



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ADRIANA ROMERO MARTINEZ

**ASESOR:
L.A. TANIA ELENA ALVARADO GONZALEZ**



MEXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

En agradecimiento mi TESIS se la dedico a:

Mi mamá Irma, quien me dio la vida y que con sus desvelos me cuidó cuando estaba enferma, por sus regaños cuando eran necesarios; su apoyo siempre en todo momento, sus consejos para no tropezar y su apoyo para levantarme al caer.

Por todo esto y mucho más; recuerda mamita que siempre estás en mi corazón y aunque a veces no te lo demuestro **TE AMO** y te agradezco por darme la vida y por ser mi mamá

Mi papá Francisco, quien estuvo siempre al pendiente de mí, por su esfuerzo al darme una educación; por los enojos cuando me portaba mal, por los sacrificios que hizo y sobre todo por estar conmigo cuando más lo necesité.

Por el apoyo que siempre me diste papito; nunca olvides que siempre te llevo en mi corazón y hace mucho que no te lo digo o nunca te lo he dicho **TE AMO** y te agradezco muchas cosas hermosas que me enseñaste.

**Y QUIERO QUE RECUERDEN QUE GRACIAS A
USTEDES LOGRÉ TERMINAR MI CARRERA.**

A **DIOS** le agradezco mucho, por la oportunidad que me dio para poder concluir una carrera y poder darles algo de lo mucho que mi papá y mi mamá me dieron. Y quien nunca me ha dejado sola y siempre me acompaña en todo momento.

A **Martha López Blanco** mi gran amiga, le agradezco por su incondicional amistad y los momentos que hemos pasado juntas (en las buenas y en las malas). Quien siempre me ha demostrado que los **AMIGOS** son para **SIEMPRE** y sólo se cuentan con los dedos de las manos y en ninguna otra persona encontraré a alguien tan especial como ella.

GRACIAS MINI

Este lugar lo reservo para alguien muy especial en mi vida, quien significa y significará mucho siempre, le agradezco por apoyarme en todo momento; enseñarme a creer en mí y sobre todo haberlo conocido y haberme demostrado que todo se logra en esta **VIDA** gracias al esfuerzo dedicado.

INDICE

Introducción.....	7
Justificación.....	10
Capítulo I. EL PAPEL DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS.....	12
1. Concepto de Recursos Humanos.....	12
1.1 Toma de decisiones en relación con el personal.....	17
2 Candidatos externos frente a Candidatos internos....	24
2.1 El ambiente de trabajo y el rendimiento del personal.....	25
3 El Factor Motivación.....	26
3.1 Formas de Motivar al personal.....	28
4. Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.....	31
4.1 Fuentes de Reclutamiento.....	32
4.2 Selección de Personal.....	34
4.2.1 Proceso de Selección.....	37
5. La identificación de las necesidades de capacitación en el personal.....	40
5.1 Análisis de los problemas Empleado-Empresa.....	41

6 Evaluación del desempeño de personal.....	42
6.1 Retroalimentación sobre la Administración de los Recursos Humanos y la función de personal.....	45
6.2 Marco Legal.....	46
Conclusiones.....	46
Capítulo II. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	48
Introducción.....	48
<i>2 Concepto de Planeación de Recursos Humanos.....</i>	<i>49</i>
2.1 Oferta y demanda de Recursos Humanos.....	50
2.1.1 Elementos de la Planeación de Recursos Humanos.....	50
<i>2.2 Fuentes internas y externas de la demanda de recursos humanos.....</i>	<i>54</i>
<i>2.3 Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos.....</i>	<i>58</i>
<i>2.4 Mercado de trabajo y de Recursos Humanos.....</i>	<i>62</i>
2.4.1 La empresa como Institución.....	63
2.5 El elemento humano en la empresa.....	64
2.5.1 La reforma laboral y la recesión económica.....	66
2.6 Definición de empresa multinacional.....	67
2.6.1 Características de una empresa internacional.....	67

2.7 Características esenciales.....	69
2.8 La burbuja financiera y su posterior estallido.....	74
2.8.1 Preocupación de los sindicatos.....	78
2.8.2 Una burbuja es creada por compradores irracionales.....	80
<i>2.9 La estrategia competitiva.....</i>	83
Conclusiones.....	88
Capítulo III. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION.....	89
Introducción.....	89
<i>3 Situación Internacional.....</i>	91
3.1 El sector construcción representa un 18% del PIB español.....	92
3.1.2 Urgencia de nuevos proyectos.....	93
<i>3.2 Situación Nacional.....</i>	93
3.2.1 Traspasando fronteras.....	95
3.3 La construcción de vivienda en Estados Unidos subió un 9.1% en Junio.....	96
<i>3.4 Situación en el Distrito Federal.....</i>	97
3.4.1 Desarrolladoras en riesgo.....	99
3.5 Información de dos Empresas Constructoras.....	101
3.5.1 Solidez Financiera y Estrategia de Negocios.....	103

Capítulo IV. LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO.

El caso del Distrito Federal, Zona Sur:

Constructora solaz, S.A. de C.V.....	107
JUSTIFICACION.....	107
OBJETIVO GENERAL.....	107
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	108
INFORMACION DE LA CONSTRUCTORA.....	108
FILOSOFIA.....	109
VALORES DE GRUPO CORINTIO.....	111
ANTECEDENTES.....	111
PROBLEMAS A RESOLVER.....	111
CASO DE INVESTIGACION.....	112
CONCLUSIONES.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	130

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas mexicanas dedicadas a la construcción no tienen los conocimientos suficientes de lo que es un Recurso Humano. Esto pareciera contradictorio si consideramos que en la construcción existe un uso intensivo de mano de obra.

Por tanto, se espera que las empresas tengan definido el perfil del personal que laborará con ellos, por que de ello depende el éxito de la misma en el mercado y con la competencia. Pensamos que contar con el personal apropiado y manejarlo de la forma correspondiente permite a la empresa disminuir costos y aumentar la calidad de los resultados.

Por esta razón se va a tratar de identificar cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal obtiene a su personal y cómo se maneja a dicho personal para el logro del objetivo. Derivado de esto establecemos las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona norte, obtiene a su personal?

¿Cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona norte, maneja a su personal?

Teniendo como posibles respuestas las siguientes:

La empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona norte, no cuenta con un proceso preestablecido para obtener a su personal

La empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona norte, maneja a su personal de manera reactiva, sin proveerles de los recursos materiales necesarios, careciendo de niveles de autoridad, tramo de control y canales eficientes de comunicación.

Pensamos que esto se ha dado por factores no sólo internos a la empresa, sino también por factores externos. La burbuja en construcción en el nivel internacional condujo a una sobre demanda de vivienda acompañada por el surgimiento de diversas empresas dedicadas a la construcción.

Esta situación conduce a que las empresas en el ramo actúen concentrándose sólo en la sobre demanda y, con ello, olvidando aquellos aspectos que pudieran hacerle más competitiva.

Estando en una industria con sobre demanda los empresarios olvidan que en su papel de oferentes también cuentan con una fuerza económica que conduce a cambios en el mercado.

Irónicamente, al sentirse motivados a producir más empujan la posición hacia un punto de equilibrio que posteriormente ellos mismos rebasan, superando a la demanda y pasando a una posición de sobre oferta. Lo interesante es que, en ocasiones, tardan en recibir e interpretar las señales del mercado ante este nuevo cambio.

Pensamos que esta es la situación de la empresa constructora mexicana que opera en el D.F. zona norte. Obviamente, cuando el empresario no distingue las señales del mercado, difícilmente, puede hacer que la empresa sobreviva ante tales cambios. En una posición de sobre demanda para la constructora el personal que labora resulta poco significativo en términos de manejo de personal y costos bajo. En una situación de sobre oferta es significativo porque la competencia entre las constructoras es mayor y se corre el peligro de salir del mercado con grandes pérdidas.

Para poder desarrollar el trabajo de investigación en el cual manejaremos el nivel internacional, nacional y local, nos basaremos en las siguientes teorías (Recursos Humanos, Microeconomía, finanzas internacionales y estrategia competitiva). La evidencia empírica la recuperaremos por medio

de la revisión de otros trabajos de investigación, documentos, entrevistas, visitas de campo y observación directa.

El trabajo cuenta con cuatro capítulos: en el primero se discute el papel del personal en la empresa en general, el segundo capítulo aborda la teoría sobre los recursos humanos y la estrategia de costos bajos, la teoría microeconómica sobre la oferta y la demanda, las finanzas internacionales y las burbujas financieras, y la estrategia competitiva, el tercer capítulo describe al sector constructor en el nivel internacional, nacional y en el D.F., el cuarto capítulo está dedicado al análisis de un caso, en cual pretende contrastar la evidencia empírica con la teoría para de ello derivar en las conclusiones que dan respuesta a nuestra preguntas de investigación.

JUSTIFICACION

Al llegar al final de mi carrera, estaba interesada en especializarme en dos áreas Finanzas y Recursos Humanos, sin embargo me decidí por Recursos Humanos.

Por que me interesa ayudar y apoyar a los demás y se que puedo darles un poco de mi apoyo, conforme trabajaba me di cuenta que el elemento humano no es valorado y no se le da la importancia y el interés que se debe en una empresa.

Algunas empresas explotan al trabajador, otorgándoles bajos recursos y por consiguiente la fuerza de trabajo es muy poca.

La presente investigación la realicé a partir del tema “Los Recursos Humanos en las Empresas” y surge a raíz de mi interés por el departamento de Recursos Humanos; el cual es la parte importante de una empresa, por que sin éste departamento no habría una contratación, selección, evaluación y entrevista con un candidato a formar parte de la empresa en un departamento o área determinada.

El interés se desarrolló cuando, por primera vez trabajé en una empresa y me percaté que a los empleados no se les motiva para la realización de su trabajo, el trabajo que desempeñan no es el acorde a su experiencia y sobre todo no se le toma en cuenta para una mejor realización de su trabajo; en el cual tiene experiencia y la capacidad necesaria para llevarlo a cabo.

También fue creciendo mi interés, al observar como la empresa no tiene establecido la forma de organizar sus departamentos; muchas veces al contratar a un empleado nuevo lo hacen sólo para cubrir la vacante solicitada y no toman en cuenta si tienen experiencia en el puesto por cubrir, a veces contratan hasta tres personas para un mismo puesto y no tiene un control de sus actividades por realizar y sobre todo el gasto innecesario que están haciendo al tener en un mismo puesto a varias personas.

Debe la empresa de conocer las necesidades de cada área o departamento que la integran para cubrir las necesidades, y así evitar pérdidas que afecten a la empresa y su crecimiento.

Se debe de tomar en cuenta dentro de la empresa que al empleado se le debe de otorgar una capacitación constante, porque como se observa están surgiendo nuevas técnicas para realizar una actividad y facilitar la tarea al empleado en su área de trabajo.

Los empleados siempre deben trabajar en un ambiente agradable, para que puedan desempeñar su trabajo lo mejor posible y así crecer tanto ellos como la empresa.

Espero que con este trabajo logre ayudar a entender lo importante que son los Recursos Humanos en una empresa, y como el elemento humano es la parte importante para el éxito de una empresa.

CAPITULO I

EL PAPEL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

El objetivo de los departamentos de **Recursos Humanos (RH)** es ayudar a las personas y a las empresas a lograr sus metas. En el curso de su labor, los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la empresa y de la sociedad. La administración de los Recursos Humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo. Los departamentos de administración de Recursos Humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerzan a muchas empresas a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de RH debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

1. Concepto de Recursos Humanos

El término “**recursos humanos**” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen ⁽¹⁾. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización.

¹ Con base en Gómez-Mejía, L.R. Balkin, D.B. y Cardy, R.L., *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*, Madrid, Pearson Educación, S.A., 2001, pp. 695.

Aunque las actividades de los elementos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía.

En la administración, se denomina **Recursos Humanos** al trabajo que aportan los empleados de una empresa.

Lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear a los trabajadores que formarán parte de la empresa. Todas estas tareas ó actividades las puede desempeñar una persona ó departamento determinado para este fin (los profesionales en Recursos Humanos) junto con los directivos de la empresa (2).

Contar con un sistema central de información y una base de datos es una necesidad esencial de todo departamento de RH. El ciclo del empleo principia con una clara comprensión de los puestos que existen en la empresa y los planes formulados para llenarlos. En ese punto, el departamento de RH recluta y ayuda a seleccionar a las personas que se requieren para ayudar a que la corporación logre sus objetivos. La preparación y la selección de personal tienen importancia crucial porque una empresa nunca puede ser mejor que las personas que la integran.

Son capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la empresa representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

2 Con base en Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México, Thompson, sexta edición, pp. 418

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienen que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes; así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos (3).

El objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

La descripción de cargos es una relación escrita, que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace (4).

Desafíos de la Selección de Personal

Los desafíos esenciales que enfrentan el personal de Recursos humanos, es proporcionar al personal más capaz para cubrir las vacantes de la empresa solicitada. En todas las fases del proceso de selección los administradores de Recursos Humanos, deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetando la individualidad de sus candidatos y una actitud honrada. Pocas funciones de un departamento de personal llevan tantas responsabilidades éticas como ésta (5).

3 Con base en Margaret Butteriss, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Edipe, Edición 2000, pp. 360

4 Margaret Butteriss, *opp.cit*, p. 47

5 Con base en Werther, William. B y Davis, Keith, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 2000, 5ª Edición, pp. 582

Durante el proceso de selección, se somete a los candidatos a una serie de pruebas que permiten evaluar su potencial. Las pruebas varían de una empresa a otra y de una función vacante a otra.

En general, el proceso de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos (pruebas psicométricas), especialmente en los casos de puestos a nivel gerencial.

La mayoría de las empresas modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de tomar la decisión de contratar a un candidato.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el empleado hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tarea (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace)⁽⁶⁾.

De todo esto puedo decir que, el análisis de puesto es el proceso de obtener, analizar, y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Como señalaba anteriormente, la elección de la persona para un cargo puede influir en la productividad y satisfacción de los clientes. La elección de la persona equivocada puede conducir a la realización de operaciones dudosas y a la pérdida de consumidores. Por estas razones es importante que cada paso en el proceso de contratación, el reclutamiento, la selección y la socialización, se gestionen con mucho cuidado.

⁶ Margaret Butteriss, *opp.cit.*, p. 49

Fases de Reclutamiento

Existen numerosas fuentes de reclutamiento, las más importantes son:

- **Los empleados actuales-** en muchas empresas tienen una política importante; la cual es informar a sus empleados sobre la vacante de puestos en un área solicitada, los toman en cuenta a ellos antes de iniciar el reclutamiento y selección de candidatos externos.

La contratación interna da a los empleados actuales, la oportunidad de alcanzar un puesto más deseable dentro de la empresa, pero sin embargo, la contratación interna crea de forma automática otro puesto vacante el cual hay que cubrir de inmediato.

- **Referencias de los actuales empleados:** los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, suelen quedarse por más tiempo en las empresas; mostrando una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo, que los que muestran los candidatos contratados por otros medios.

Un problema que causa esta fuente de reclutamiento, es que los empleados contratados suelen dar referencias de personas con características similares a las que el puesto requiere, lo cual evita las oportunidades en el empleo (7).

- **Anuncios en Internet y en páginas web especializadas-** cada vez son más los empresarios que acuden a la red como herramienta de contratación de candidatos a un puesto dentro de la empresa ; esto se debe a que los anuncios son relativamente baratos, más

7 Gómez-Mejía, L.R, Balkin, D.B, opp.cit.p 181

dinámicos y dan mejor resultado que los anuncios en el periódico.

Debo decir que el alcance de Internet ha crecido drásticamente; por lo que las empresas pueden contratar a personas que están en busca de un trabajo. La red no sólo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente; sino que además, es una herramienta útil para las personas que buscan trabajo. (Ver Figura 1)

Figura 1. Páginas Web de búsqueda de empleo

www.computrabajo.com.mx	Permite acceder a más de 1,000 anuncios de búsqueda de empleo, en diversas Delegaciones del D.F.
www.OccMundial.com	Esta es una página web muy popular con anuncios y resúmenes de trabajo.
www.bumeran.com	Contiene anuncios de trabajo e información sobre vacantes disponibles en diferentes empresas.
www.empleo.gob.mx	Muestra anuncios de trabajo en diferentes Estados de la república Mexicana.

Elaboración propia.

1.1 Toma de decisiones en relación con el personal

El objetivo básico que persigue la actividad de *Recursos Humanos* está compuesta por áreas tales como:

Reclutamiento y Selección: es el que se encarga de entrevistar a los candidatos para un puesto determinado. El objetivo del Reclutamiento consiste en atraer a candidatos calificados para el puesto. Resalto el término *calificados* porque la atracción de candidatos que no están calificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa.

Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no calificados, para el puesto. Para evitar costos, el esfuerzo de reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tienen cualidades.

Compensaciones y beneficios: se les llama en una empresa a las aportaciones que la misma efectúa a cada persona a cambio de su trabajo.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.); es la gratificación que los empleados reciben a cambio de la realización de un trabajo determinado. (8)

Se deben de tomar en cuenta siempre los siguientes objetivos, para llevar a cabo una efectiva compensación:

- La adquisición de personal calificado, para el desempeño de las actividades a realizar dentro de la empresa.
- Se debe retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad en el trabajo, para evitar favoritismos entre los empleados.
- Alentar el desempeño adecuado en el área de trabajo, es decir, motivando a los trabajadores.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia administrativa.

El departamento de Recursos Humanos a través del departamento de personal, garantiza la satisfacción de los empleados por su trabajo, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productivo para lograr sus objetivos.

8 Werther y Davis, *op.cit.*p. 352

Capacitación: son las actividades enfocadas a enseñar a los empleados que trabajarán en la empresa, de cómo desempeñar su puesto de trabajo (ejemplo, vendedores, demostradoras, edecanes, promotores, etc.)

Aunque la capacitación auxilia a los integrantes de una empresa a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden llegar a prolongarse a toda su vida laboral y contribuir al desarrollo de una empresa para cumplir futuras responsabilidades.

Por otra parte, las actividades de desarrollo; ayudan al empleado en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales que se estén realizando.

La mayoría de los programas de capacitación que se inician sólo para capacitar a un empleado, concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado a nivel ejecutivo.

Debemos considerar que, la evaluación de las necesidades, detecta los problemas actuales de la empresa y desafíos a futuro que deberá enfrentar. ⁽⁹⁾

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa

El *desafío* de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces. (**Ver Fig. 2**)

9 Con base en Blake, Oscar Juan, *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*, Macchi, 200,3°. Edición, p.p. 125

Las empresas mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la empresa debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios.

La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

Fig. 2 Desafío de los Recursos Humanos:



Elaboración propia.

¿Quién debe tomar la decisión?

Un gerente debe tomar muchas decisiones respecto a los empleados, algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes, mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja.

Las decisiones que se toman, podrán involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento e incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. (10)

En muchas empresas, el departamento de Recursos Humanos toma de manera rutinaria, las decisiones sobre personal, sobre todo para los nuevos contratados. Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de Recursos Humanos se ocupe del proceso de contratación

La *primera razón*, y más importante, es que la empresa debe asegurarse de que sus técnicas de empleo cumplen todos los requisitos legales por lo que, si se hace responsable al personal de Recursos Humanos de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal.

La *segunda razón*, es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de Recursos Humanos normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el depositario de toda esta información, muchas empresas encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación correspondientes.

10 Con base en Frederich, Antonio; *Manual de Toma de decisiones*, México, Arco, 2ª. Edición, p.p. 489

Debemos estudiar detenidamente que, si una empresa permite que el departamento de Recursos Humanos desempeñe un papel crucial en la contratación del personal, tiene un gran inconveniente; ¿el porqué dejar fuera del proceso al departamento de Personal?, ¿porqué es muy importante y esencial para poder conseguir los objetivos operativos de la empresa?, y esto se debe a que el departamento de Personal; está más familiarizado con los puestos de trabajo de cada área de la empresa y es el que debe colaborar con los candidatos seleccionados durante el proceso de contratación.

Si una empresa permitiera involucrar a los empleados directamente en la selección y contratación de nuevos empleados ¿a quién habría que consultar?

El solicitar los servicios del Outsourcing en una empresa, se puede encontrar que:

El Outsourcing presenta la oportunidad de un negocio existente a delegar tareas específicas asociadas con una empresa particular; la función o funciones de los departamentos dentro de una empresa son diferentes a los de la entidad externa especializada (Outsourcing) en la realización de esas funciones.⁽¹¹⁾ Por ejemplo.

Una empresa solicita los servicios del Outsourcing en base a sus funciones y de las responsabilidades concernientes a las necesidades de los Recursos Humanos y requisitos de la empresa; porque es la que se especializa en las operaciones de un departamento de Recursos humanos, las cuales incluyen las ventajas de administración y mantenimiento, nomina de pago, reclutamiento, selección y contratación y la capacitación a los nuevos empleados.

11 Con base en Rothery, Brian y Ian Robertson, "Outsourcing" *La subcontratación, Limusa, 2a. Edición, 1997, p.p. 657*

La empresa de contratación externa de recursos humanos para la empresa (Outsourcing), es solicitada por las necesidades de la empresa que requiere más empleados para sus áreas de trabajo y recibe una cuota por sus servicios.

El Outsourcing de Recursos Humanos, puede ayudar a satisfacer las metas estratégicas de la empresa para reducir costos y tener en cuenta la habilidad del personal fijo actual, la experiencia y energía que se dirigirán estratégicamente hacia los aspectos y las funciones de la empresa en la cual son los más eficaces.⁽¹²⁾

En el Outsourcing, las funciones del departamento de Recursos Humanos pueden tener acceso a la experiencia y al conocimiento de los profesionales a contratar; para mejorar las relaciones del empleado dentro de la empresa, velar por el cumplimiento de la normativa y ayudar a gestionar y reducir los costos de funcionamiento.

Debo decir que el apoyo estratégico del Outsourcing a las empresas es una estrategia de administración, por la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

El Outsourcing en México ha crecido a tal ritmo que ya no hay empresas que puedan negar las ventajas de esta opción, no solamente como táctica de ahorro sino también como herramienta integral de su estrategia.

¹² Rothery, Brian y Ian Robertson, *opp. cit.*, p. 127

2 Candidatos externos frente a Candidatos internos.

La contratación de candidatos internos y externos tiene tanto ventajas como desventajas.

La contratación *externa* otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes ⁽¹³⁾.

Para las empresas resulta rentable contratar a especialistas externos en lugar de capacitar a los actuales trabajadores para realizar nuevos procesos o manejar nuevas tecnologías.

El las desventajas, los actuales empleados pueden considerar como “*infiltrados*” a los contratados en el exterior y, por tanto, no tendrán en cuenta sus ideas o planteamientos. Si éste es el caso, la gente contratada para apoyar a un departamento o empresa tendrán una influencia limitada.

Otra desventaja, que podemos observar en la empresa es que los empleados externos necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y los procedimientos de la empresa.

Pueden pasar semanas antes de que un nuevo empleado haya aprendido su trabajo. También pueden surgir problemas si los actuales trabajadores creen que el nuevo empleado está ocupando un puesto que podría haber sido ocupado por un trabajador calificado de la empresa.

La contratación *interna*, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas y desventajas ⁽¹⁴⁾.

En las ventajas normalmente, es más barato que el reclutamiento externo ofrezca una clara señal a los actuales trabajadores, sobre las oportunidades de promoción que ofrece la empresa.

¹³ Gómez-Mejía; L.R., opp.cit., p. 187

¹⁴ Gómez-Mejía; L.R., opp.cit., p. 188

Y los reclutados dentro de la empresa ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y los procedimientos de la empresa.

Una desventaja de la contratación interna; es que reduce la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas, además los empleados promovidos a puestos más elevados, puedan ver reducida su autoridad porque están muy familiarizados con los subordinados. Por ejemplo:

Los antiguos compañeros de un empleado promovido, pueden esperar un trato especial de un supervisor o un directivo que antes era uno de los suyos.

2.1 El ambiente de trabajo y el rendimiento del personal

Por diversa razones, las características necesarias para que una persona haga bien un trabajo no son tan obvias como pudieran parecer.

- Primero, el propio puesto suele tener características variables; por ejemplo, las cualidades, los conocimientos y habilidades necesarias para ser, en la actualidad, un buen programador informático seguramente cambiarán a medida que el hardware y el software sigan evolucionando.
- Segundo, es posible que haya que tener en cuenta la cultura de la empresa, de la cual se centra la personalidad y la actitud de los candidatos durante su proceso de contratación para saber si los empleados se ajustan a la empresa (15).

15 Joaquín Rodríguez Valencia, *opp. cit.*, p. 57

De igual forma, una empresa de asesoría valora a los candidatos a un puesto para determinar si se ajustan a la cultura de la empresa. La empresa de asesoría afirma que si el candidato se ajusta a la cultura hará bien su trabajo; incluso con una capacidad técnica mínima. Sin embargo, si el ajuste a la cultura es mínimo, los empleados “nunca serán capaces de crear y forjar una relación suficientemente sólida con sus colegas para mejorar su capacidad técnica” (16).

- Tercero, las distintas personas de una empresa suelen querer que un nuevo contratado tenga características diferentes; por ejemplo, los altos directivos pueden querer que el nuevo director de un grupo de ingeniería sea bueno en asuntos financieros, mientras que los ingenieros del grupo pueden querer que el directivo tenga experiencia técnica.

3 El factor Motivación

Es muy difícil medir la motivación de las personas, muchos empresarios intentar valorar la motivación durante la entrevista, pero existen numerosos problemas asociados a este método. Además, la motivación parece depender mucho más del contexto que la habilidad; por ejemplo, si es usted un estudiante normal, su motivación para trabajar en clase depende en gran medida del contenido de la asignatura, del profesor y del método de evaluación.

Su capacidad académica es bastante más estable entre curso y curso que su grado de motivación.

Las situaciones laborales son igual de variables: su rendimiento será mayor si le gustan sus responsabilidades, si se lleva bien con su jefe y considera justa su remuneración.

16 Joaquín Rodríguez Valencia, *opp. cit.*, p. 72

Para atraer a empleados potenciales, muchas empresas están ofreciendo una amplia variedad de prestaciones, como guardería para los hijos de los empleados, horarios flexibles y bonos de puntualidad.

Una de las claves de su rendimiento está indudablemente ligada a su motivación. Al personal no se le debe exigir ni imponer el trabajo, mucho menos se puede dirigir a éste personal “con un látigo”, ni se les puede pedir que no piensen y que solo trabajen.

En cambio, el personal motivado acabará antes una tarea, pondrá su inteligencia y su saber-hacer al servicio de los intereses de la empresa y no tendrá el mismo volumen de tiempos perdidos que el personal que acude diariamente a su trabajo sin más objetivo que hacer lo mínimo para que no le despidan.

Para que un empleado tenga una mejor motivación en el desempeño de sus actividades es importante considerar los siguientes puntos ⁽¹⁷⁾:

- 1.- Que sus opiniones sean escuchadas.
- 2.- Que cuando solicita algo que necesita se le facilite con rapidez. El empleado necesita ver eficacia a su alrededor, si no lo ve él mismo caerá en la ineficiencia pensando que a nadie le importa.
- 3.- Notar que la empresa lo considera un empleado valioso, y no un simple número.
- 4.- Que sus superiores lo traten con respeto.

17 Margaret Butteriss, *opp. cit.*, p. 127

5.- Que la cantidad de dinero que gana le permita cubrir sus necesidades, y que comparativamente con otros departamentos, en su salario están considerados tanto un nivel de especialización como las condiciones de tensión habituales en estos trabajos.

3.1. Formas de motivar al personal

Los siguientes puntos deberían ser tomados en cuenta por la mayoría de las empresas, para que sus empleados tengan un mejor rendimiento y una motivación satisfactoria en la realización de su trabajo ⁽¹⁸⁾.

Stephen Robbins propone:

- Escuchar sus sugerencias. Establecer un sistema que permita documentar y evaluar sus propuestas de mejora.

Dessler dice:

- Darle información a los empleados durante su jornada laboral. Un empleado (sobre todo si es joven), es una persona ansiosa de nuevos conocimientos y de desarrollar nuevas destrezas.

Frederick Herzberg deben de:

- Interesarse de manera periódica por las dificultades de su trabajo. Saber si tiene todo lo que necesita en cuanto a uniforme de trabajo, herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades; conocer de su propia voz los riesgos de su trabajo, conocer las condiciones del área de trabajo, los horarios, etc.

18 Con base en Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle, *La gestión de los recursos humanos* Mc Graw- Hill, 1999, pp. 455

En todas las áreas está presente la motivación, si va de la mano con el trabajo. El resultado de la motivación es obtener un mayor rendimiento. Y esto se da a través de que el empleado se sienta a gusto con su trabajo y la empresa. Permitiendo que esta acción se la trasmita al resto de los empleados.

Los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la empresa, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso.

Las principales fuentes de *insatisfacción* se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que se debía soportar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo.

Los puntos que a continuación se enlistan son muy importantes, por que con éstos las empresas evitarían problemas con sus empleados ⁽¹⁹⁾.

- Errores administrativos en el cálculo de nóminas, retrasos en el pago de salarios, horarios inflexibles, y cualquier circunstancia que afecta económicamente al trabajador.
- Adquirir compromisos con el personal que después no se llegan a cumplir. Estos compromisos, pueden ser de cualquier naturaleza: económicos, compromisos para adquirir determinados medios, etc.
- No resolver con rapidez sus necesidades respecto al trabajo, en una consulta laboral, en la adquisición de un material, etc.

19 Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle, *opp.cit.*, p. 186

- Que el volumen de trabajo sea muy superior al personal disponible para realizarlo.
- Que el trabajo esté mal organizado.
- Que las averías sean siempre las mismas y no se haga nada por cambiar esta situación.
- La inseguridad sobre su futuro profesional, sobre todo en momentos de reajuste de personal.
- Dirigirse a él habitualmente de forma brusca y poco respetuosa.
- Sancionarle, ya sea por causas procedentes o improcedentes. En este sentido, antes de imponer una sanción hay que tomar en cuenta el efecto que tendrá ésta sobre su moral.
- No tener apoyo cuando se encuentra ante un problema que no es capaz de resolver.
- No tomar en cuenta sus opiniones, ignorar sus quejas.
- Que su superior se aproveche de sus sugerencias para presentarlas como propias ante otras personas de la empresa.

4. Reclutamiento, Selección e Inducción de personal

Es la fase del Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, que tiene como meta atraer gente a la empresa para ser entrevistadas, con el objeto de la posible contratación de ellas ⁽²⁰⁾.

El departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios y sus funciones varían dependiendo del tipo de empresa al que éste pertenezca.

El departamento; debe identificar los modelos empresariales para la contratación, la selección y la evaluación de los empleados que formarán parte de la empresa.

El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas.

La primera de éstas es la condición del *mercado laboral*; hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto.

La segunda, es cuando en una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo “libre”. En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo “tirante”, evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer al trabajador

²⁰ Werther y Davis, *opp.cit.*, p. 582

4.1 Fuentes de Reclutamiento

Son todos los medios que utiliza la empresa para realizar el proceso de *reclutamiento*. Estas fuentes son:

- ***Centros e Institutos de Educación y formación:***
 - 1.- *Laborales:* como son los Sindicatos.
 - 2.- *Academia varias.*
 - 3.- *Universidades*
 - 4.- *Institutos Tecnológicos de Educación Superior*
- ***Agencias de empleos privadas (Outsourcing):*** Las agencias que cobran honorarios por la colocación de solicitantes, son por lo general privadas y se manejan para producir ganancias a sus propietarios. Su negocio se reduce a buscar aspirantes y presentarlos bajo el aspecto más atractivo posible a los patrones en potencia. La agencia privada, por lo regular, trata de especializarse en alguna clase particular o tipo de empleado. Una agencia coloca tan solo a Secretarías, otra a personal de publicidad, otra a contadores, etc.
- ***Anuncios:*** Los anuncios de prensa, son de dos clases: *Anuncio abierto, es el que identifica el nombre de la compañía que solicita trabajadores.*
Anuncio ciego, es en el que al aspirante se le pide que escriba a un Apartado Postal publicado en el periódico.
Se han establecido controversias acerca del cual es el mejor tipo de anuncios; pero por lo general, la respuesta justa es que, al parecer, la compañía debería identificarse si desea un solicitante de calidad elevada.

- **Promociones dentro de la empresa:** Una regla recomendable es la de ascender desde dentro de la empresa. Reclutar al personal nuevo desde los niveles inferiores simplifica los problemas de reclutamiento. Los gerentes a menudo se olvidan de cumplir esta política, manifestando que han revisado sus cuerpos de empleados actuales sin hallar ninguna persona adecuada para llenar las vacantes.

Sin embargo, esto quizás sea el resultado de que las empresas no cuentan con los registros necesarios para demostrar las destrezas y las capacidades que posean sus empleados en esos momentos.

Fases del Reclutamiento

Existen dos fases para llevar a cabo el Reclutamiento del personal en una empresa:

- **Fase I (Necesidad de Personal):** En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar: Vacantes, el índice de rotación del personal, el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercado, los cuadros de promoción y adiestramiento, etc.

- ***Fase II (Requisición de Personal)***: Es la reunión de requisitos del cargo; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información:
 - Título del cargo (nominación), a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas y verticales, relaciones horizontales, condiciones en las cuales se efectuará el trabajo (dentro o fuera de la empresa), remuneración asignada al cargo.
 - Características personales: Edad, sexo, estado civil.
 - Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual.
 - Habilidades personales: Capacidad de análisis, síntesis, pensamiento abstracto, numérico, verbal.
 - Condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público, etc.

4.2 Selección de Personal

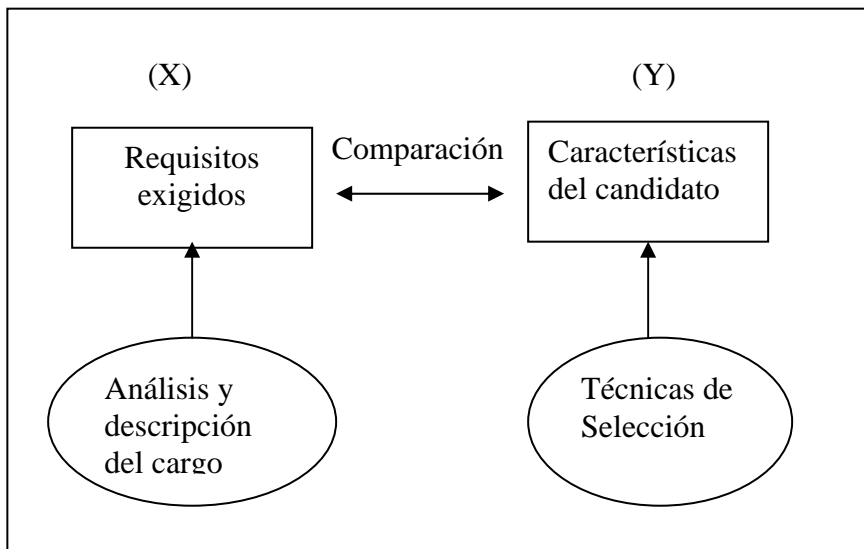
Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la empresa; una de las tareas del departamento de Recursos humanos.

La Selección de Personal como Proceso de Comparación

Este proceso es desarrollado de manera específica por el departamento de Selección de Recursos Humanos de la empresa, con el propósito de que el proceso de selección

esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el departamento de selección presenta ante el área solicitante a los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar a los candidatos, es tarea del área solicitante o de su jefe inmediato superior ⁽²¹⁾. (Ver Fig. 3)

Fig. 3. La Selección como Proceso de Comparación



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 1997, pp. 364

Cuando:

$X > Y$: el candidato es rechazado.

$X = Y$: el candidato es aceptado.

$X < Y$: el candidato es superdotado.

²¹ Werther y Davis, opp.cit. p. 243

Es de hacer notar que esta comparación, no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables; sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

Técnicas y Métodos de Selección

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- ***Entrevistas de selección***
- ***Pruebas de conocimiento o capacidad***
- ***Test psicométrico***

Entrevistas de Selección: es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas; que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencia.

Pruebas de conocimiento o capacidad: son pruebas de selección, que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, etc.

Test psicométrico: permite la evaluación psicológica o psicometría de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas y cuando son descubiertas pueden ser transformadas en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

4.2.1 Proceso de Selección

Una vez que se tiene a un grupo idóneo de solicitantes seleccionado mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y requieren cierto tiempo. Estos factores pueden resultar fastidiosos, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que cuentan con una vacante.

Werther dice que, el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. (22)

Chiavenato expone una definición bastante completa de reclutamiento; el *proceso de Selección*, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es un sistema por medio del cual la empresa divulga y ofrece al departamento de Recurso Humano, la oportunidad de empleo que pretende llenar. (23)

Las pruebas de selección pueden ser de carácter técnico (relativas al trabajo a realizar), un test de aptitudes (cálculo numérico, razonamiento verbal, etc.) y un test de personalidad. A veces, se incluyen pruebas prácticas relacionadas con el trabajo a desarrollar.

22 Werther y Davis, opp.cit. p. 243

23 Con base en Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 2000, Quinta edición, pp. 699.

La entrevista personal es probablemente el momento más crítico, tanto para la persona candidata como para la empresa, ya que esta última determinará si el candidato o candidata es apto para formar parte de la empresa. (24)

Con esto quiero decir, que realmente es muy importante llevar a cabo el proceso de selección para obtener al personal capacitado que requiere la empresa.

Sin embargo, para que esta importancia se pueda notar es necesario cumplir con cada uno de los siguientes pasos a seguir durante el transcurso del proceso de selección.

Se inicia con el llenado de la solicitud de empleo, continuando con una primera entrevista, la cual tiene por objeto:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre su: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.
- Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causas de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.
- Informar al candidato los detalles del requerimiento de personal, como es la información sobre el puesto solicitado, localización, ubicación del área de trabajo (rango, nivel), breve descripción de las tareas a realizar, sueldos y condiciones socio-económicas del puesto, responsabilidad del puesto y las tareas realizadas, horario de trabajo.(25)

24 Werther y Davis, *opp.cit.* p. 312

- La totalidad de ofertas de trabajo que han sido obtenidas a través de diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar en tres grupos a los candidatos a seleccionar:
 - Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto solicitado (candidatos elegibles).
 - Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (en caso de fallar los candidatos posibles).
 - Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (los no aptos).

Al finalizar la selección, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el proceso de la entrevista; el siguiente paso con los candidatos preseleccionados es la aplicación de los exámenes respectivos (psicométricos, conocimientos, habilidades, etc.)

Los resultados de estos exámenes anexados a los datos obtenidos durante la entrevista, nos dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el empleado es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación).
- Rendimiento exigible; Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el puesto.

- Información sobre las funciones que desempeñará en el área asignada.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los candidatos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Las ventajas son múltiples, debido a que la empresa resulta beneficiada; pero también los candidatos al ocupar un puesto, obtienen una cercanía con la empresa durante en transcurso del proceso.

No debemos olvidar que las empresas dependen, para su desarrollo y proyección en el mercado, primordialmente del elemento humano con el que cuentan. Se puede decir, sin exageración, que una empresa es el retrato de sus integrantes.

5. La identificación de las necesidades de capacitación en el personal.

Una de las preguntas más frecuentes de las direcciones de la Empresas, es acerca de cuál es la capacitación que deben dar a su personal para hacer más productivo el trabajo.

Hay que recordar que la capacitación no es una finalidad sino un medio, un instrumento que puede ayudar a las empresas a resolver las diferencias de desempeño de su personal (capacidades del personal que no están al nivel de las exigencias para un cargo o una responsabilidad) o proporcionar los

conocimientos y capacidades que una empresa considera que requiere su personal para asumir un nuevo reto. La elaboración de planes de capacitación es un recurso ampliamente utilizado y de empleo obligatorio en muchos casos.

¿Cómo se elaboran los planes de capacitación?

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus trabajadores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en “*la empresa*” y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la empresa. En otras ocasiones, se practica el modelo de “*oferta de capacitación*”, es decir, el responsable de Recursos Humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación (25).

5.1 Análisis de los problemas Empleado- Empresa.

Las técnicas de trabajo, para la realización de la Identificación de las Necesidades de Capacitación (INC) incluyen: revisión documental, entrevistas, inspección, técnicas de trabajo en grupo y otras herramientas de análisis, una relación de ellas se presentan a continuación:

- **Entrevistas:** Se entrevista a los empleados de la empresa, para identificar como se sienten y cuáles son los problemas que identifican en su área de trabajo; para posteriormente determinar si pueden ser solucionados a través de la capacitación.

25 Con base en Blake, Oscar Juan, *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*, 2000, 3ª. Edición, pp. 125

- **Observación:** Este método consiste en la observación del personal mientras realiza sus labores, para encontrar aquellos procedimientos o situaciones que reflejen una necesidad de educación.
- **Revisión de los resultados:** Este método se centra en la identificación de las diferencias entre lo que se pretendía lograr y lo que en realidad se logró. De esta forma se puede reconstruir lo que el personal hizo para identificar los problemas que pudieron haber surgido y posteriormente decidir cuáles pueden ser abordados por medio de la capacitación.

6. Evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta la empresa, para alcanzar la mejora del desempeño de sus elementos humanos; contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Se realiza con el fin de brindar retroalimentación al empleado sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la empresa. La evaluación del desempeño es la forma de comprobar que todas las áreas de Recursos Humanos están funcionando correctamente. Si hay alguna área que no funciona bien, es en esta área donde se descubre y rectifica el error.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran.

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

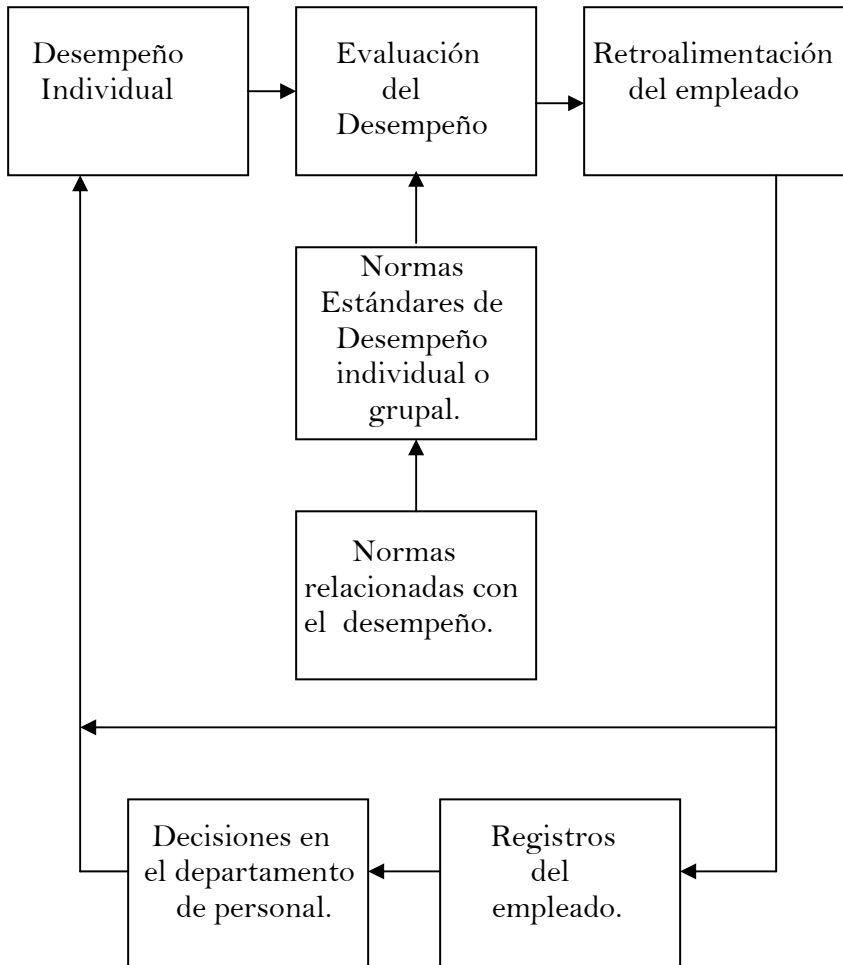
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el empleado obtiene un resultado “negativo”.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los Recursos humanos como una parte básica de la empresa y cuya actividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la empresa, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

También se debe señalar que este proceso busca establecer las brechas de desempeño de cada empleado con respecto al trabajo que debe realizar en el puesto que se desempeña, para así poder definir las necesidades de capacitación que necesita para poder subsanarlas y cerrar así la brecha existente.

La evaluación del desempeño del personal, es realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los Recursos Humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar al personal, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación no solo hacen saber al personal cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del personal es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. *(Ver Fig. 4)*

Fig. 4. Muestra los elementos de un sistema de evaluación. (26)



Fuente: Elaboración propia con base en Werther, William B. y Keith, Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 2000, pp. 582

26 Werther y Davis, opp.cit. p. 353

6.1 Retroalimentación sobre la Administración de los Recursos Humanos y la función de personal.

El proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los Recursos Humanos de una empresa.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la empresa, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de los empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

- **Evaluación de puestos.-** Es la identificación y medición de la actuación del personal con relación a su esfuerzo, a lo requerido por el puesto y al desempeño de su grupo durante un periodo determinado.
- **Descripción de puestos.-** Son las tareas o trabajos que se efectúa en una empresa, se lleva a cabo en divisiones, departamentos, áreas o secciones que existen en la misma y estas siempre concentraran dichas labores a nivel de cada puesto o en función del mismo.

6.2 Marco Legal.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito “*el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible*”.

Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al “*desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado*”.

Por último el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores “*ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos*”.

Conclusiones

Al término de mi investigación de este capítulo, debo decir que mi conclusión es la siguiente:

Puedo definir la selección de Recursos Humanos como la selección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes dentro de la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La Administración de Recursos Humanos busca que se identifique el elemento humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que el proceso sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ambos. Así también como la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de

los elementos humanos para hacer más valiosos sus conocimientos.

El Departamento de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso desempeña un cargo como asesoría y consultoría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

.

CAPITULO II

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCION

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas transnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos, para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la empresa.

La Planeación de los Recursos Humanos (PRH), requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa información probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de Recursos Humanos.

Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La Planeación de Recursos Humanos por el

departamento de Personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la empresa, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los Administradores de personal pueden establecer planes a corto y largo plazo.

2 Concepto de Planeación de Recursos Humanos

Es el proceso que sigue una empresa para determinar el número y el tipo adecuado de empleados que necesita la empresa; para planear sus labores de reclutamiento, selección y capacitación de los candidatos a contratar. (27)

Las empresas que no realizan una Planeación de Recursos Humanos pueden ser no capaces de satisfacer sus necesidades laborales futuras (falta de mano de obra) o puede que tengan que recurrir a una reducción de plantilla (en el caso de que tengan exceso de mano de obra).

A esto debo decir que, el propósito de la Planeación de Recursos Humanos es utilizar sus recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la empresa. Otros propósitos más específicos de la Planeación de Recursos Humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado. Por la falta de dicha planeación una empresa puede incurrir en varios costos intangibles. Por ejemplo:

Una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida restante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.

27 Werther y Davis, *opp.cit.* p. 37

Es posible que surjan situaciones en que se despida a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado será la necesidad de despedir a los recién contratados. Por último, la falta de planeación de RH dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrían buscar otro empleo donde consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

2.1 Oferta y demanda de Recursos humanos

Oferta de Trabajo: es la disponibilidad de trabajadores que poseen los conocimientos requeridos que puede necesitar un empresario.

Demanda de trabajo: es el número de trabajadores que necesita una empresa.

2.1.1 Elementos de la Planeación de Recursos Humanos

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático o modelo, cuyos elementos fundamentales son:

1. Pronosticar la demanda de recursos humanos.
2. Pronosticar la oferta.
3. Equilibrio entre los factores de oferta y demanda.

1. Pronóstico de la demanda:

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la empresa e incluyen los cambios en el entorno social y general. El conjunto de estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la empresa se formula a largo plazo.

Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la empresa, en tanto que otros no lo están.

La demanda de RH experimenta variaciones debido a factores de su personal; cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, así como la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar. ⁽²⁸⁾

Técnicas de detección de tendencias:

Estas técnicas consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal, los pronósticos formulados por expertos en el área, estas se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la empresa.

Quizá la técnica más rápida es la de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento, los dos métodos más sencillos son los de ***extrapolación e indexación***. ⁽²⁹⁾

La ***extrapolación*** requiere prolongar las tendencias del cambio del pasado a fases futuras. Por ejemplo:

Si el promedio de contratación de obreros de la planta ha sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significara en el futuro una necesidad de 240 obreros en el lapso de un año.

La ***indexación*** es un método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

²⁸ Werther y Davis, *opp.cit.* p. 136

²⁹ Werther y Davis, *opp.cit.* p. 142

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la empresa permanecerán constantes; los análisis estadísticos son más viables para la proyección a largo plazo.

2. Pronóstico de la oferta:

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de Recursos Humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda empresa: *la interna y la externa.*

Oferta interna de trabajo:

Una evaluación de la oferta interna de RH requiere mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los planificadores deberán llevar a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual⁽³⁰⁾. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser esenciales para la base de información del departamento de RH. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planificación de las carreras profesionales de manera más efectiva.

30 Con base en Peña, M. B., "Dirección de Personal", España, Hispano Europea, 1987, pp. 654

Oferta externa de trabajo:

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la empresa no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de RH. El crecimiento de la empresa y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la empresa constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de RH para efectuar esa importante tarea. (31)

3. Equilibrio entre los factores de oferta y demanda:

La Planeación de Recursos Humanos deberá esforzarse por lograr un equilibrio adecuado, no sólo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda además de oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial; los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de encontrar los candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Debido a la dificultad de localizar aspirantes para el creciente número de puestos que precisan una capacitación avanzada, este aspecto de la planeación recibe cada vez más atención.

31 Peña, M. B., opp.cit. p 257

Después de evaluar la oferta y demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes.

Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna. La mayor parte de las compañías responde a una situación de este tipo mediante el congelamiento de las contrataciones; en los términos de una política de este tipo el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la empresa, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la empresa, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna; en lo que toca a acciones a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, a largo plazo, sus iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación que permitan su promoción en el futuro.

2.2 Fuentes internas y externas de la demanda de recursos humanos.

La demanda de recursos humanos. Las empresas estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

La demanda a futuro que experimenta una empresa en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte, de las compañías evalúa sus necesidades futuras en este campo.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la empresa y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.

Causas de la demanda. Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la empresa y en la fuerza de trabajo.

El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la empresa se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la empresa en tanto que otros no lo están, como lo ilustra a continuación. (*Ver figura 5*)

Fig. 5 Causas de la demanda de Recursos Humanos a futuro.

<i>Económicas</i>	<i>Planes estratégicos</i>	<i>Jubilaciones</i>
<i>Factores Sociales</i>	<i>Presupuestos</i>	<i>Renuncias</i>
<i>Tecnológicas</i>	<i>Ventas y Producción</i>	<i>Terminación de contratos</i>
<i>Competitivas</i>	<i>Nuevas actividades</i>	<i>Decesos</i>
	<i>Cambios empresariales</i>	<i>Permisos no remunerados</i>

Fuente: Elaboración propia

Desafíos externos. Los cambios que ocurren en el entorno en el que la empresa existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar. (32)

Los factores de carácter social, incluso los de naturaleza política o legal, son un poco más difícil de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otros casos el efecto que tendrán sobre la empresa es obvio.

Los cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de recursos humanos de la empresa. Por ejemplo.

Muchas personas consideraron que la aparición e introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocarían desempleo masivo.

Por el contrario, las computadoras han creado miles de empleos en casi toda el área. Las computadoras, sin embargo, no crearon empleos uniformes a todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como las de contabilidad, en tanto que incrementaron la oferta en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por Internet.

Desafíos internos. Ocurren dentro de la empresa a partir de las decisiones y los cambios, que la empresa llevará a cabo en diferentes departamentos.

Planes estratégicos. Una empresa responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

32 Peña, M. B., opp.cit. p 305

Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la empresa, junto con sus especialistas de Recursos Humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo.

Presupuestos. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante *presupuestos*, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las empresas reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de Recursos Humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto ⁽³³⁾. Los estimados y ventas de producción no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Nuevas operaciones, líneas o productos. El inicio de nuevas actividades dentro de la empresa significa también el cambio en las características de los planes de Recursos Humanos.

Cuando se genera internamente una nueva operación en una empresa, el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos. Por ejemplo:

Una fusión de dos empresas, puede llevar a una reorganización total, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar profundamente las necesidades de recursos humanos de las empresas.

³³ Peña, M. B., opp.cit. p 321

Factores de la fuerza de trabajo. La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como:

- Jubilaciones
- Renuncias
- Embarazos
- Enfermedades
- Despidos
- Muertes
- Licencias

Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a la convivencia de cambiar las practicas del pasado.

2.3 Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos.

En el campo de los Recursos Humanos consisten en diversas practicas, que orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.

Técnicas Basadas en la experiencia:

Decisiones formales a cargo de expertos en el área. Se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la empresa. Ya que los gerentes toman la mayor parte de las decisiones de contratación, los planificadores de Recursos Humanos deben emplear métodos que les permitan informarse de las necesidades de personal de esos gerentes. En empresas de menores dimensiones es posible

que el director de operaciones o el gerente de Recursos Humanos posean toda la información necesaria.

Muestreo. En empresas de mayores dimensiones el método más sencillo consiste, en efectuar un muestreo de los gerentes que constituyen una autoridad respecto a las necesidades de recursos humanos en los departamentos. Este muestreo puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema, que utilice la técnica de grupo nominal.

Técnica de grupo nominal. En esta dinámica se presenta a un grupo de gerentes un tema básico. Por ejemplo:

¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de los recursos humanos para el año entrante? Cada uno de los participantes (entre 5 y 15 integrantes) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de 10 minutos se discuten las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.

Técnica de Delfos o Delphi. Es una técnica de sondeo de opiniones, en esta dinámica se solicitan estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Los planificadores de Recursos Humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos de los resultados. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores. Generalmente cuatro o cinco fases sucesivas son suficientes para llegar a resultados concretos. ⁽³⁴⁾

³⁴ Chiavenato, Idalberto, *opp.cit.* p 137

Técnicas Basadas en tendencias. Es probable que sea la técnica más utilizada de la proyección de las tendencias de la empresa durante el pasado. A continuación se presentan dos análisis a seguir:

- *Análisis estadísticos.* Es de mayor complejidad, utilizan modelos por computadora que incluyen factores como las variantes en la demanda externa de producto. Los procedimientos estadísticos utilizan datos históricos para proyectar la demanda futura. Los procesos de modelos pueden ofrecer una representación simplificada de la demanda de los Recursos Humanos de toda la empresa. Alterando los datos de entrada pueden contrastarse las necesidades de recursos humanos en diferentes escenarios de demanda. Entre las técnicas estadísticas de modernizar utilizadas para la previsión de las necesidades de Recursos Humanos se encuentran las siguientes:
- *Análisis de series temporales.* Se utilizan niveles históricos de personal (en lugar de indicadores de carga de trabajo) para proyectar las necesidades futuras de recursos humanos. Se estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones estacionales y cíclicas, las tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. A continuación se extrapolan las tendencias a largo plazo utilizando una media móvil, un suavizado exponencial o la técnica de regresión.

Índice de personal. Se examinan los datos pasados del personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados en diversos puestos. A continuación se utiliza el análisis de regresión o índice de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de Recursos Humanos, y se utilizan los índices de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

Índice de productividad. Se utilizan datos históricos para examinar los niveles históricos de un índice de productividad. Fórmula: $p = \text{Carga de trabajo} / \text{Número de personas}$. Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de Recursos Humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre p .

Técnica de regresión. Se examinan los niveles históricos de varios indicadores de carga de trabajo, como ventas, niveles de producción y valor añadido, para encontrar relaciones estadísticas con los niveles de personal. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión (o de regresión múltiple) ⁽³⁵⁾. Los niveles previstos de los indicadores mantenidos se pasan al modelo resultante y se utilizan para calcular el nivel asociado de las necesidades de Recursos Humanos.

Los modelos de regresión presentan la ventaja de sensibilidad a los cambios en la orientación de la empresa, lo cual permite identificar la necesidad de reasignar personal o de modificar los niveles de dotación. Los modelos de regresión dan buenos resultados cuando se utilizan con empresas que operan en un entorno estable.

Análisis y planeación de presupuestos. Las empresas necesitan planear sus recursos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renuncias, terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de Recursos Humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes futuros de cada departamento o división.

³⁵ Chiavenato, Idalberto, *opp.cit.* p 145

Análisis de nuevas operaciones. Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la empresa complica el proceso de planeación de los Recursos Humanos, los planificadores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, que requiere efectuar comparaciones con empresas que llevan a cabo actividades similares.

Modelos de computadora. Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante formulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal.

A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de Recursos Humanos se utilizan para actualizar y corregir las formulas que las computadoras emplean. Las técnicas más complejas se usan en empresas grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.

2.4 Mercado de trabajo y de Recursos Humanos.

El mercado de trabajo y de recursos humanos se lleva a cabo a través de:

Análisis de mercados laborales. El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de Recursos Humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene a niveles inferiores del 4%, lo que en términos económicos constituye un nivel de empleo prácticamente total. Estas razones evidencian que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas. (36)

Actitudes de la comunidad. El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la empresa.

Aspectos demográficos. Los cambios que experimenta la población de una ciudad, región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles, dentro de cierto margen.

2.4.1 La empresa como Institución

Se caracteriza por varios aspectos:

1.- La empresa se ve repercutida por el comportamiento de otras instituciones que se encuentran con ella en el entorno, en aspectos económicos dentro de la empresa y que se van a reflejar principalmente en los costos que caracterizarán a la empresa.

2.- Dentro de la empresa existe una política de personal que se llevará a cabo a través de la Dirección de Recursos Humanos, que va encaminada a obtener la eficiencia en la utilización de los Recursos Humanos dentro de la empresa.

36 <http://www.inegi.gob.mx>

3.- La empresa va a tener relaciones con otras instituciones dentro del entorno en que se mueve y darán lugar a situaciones de coherencia o de conflicto entre los objetivos que persiguen las diferentes instituciones. Esto determinará que los costos de coordinación de la empresa con el entorno sean iguales a los costos de transacción

2.5 El elemento humano en la empresa

El personal, dentro de la empresa, supone la clave para la realización de la actividad empresarial, será el medio necesario para llevar a cabo el conseguir los distintos medios materiales. Esto sucede por 3 motivos:

1. A la empresa le va a faltar tanto percepción de los hechos como capacidad de pensamiento y decisión. Ésta necesitará de estas capacidades para llevar a cabo la actividad empresarial y para poder solucionar los problemas a los que se tiene que enfrentar para realizar su actividad. Estas capacidades le serán dadas por el elemento humano, las personas tienen en sí estas capacidades y serán las que otorguen a la empresa esas capacidades necesarias para realizar su actividad.

2. El elemento humano tiene como característica su capacidad de aprendizaje (aumentar sus conocimientos), gracias a la cual tendrá también capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes a las que se deba enfrentar (aprender de los errores, de las actuaciones, etc.). Esta capacidad será necesaria en todas las funciones empresariales. La estructura de Recursos Humanos tiene capacidad de adaptación y será necesaria dentro de todas las estructuras de la empresa.

3. Los desarrollos tecnológicos que se están dando hacen que se produzca la sustitución de la persona por la máquina. El hombre ha ido traspasando su actividad física hacia otras actividades directivas, de manera que este traspaso dentro de la persona hace que sea necesario, por parte del hombre, de la

asunción de responsabilidades. Es necesario, para establecer los objetivos dentro de la empresa, que asuma la responsabilidad, que se establezca una estructura de responsabilidad.

4. La persona, de forma innata, es portadora de unos determinados valores, principalmente de carácter moral o ético, sus propias creencias, valores, etc. que hacen que no se pueda considerar al personal únicamente como un objeto o un medio para conseguir objetivos, sino que se debe considerar a la persona como tal, como individuo. Esto conduce a que, dentro de la empresa, sea necesario unas exigencias éticas previamente definidas y que establezcan las relaciones entre las personas y de las personas con la empresa.

El elemento humano dentro de la empresa es la clave para el desarrollo empresarial; el sistema de valores del personal y la dinámica de cambio exigible dentro de la empresa hacen que sólo se pueda llevar a cabo por la persona como tal.

1. Capacidad de adaptación y aprendizaje. El personal es el encargado de adaptar tanto los productos como los mercados a los cambios que se producen en el entorno y que fuerzan a que la empresa se adapte.

La problemática de la adaptación, los cambios que se producen, son cada vez más rápidos y frecuentes, cambian los entornos de manera permanente, debido a lo cual será necesaria esa capacidad de adaptación que debe ser flexible y rápida.

2. El hecho creciente de automatización y mecanización de todos los aspectos dentro de la empresa conlleva a una nueva tecnología. Esto hace que se produzca un desplazamiento del hombre de los procesos productivos hacia los procesos de dirección dentro de la empresa. Lógicamente será necesaria una capacidad directiva mayor del personal y una mayor capacidad de planificación y control dentro de la empresa (camino para conseguir los objetivos, control de las actividades que se van

realizando dentro de la empresa). Como consecuencia de esto será necesaria una capacidad de globalización y supervisión, se deben considerar las actividades en su conjunto, ver las interdependencias que existen entre ellas. La capacidad de supervisión significa que la persona es capaz de llevar a cabo la observación y valoración de los hechos que se obtienen dentro de la empresa.

3. *Exigencia creciente de formación.* Es necesario personal formado y calificado para que pueda hacer frente a toda la problemática de las empresas modernas, una exigencia de multifuncionalidad de conocimientos, unas profesionales, y no de una materia determinada sino que conozcan distintos aspectos. Es necesario que la persona realice procesos de formación de manera permanente sobre los aspectos que se han desarrollado a lo largo del tiempo.

2.5.1 La reforma laboral y la recesión económica.

Ante el ambiente de recesión económica que se vive en Estados Unidos, en México y en otros países del mundo, es fundamental que los gobiernos desarrollen estrategias para tratar de estimular el presente y el futuro social de las personas.

La reforma laboral es un excelente medio para este propósito, siempre que combine atractivo para la inversión con justicia en el trabajo. Así, debemos considerar que tener salarios bajos para atraer la inversión no es bueno, ya que lo que buscan los movimientos de capital son las tecnologías de punta que ahorren costos, y con frecuencia, los trabajadores mal remunerados no sirven para manejar esta tecnología, con lo que, obviamente, los capitales se van a otros lugares.

Coincido con los especialistas que han señalado que la reforma laboral debe buscar la especialización, la prontitud, la gratuidad de la justicia laboral, el justo pago del salario y los estímulos a los operarios.

En puntos concretos estos objetivos se traducen en:

- La necesidad de mayor transparencia en el derecho laboral.
- La necesidad de que la justicia laboral no dependa del Ejecutivo.
- La deseable intervención de las comisiones de derechos humanos en asuntos laborales.

2.6 Definición de empresa multinacional.

Se hace necesario interiorizar el concepto de *Multinacional*, término aplicado a las corporaciones que desarrollan actividades de negocios en varios países al mismo tiempo. Los términos “*empresa transnacional*” o “*internacional*” son sinónimos del término multinacional. De igual forma, el concepto “*empresa*” puede considerarse como sinónimo de “*corporación*”⁽³⁷⁾. Sus actividades consisten en la producción de bienes y servicios o en la distribución de los mismos, así como la creación de sucursales o filiales en los países en los que operan.

Empresa Multinacional o Corporación multinacional: es aquella empresa que opera en más de un país.

2.6.1 Características de una empresa internacional

- Una empresa multinacional se caracteriza más por el modo de pensar de sus dirigentes que por su tamaño y ubicación a través del planeta, lo que significa la integración de sus operaciones en el ámbito mundial.

37 Con base en Gitman L., “*Fundamentos de Administración Financiera*”, Tomos I y II

- Responsabilidad de buscar, tomar a su cargo e integrar la producción, la comercialización, la investigación, el desarrollo y las mejores oportunidades de financiamiento, sobre una base planetaria, valiéndose del estrecho marco de las fronteras nacionales.
- La empresa multinacional debe ser flexible, adaptable y rápida en sus decisiones. De estas características, la más importante, es sin duda, la rapidez en la toma de decisiones.
- La principal característica distintiva de la administración financiera de una empresa multinacional es su habilidad de mover el dinero y las ganancias entre filiales, mediante mecanismos internos de transferencia. Este mecanismo incluye: precio de transferencia de bienes y servicios comercializados dentro del conjunto de la multinacional, adelantado o atrasando pagos entre las empresas que integran la multinacional y mediante el cobro de gastos y derechos de patentes.
- La meta fundamental de una empresa internacional no cambia, son válidas en cualquier lugar en el que una empresa tenga su base y en cualquier lugar que opere.

El objetivo principal de la administración financiera internacional es maximizar la riqueza de los accionistas de la empresa multinacional, mediante el desarrollo de las mejores políticas financieras y la consecuente toma de las mejores decisiones de esta índole.

2.7 Características esenciales.

Las funciones financieras del administrador financiero son:

+ Busca la máxima eficiencia en todos los fondos de efectivo de la empresa, tales como: los pagos de deudas y de dividendos, los cuales hay que manejar buscando la minimización del pago de impuestos, teniendo en consideración las cargas fiscales de los distintos países donde opera la multinacional.

+ Maneja la estructura de capital, con el objetivo de maximizar las ganancias de la empresa y minimizar su riesgo financiero.

+ Asume nuevos factores como son: riesgos de tasa de cambio y de inflación, diferencias internacionales en las tasas de impuestos, múltiples mercados monetarios, controles monetarios y el riesgo político.

+ Debe tener una amplia visión de la economía y de las finanzas internacionales.

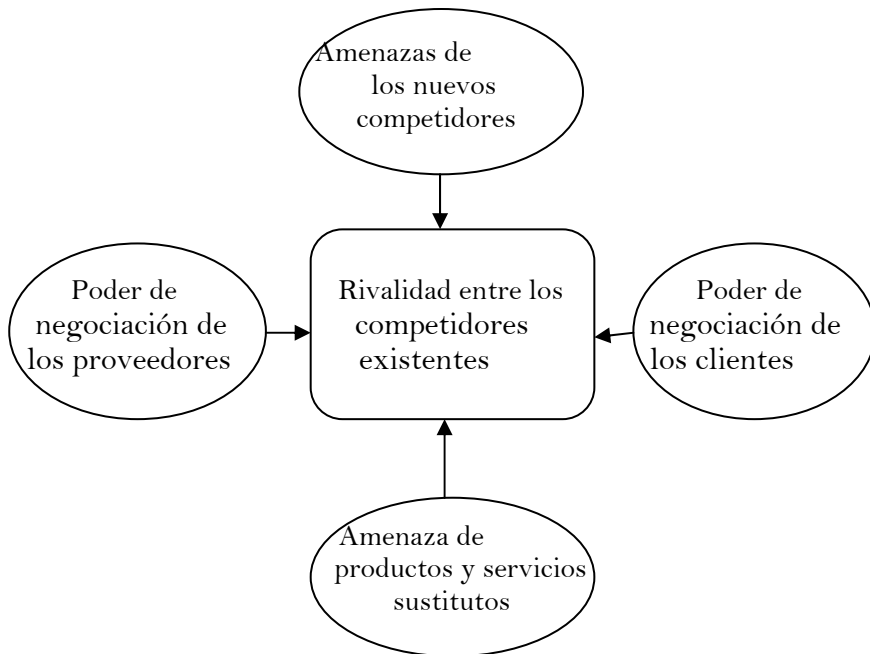
+ Debe tener la habilidad de mover el dinero, los materiales y el hombre de forma tal que su empresa tenga más valor que la suma de las partes que la integran.

+ Su operación a través de todo el orbe, le permite minimizar su costo de capital y reducir su costo financiero, por la facilidad que tiene en conseguir el dinero más barato y del uso de la diversificación.

Modelo de la oferta y la demanda de un bien o servicio y el paso de una sobre demanda a una sobreoferta

Lo que plantea el autor es que hay cinco (5) fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria: El poder de negociación de los proveedores y de los clientes; la amenaza de productos sustitutos y potenciales competidores y finalmente la rivalidad intrínseca dentro del sector. (*Ver figura 5*)

Fig. 5. Fuerzas que determinan la rentabilidad de una Industria. ⁽³⁸⁾



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, Michael, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industrial y la Competencia*, CECSA, México

38 Con base en Porter, Michael, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industrial y la Competencia*, CECSA, México

La esencia del modelo

Leyendo el modelo, he descubierto que el mismo encierra en su esencia, leyes microeconómicas básicas como las leyes de oferta y demanda, el análisis de mercados de competencia imperfecta y otros conceptos tales como la elasticidad del precio de la demanda, que influyen de sobremanera en la rentabilidad de económica de un sector industrial determinado.

Siendo así, repasaremos y trazaremos analogías entre el modelo de Porter y estas teorías fundamentales de la economía.

Oferta y Demanda

Si recordamos la teoría de la *demanda*, la misma sostiene que la cantidad demandada de un producto determinado, (llamémosle producto A), estará en función de:

- 1) Precio de bienes relacionados (*Rivalidad dentro del sector*)
- 2) Precio de los sustitutos (*Productos sustitutos*)
- 3) Gustos y preferencias de los consumidores
- 4) La renta de los consumidores

Nótese que dos de estos componentes se encuentran en el modelo de Porter. Los precios de los bienes relacionados y los bienes sustitutos, son dos variables fundamentales del modelo.

De hecho, Porter propone levantar “barreras de entrada” para evitar la entrada de potenciales competidores (bienes relacionados). El fundamento se encuentra dado por una cuestión básica. Mayor cantidad de competidores hará descender la cantidad total de valor que se apropie cada uno de ellos.

La otra teoría tiene lo que sucede del lado de la oferta, ya que encontramos una relación dada también por sus variables. Recordemos que la oferta del producto A, estará en función de:

- 1) Precios dentro del sector (Rivalidad dentro del sector)
- 2) Precios de los productos sustitutos (Productos sustitutos)
- 3) Costo de los factores (Poder de negociación de los proveedores)
- 4) La tecnología
- 5) Los gustos y preferencias de los productores

Aquí nuevamente vemos, que tan atractivo será un sector desde el punto de vista de la oferta. Estas serían básicamente las variables que analizaría un productor en una determinada industria, antes de ofrecer sus productos.

La economía sostiene que un mercado (o una industria para nuestro caso) tenderá a ubicarse en un punto de equilibrio entre oferentes y demandantes, en tanto y en cuanto ese mercado vaya adoptando características propias de un mercado de competencia perfecta (cosa difícil de encontrar en la realidad).

Toda variable que pueda alterar ese estado de competencia perfecta, dará beneficios para unos a expensas de otros.

Dado que; si la cantidad de clientes o de sustitutos o de proveedores, tiende a la unidad, tendrá mayores beneficios que si tiene muchos actores operando a la par.

Y esto es lo que nos dice Porter: Antes de entrar a un sector, evalúe el **poder** de los juegos, que estará correlacionado en forma positiva con la cantidad de ellos.⁽³⁹⁾ De idéntica manera,

si ya se está operando en un sector, debe mantenerse escasa la cantidad de variables que juegan en contra.

Puedo resumir que, lo que propone Porter es: ***el poder de cada sector, se basa en lo escaso que pueda hacer lo que posee.*** Son justamente las imperfecciones del mercado las que amplían la rentabilidad de un sector, dentro de un sector determinado; o bien todo lo contrario.

En condiciones de monopolio los clientes pierden poder ante la industria. Ante una situación de la demanda, serán los clientes los que posean ese poder y los oferentes los que lo pierdan. Y como un gran juego de suma cero, lo que unos ganan otros lo están cediendo.

Una abrumadora sobreoferta de pisos sin vender -resumen 2008

Aunque no hay consenso sobre el número de viviendas sin vender, la mayoría de las fuentes lo cifran por encima del millón de viviendas. Se trata de una cifra que costará digerir, si se tiene en cuenta que en España hay una demanda recurrente histórica de unas 300.000 viviendas al año y que aún no han acabado de construir todas las viviendas que se comercializaban hace un par de años

La primera consecuencia es que se ha frenado de forma drástica la construcción de viviendas nuevas, pero ahí no ha terminado la respuesta de la industria. Las promotoras han tenido que hacer frente al problema y han iniciado una carrera por rebajar el precio de esas viviendas que tienen sin vender y que les están causando problemas porque no se ven resultados.

Así, durante 2008 se han visto rebajas de precios, descuentos, regalos, subastas inmobiliarias y hasta sorteos de casas por la compra de documentos. Durante este curso, las promotoras han

hecho un ejercicio excepcional de flexibilidad en precios, plazos y formas de pagos.

La sobreoferta de pisos pasa factura a la inmobiliaria mientras crece el alquiler. Un informe concluye que la desaceleración del mercado obliga a recortar márgenes en cada operación. La actual desaceleración del mercado está obligando a las inmobiliarias a recortar sus márgenes en cada operación, lo que pronostica las fusiones y alianzas entre compañías afectadas. Tras la amenaza de algunas autonomías de penalizar los pisos vacíos, crece tanto la demanda como la oferta de viviendas en alquiler.

2.8. La burbuja financiera y su posterior estallido.

Según el NYSE y el NASDAQ, los mercados en Estados Unidos han perdido sobre \$ 8 trillones de valor, y si el derrumbamiento no ha sucedido, es principalmente porque los chinos, japoneses y rusos están comprando tiempo para colocar al mundo a su mayor beneficio. De modo que, continúan comprando derivados de Estados Unidos aunque saben muy bien que carecen de valor. La volatilidad del mercado es claramente visible y tal como aconteció en Febrero 28 del 2007 un derrumbe de 9% de la bolsa de valores de Shanghai causó un colapso en la mayoría de mercados del mundo. El resultado fue que en cuestión de dos días cerca de un trillón de dólares se esfumaron en pérdidas.

Las bolsas de valores del mundo en realidad está viviendo una *burbuja financiera* que nadie parece querer confrontar pero que es demasiado evidente. Por un lado tenemos inversionistas Norteamericanos comprando compañías Chinas a 40% de su valor. Por otro lado tenemos los enormes Fondos Privados de Inversión que juegan con reservas de todo tipo de inversionistas y compran compañías con enormes deudas. Mientras que inversionistas Norteamericanos compran acciones con préstamos a su tarjeta de crédito y con márgenes (préstamos extendidos por corredores). Inversionistas Chinos

están hasta hipotecando sus casas para invertir en el mercado Chino. ¿Cuándo sucederá? El derrumbamiento financiero del mundo es inevitable y los déficit anteriores de Rusia, Argentina y Asia son solamente el preludio de una espiral que se mueve en un descenso irreversible, que se llevará todo consigo puesto que, como todo derrumbamiento económico, tendrá un catalizador que haga arrancar el movimiento destructivo que encienda en fuego de economía. Todas las señales están a nuestro alrededor, pero lo más desafortunado es que el congreso de Estados Unidos no ha hecho nada sobre el asunto. Sin embargo otros países están agenciosamente realizando pactos para su seguridad y su defensa, como los acuerdos recientes entre China e India en un pacto estratégico y económico que pretende crear un bloque digno de cambiar el orden mundial.

Varios acuerdos apuntan a que aún existe cooperación con Japón ya que China reemplazó a los Estados Unidos, como el principal socio económico de Japón. China ha hecho cuantiosas inversiones y acuerdos con México, Brasil, Argentina y Venezuela. Es sumamente obvio que estos países estén haciendo todo lo que está a su alcance para reducir los inevitables daños económicos que causarán el colapso del dólar, y es muy claro que están en “*preparaciones para lo inevitable*”.

El derrumbamiento tiene una ruta muy claramente establecida al patrón que tomará.

Una ley económica básica explica que toda deuda debe ser compensada. Las *burbujas financieras* son creadas por *las deudas que no se pagan*, por ejemplo los derivados de Estados Unidos, actualmente sobrepasan los 375 trillones de dólares. Pero, últimamente esto debe terminar, porque eventualmente son deudas de financiamiento y déficit tan exorbitantes, que nadie puede solventarlas. Para agregar leña al fuego tenemos los siguientes problemas:

- Cantidades masivas de derivados.
- Devaluación del dólar.
- Acumulación masiva de la deuda corporativa.
- Acumulación masiva de la deuda personal.
- Burbuja de valores inmuebles.
- Niveles bajos de efectivo de fondos mutuos.

El incremento a la liquidez ha solucionado los derrumbamientos económicos alrededor del mundo y en Estados Unidos. No obstante, esta solución solamente hace que el derrumbamiento económico en curso sea mayor.

Ahora estamos viendo que la inflación se manifestó en el enorme aumento de precios de las propiedades inmobiliarias. No obstante, cuando el dólar se estrelle, se llevará consigo las propiedades inmobiliarias sobrevaluadas junto con una gran cantidad de acciones.

Lejos de estar buscando soluciones, la Reserva Federal ha contribuido a la burbuja más grande de la historia, haciendo la situación mucho peor. Demasiada liquidez ha conducido a la sobre valoración de valores. Demasiada liquidez ha ahecho que las tasas de interés sean tan bajas, que corporaciones e individuos han adquirido obligaciones financieras inmanejables. Demasiada liquidez ha impulsado la burbuja de bienes inmuebles. Demasiada liquidez ha devaluado el dólar. La adición de más liquidez no soluciona ningún problema fundamenta en la economía, esto apenas retrasa el inevitable desenlace.

Se puede decir que el derrumbamiento ha comenzado. El enorme aumento de precios del petróleo acelerará la inflación en al mayoría de las naciones, imponiendo una presión enorme sobre las economías de países del tercer mundo ya de por sí acosadas por el monto de deuda extranjera, recesión, hambre y desempleo. La deuda sigue acumulándose. El mercado sigue siendo sobre valorado.

Si bien se espera que no estalle una bomba atómica pronto, la bomba de los derivados está a punto de estallar y ser usada en contra de los Estados Unidos de América. Una fusión de derivados se llevará consigo todos los bancos principales. Los principales bancos han abusado del sistema, que no tiene casi ninguna regulación federal sobre derivados. Las bombas de tiempo financieras en derivados están a punto de estallar.

A continuación se detalla, una Empresa Constructora en España, primera de las afectadas por la burbuja en el sector inmobiliario: (39)

La constructora Martinsa –Fadesa, presentó ante la autoridad laboral un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) que afectará a 234 empleados, la cuarta parte (26.5%) de la plantilla de 880 trabajadores con que actualmente cuenta la empresa.

Los responsables de Recursos Humanos de la inmobiliaria que controla y preside Fernando Martín cuantificaron a los representantes de los trabajadores la dimensión el ajuste de plantilla previsto en la empresa para adaptarla a las nuevas condiciones del mercado.

Martín-Fadesa trabajaba en este ajuste desde hace meses, pero finalmente su concreción coincide en la misma jornada en que la inmobiliaria ha presentado concurso voluntario de acreedores.

La suspensión se acordó en la reunión del consejo de inmobiliaria, después de que la empresa constatará sus “*graves*” dificultades de liquidez ante la imposibilidad de obtener un crédito de 150 millones de euros. La inmobiliaria necesitaba éste préstamo para cumplir las condiciones del contrato de refinanciación.

39 <http://www.elpais.com.mx> (16/07/08)

Martinsa -Fadesa soporta actualmente una deuda de unos 5.100 millones de euros, pero asegura contar con un patrimonio inmobiliario valorado en unos 10.800 millones de euros.

La reunión entre empresa y sindicatos se llevará lo más pronto posible; y en ella los representantes sindicales esperan obtener detalles sobre el ERE, como son la distribución geográfica de los empleados afectados y la compensación económica que se les ofrece.

2.8.1 Preocupación de los sindicatos

En fuentes de la Federación de Metal, Construcción y Afines de UGT (MCA-UGT), expresaron a Europa Press la presentación del sindicato, no sólo por los efectos del ERE sobre la plantilla de Fadesa, sino por su impacto en subcontratas que emplean a unas 3,000 personas y en las empresas proveedoras.

Un portavoz de la Federación de Construcción, Madera y Afines, adelantó que “*exigirán*” a la dirección de la empresa un plan de viabilidad que garantice el futuro de la compañía a “*medio y largo plazo*”, además de las mejores condiciones para los trabajadores que tengan que abandonar la compañía.

La situación económica de Martinsa-Fadesa es “*terrible*”, por lo que mostró su preocupación porque ello conlleve su desaparición en un plazo breve de tiempo,” *lo que llevaría al despido de los 600 empleados restantes*

Así es comienza una espiral ascendente donde las subidas que se producían en el mercado inmobiliario, alimentaban al mercado de valores y éste, a su vez, revertía sobre el inmobiliario.

La lógica del proceso era la siguiente; las subidas en el mercado inmobiliario provocaban que el valor de las empresas que

tenían propiedades aumentase, lo que servía como garantía para comprar más acciones.

A su vez, el incremento del precio de las acciones, hacía que las empresas y los particulares dispusieran de mayores beneficios, los cuales volvían a destinarse a la compra de terrenos, con lo que se iniciaba un nuevo ciclo de incrementos.

A todo lo anterior habría que sumar además, dos hechos importantes que contribuyeron a alimentar el proceso, como fueron: el incremento de la oferta monetaria, que entre en 1987 y 1990 creció a una medida de un 9% anual y el fuerte endeudamiento en que incurrieron tanto las empresas como los particulares, al solicitar préstamos, que luego serían empleados en la especulación inmobiliaria y bursátil.

Todo ello provocó que el Nikkei pasara de los 12,000 yenes en que estaba a comienzos de 1985 a los 39,000 en los que se situó a finales de 1989, mientras que el valor de la tierra se multiplicó por tres entre 1985 y 1991.

Sin embargo, el estallido de la “*burbuja financiera*” se produjo cuando el Banco central de Japón en su interior por frenar la continúa depreciación del yen frente al dólar y de alejar el temor a un repunte de la inflación, decidió subir los tipos de interés desde el 2.5% en que se encontraban a principio de 1989, hasta el 6% en que se situaron en agosto de 1990.

De esta forma, las consecuencias de dichas medidas para la economía japonesa fueron dramáticas, ya que tan sólo nueve meses después de que estallara la burbuja, nos encontramos con que el Nikkei había perdido un 45% de su valor, mientras que las entidades financieras se encontraban con un gran volumen de préstamos que no iban a poder ser recuperados y más si tenemos en cuenta que esos prestamos fueron realizados

tomando como garantía, propiedades y acciones, activos que cayeron a menos de la mitad de su valor desde 1990.

A continuación se presentan algunos datos de la formación de la Burbuja Financiera:

El precio es el síntoma más visible, pero no el único.

Si hay algo que caracteriza a una burbuja, ya sea financiera, inmobiliaria o de cualquier otro mercado, es que el precio de los activos está inflado por una suma injustificada. ¿Por qué injustificada? “Porque su valuación a valor presente de acuerdo a un supuesto flujo de fondos es muy inferior al precio determinado por el mercado, junto con el hecho de que los volúmenes que mueve ese activo son muy superiores a los usuales

2.8.2 Una burbuja es creada por compradores irracionales.

“Empieza cuando se ingresa a un negocio por una cuestión de moda, porque se piensa que después otro va a entrar y me va a pagar más caro lo que compré. Los que entran primero ganan dinero, pero un día la gente deja de entrar y los últimos terminan perdiendo”. Este comportamiento muchas veces carece de sustento y refleja que la racionalidad, a veces, escasea. Rafael Ber, de Argentina Research, explica una de las razones: “El mercado trabaja con expectativas hacia delante más que con valores históricos, y por lo tanto, todo lo que puede analizarse desde el punto de vista teórico o técnico, puede quedar relegado por una noticia”.

La liquidez es amiga de las burbujas.

La liquidez también es parte de la fórmula. Un mundo líquido como el actual, con bajas tasas de interés, favorece el acceso al crédito e impulsa el precio de las acciones. “Se da un período de aumentos de los negocios en los mercados y eso infla los precios. Si la liquidez es alta, las tasas de descuento con las que

se evalúan las acciones son bajas y las valuaciones, altas. El riesgo es cuando se revierte la liquidez y cambian las valuaciones. Por eso el precio de las acciones tiende a ser muy sensible a los movimientos de las tasas”.

Mirar el price-earning.

“Es una medida de cuán cara o barata es una empresa respecto de otra. Te indica cuántos años tardarías en recuperar la inversión según las ganancias que reporta la compañía”. En rigor, es el ratio entre el precio del papel y las utilidades de la empresa por acción. En plena burbuja, el Nasdaq cotizaba con un price-earning de 245, y algunas firmas, como AOL, llegaron a tener uno de 400, es decir, su valor era 400 veces superior a sus beneficios. “Mientras más alto, más chances de burbuja se presentan”.

Mirar los fundamentos.

Para ver si un rally alcista tiene sustento hay que analizar los fundamentos de la suba. En una burbuja, un gran número de inversores compra un activo que goza de cierta novedad, con la esperanza de venderlo a un precio mayor en meses. El apalancamiento acelera el proceso. Aunque existen excepciones. “China, a diferencia del Nasdaq, tiene razones fundamentales en su economía para que crezca el mercado”.

Devaluaciones, splits e ilusiones ópticas.

“La crisis de 1997 comienza por un problema de valuación de activos de uno de los bancos más importantes del sudeste asiático”. Blasco se refiere al split, que consiste en aumentar el número de acciones para bajar su precio nominal, algo que crea la “ilusión óptica” de que son más baratas.

Si la burbuja explotó, salir lo antes posible.

“Sólo puede saberse a ciencia cierta que existe una burbuja en el momento en el que explota”. ¿Qué hacer entonces? Huir rápidamente. “Si el inversor tiene un horizonte de corto plazo, y no realizó coberturas sobre los riesgos, lo mejor que puede hacer es vender lo antes posible porque la caída será precipitada”.

El Boom económico no implica más riesgos.

“Los mercados son tan grandes que lo único que se puede rogar es que el fuego se consuma solo. El grado de control es prácticamente nulo”. La expansión mundial puede crear la sensación de una burbuja cuando, en realidad, refleja más eficiencia: “El aumento de la productividad por el comercio, la globalización y el achicamiento de la brecha de salarios entre países lleva a que las sensaciones de burbujas no sean tan así”.

La Argentina está lejos y no hay burbuja inmobiliaria.

Los analistas coinciden: cuesta encontrar en el país un mercado donde se esté gestando una burbuja, incluido el inmobiliario. “En España ocurre lo contrario, con precios por las nubes y altísimo nivel de financiamiento. En la Argentina no hay aún una burbuja inmobiliaria, porque la demanda es real. Los precios podrán bajar pero no se van a desplomar”.

Se debe analizar la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. El análisis parte de las empresas, de su entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales. Al realizar la investigación, se analizan los sectores productivos, sus características y las fuerzas competitivas.

El estudio investiga los factores que explican el origen en un país de multinacionales con éxito en los mercados internacionales.

2.9. La estrategia competitiva

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas; el aspecto clave del entorno de la empresa, es el sector o sectores industriales en las cuales compete. Dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ella.

Aun cuando hay cierto mérito en la evaluación de la estrategia desde un punto de vista cualitativo (su integridad, coherencia interna, razón de ser y adecuación); la mejor evidencia cuantitativa de qué tan bien está funcionando la estrategia de la compañía proviene del estudio de su desempeño estratégico y financiero reciente y la historia de los resultados de la estrategia. (40)

Los dos mejores indicadores empíricos de la estrategia de una compañía refieren:

- 1) Si la compañía está logrando los objetivos financieros y estratégicos y
- 2) si su desempeño es superior al promedio de la industria.

40 Thompson, Arthur A., opp. cit., p. 28

Los déficit persistentes en el desempeño de la compañía y un rendimiento débil en relación con los rivales, son indicadores confiables de que tienen problemas, ya sea debido a una estrategia que no funciona bien o a una ejecución algo menos competente (o ambas).

Mientras más poderosos son el desempeño financiero y la posición de mercado de una compañía, más probabilidades hay de que tenga una estrategia bien concebida y bien ejecutada.

Mientras más poderoso es el desempeño actual de una compañía, menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débiles son el desempeño financiero y la posición de mercado, más probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual.

Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia mal concebida, de una ejecución deficiente, o de ambas cosas.

La estrategia competitiva significa *ser diferente* Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de las de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores. (41)

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones y en reforzar su posición de mercado. El objetivo competitivo, dicho de una manera sencilla, es desempeñar un trabajo considerablemente mejor al proporcionar a los compradores lo que buscan y permitir que la compañía obtenga una ventaja competitiva al superar la competencia de los rivales.

41 Thompson, Arthur A., opp. cit., p. 31

Las compañías en todo el mundo son imaginativas con su concepción de ideas para conquistar la confianza de los clientes, superar la competencia de los rivales y obtener una ventaja de mercado. Debido a que las iniciativas estratégicas y las maniobras de mercado de una compañía por lo común se adecuan a la situación específica y al ambiente de la empresa, hay incontables variaciones en las estrategias que emplean las empresas; estrictamente hablando, hay tantas estrategias competitivas como competidores.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco enfoques. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Los cinco enfoques importantes en la estrategia son: ⁽⁴²⁾

1. *Una estrategia de liderazgo de bajo costo.* Atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio.
2. *Una estrategia de amplia diferenciación.* Trata de diferenciar la oferta del producto de la empresa de la de los rivales, en formas que atraigan a un amplio segmento de compradores.
3. *Una estrategia de proveedor del mejor costo.* Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación: el objetivo es tener costos y precios mejores (más bajos) en relación con los fabricantes de productos con calidad y características similares.

⁴² Thompson, Arthur A, opp. cit., p. 40

4. *Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo.* Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.

5. *Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en la diferenciación.* Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto o un servicio adecuados a sus necesidades, que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que las ofertas de los rivales.

Cada uno de estos cinco enfoques competitivos genéricos delimita una posición de mercado.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia

La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como: si debe complacer una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular; se debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, cómo logrará el crecimiento a largo plazo.

Una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal de compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

La creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria en cada empresa.

Todas las acciones e iniciativas que se emprenden en áreas tales como producción, mercadotecnia, servicio al cliente, Recursos Humanos, sistema de información, investigación y desarrollo y fianzas, deben respaldarse mutuamente si se quiere que surjan un plan de acción a nivel global de la compañía con capacidad para hacer buenos negocios ⁽⁴³⁾.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de *cómo* lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía.

Los objetivos son los *finés* y la estrategia es el *medio* para lograrlos.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarse a su favor

El reto de la estrategia competitiva, no importa si es de bajo costo general, de amplia diferenciación, de enfoque en el bajo costo o de enfoque en la diferenciación, es crear una ventaja competitiva para la empresa.

⁴³Thompson, Arthur A., *opp. cit.*, p. 144-147

Conclusiones.

La Planeación de Recursos Humanos permitirá identificar la visión de la empresa, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuales son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la empresa en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo.

Este tipo de planificación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una empresa, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

La Planeación de Recursos Humanos es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Esta planeación permite a la empresa mantenerse en una posición competitiva aún cuando existan escenarios desfavorables en el mercado.

CAPITULO III

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

INTRODUCCION

La construcción ha sido uno de los sectores con mayor dinamismo en estos últimos años, apoyado, sobre todo, por un entorno económico estable. En 2006, el sector creció casi un 7% real manteniendo la tendencia de crecimiento de años pasados. En particular, el mercado de la vivienda mostró unas ventas de medio millón de casas vendidas en 2007, cifra similar a la de 2006.

A este desarrollo de la vivienda ha contribuido sin lugar a dudas la estabilidad microeconómica a través de las reducciones en los tipos de interés y una mayor flexibilización en los esquemas crediticios y mejoras en las condiciones financieras, facilitando el acceso a la compra de inmuebles. En el ámbito financiero se otorgaron 750.000 créditos hipotecarios. El crédito destinado a vivienda creció más de un 28% en 2007. ⁽⁴⁴⁾

El mercado inmobiliario mexicano está en pleno desarrollo y se están creando nuevos instrumentos que ayudan a facilitar las inversiones inmobiliarias. La aparición de las llamadas SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado), la reactivación del crédito hipotecario por parte de la banca tradicional y la puesta en marcha de una política gubernamental de vivienda más fuerte que ha ayudado a modernizar organismos públicos como el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), el Fondo de Vivienda para los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE) y la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), están impulsando este negocio.

⁴⁴ Fuente: ICEX- Instituto Español de Comercio Exterior

A mediano plazo se espera que este sector siga creciendo, este sector es un interesante nicho de mercado por el alto volumen de unidades que se pueden construir y por las presiones derivadas de la evolución demográfica estimándose en 660.000 unidades la demanda anual actual de vivienda. En este sentido, será fundamental la evolución del mercado laboral por su influencia en las expectativas de los consumidores para comprar o no vivienda.

Finalmente, el creciente aumento de la inversión extranjera en inmuebles ha ayudado a detonar la industria sobre todo en las zonas orientadas al turismo. Así la inversión extranjera ocupa cada vez más un peso creciente dentro del mercado inmobiliario mexicano.

Se espera que este año se produzca una inversión privada en el sector inmobiliario del orden de los 6.000 millones de dólares, según la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI). El aumento en la inversión se dará en los principales sectores inmobiliarios turístico, residencial y comercial.

Las perspectivas de crecimiento son tan buenas que no suena aventurado especular la producción de más de 1,5 millones de viviendas al año a corto y medio plazo. La industria de la construcción fue la más rentable en 2006 y 2007. En bolsa, las empresas de este sector registraron un rendimiento anual de más del 44% e impulsaron a la bolsa en su conjunto a registrar máximos históricos.⁽⁴⁵⁾

⁴⁵ Fuente: ICEX- Instituto Español de Comercio Exterior

3 Situación Internacional

Según la *Organización Internacional del Trabajo (OTI)*, el sector de la construcción abarca una amplia gama de actividades económicas, desde la construcción de la vivienda y su renovación a los mayores trabajos de ingeniería. La actividad de la construcción se divide generalmente en forma similar entre la construcción de viviendas, la edificación no residencial y los proyectos de ingeniería civil ⁽⁴⁶⁾.

El tamaño de las empresas de construcción varía desde los trabajadores autónomos hasta las empresas multinacionales. La mayoría de las empresas implicadas en las obras de construcción están especializadas en función del tipo de trabajo y del lugar en donde funcionan. Generalmente, los materiales de construcción y los componentes, maquinaria y equipamiento, se compran o se alquilan (subcontratan) de otras empresas. Los servicios de diseño y de ingeniería generalmente también se proveen de entidades absolutamente dispersas.

La construcción es diferente de otras industrias en un importante número de aspectos. Primeramente, los productos de la industria de construcción se producen o están montados en el punto de consumo, lo que implica que la mano de obra ha de tener movilidad.

En segundo lugar, el papel y las responsabilidades de cada participante en el proceso tienen que quedar definidos legalmente. El marco institucional de la industria es en gran parte único en cada país o Estado, dando a las empresas locales, ventaja en el proceso.

⁴⁶ <http://www.ilo.org> (23/07/2008)

Finalmente, el nivel de producción de la construcción (por valor) se encuentra relacionado muy estrechamente con la renta. En 1998, se estima que el 72% de la producción del sector de la construcción total en el mundo se ha producido en países de alta renta (sobre todo Europa Occidental, Norteamérica, Japón y Australia). Los países más ricos como grupo gastan un promedio anual de 2,400 dólares per capita en la construcción, mientras que los países más pobres emplean 50 dólares o menos.⁽⁴⁷⁾

3.1 El sector construcción representa un 18% del PIB español.

El sector de la construcción generó una producción de 144.700 millones de euros en 2004, lo que supone un crecimiento del 4% respecto al año precedente, en línea con el del 3.9% alcanzado entonces, con lo que esta actividad ya aporta más del 18% del total del Producto Interno Bruto (PIB), frente al 14% que generó hace una década.⁽⁴⁸⁾

Así, la construcción se mantuvo un ejercicio más como el sector “*más dinámico*” de la economía española y se convirtió en el segundo mercado constructor más importante de la Unión Europea.

Además, esta actividad generó 106,500 nuevos empleos, el 23% del total de nuevos empleados creados el año pasado, hasta superar la barrera de los dos millones de empleados.

La obra civil y la construcción de vivienda constituyeron uno de los principales motores del sector, dado que representaron el 24% y el 33% de la actividad, respectivamente, un 6% y un 5% más.

47 Fuente: CAPECO-Cámara Peruana de la Construcción-

48 Fuente: SEOPAN –Patronal de las Grandes Constructoras-

La otra fuente de negocio siguió siendo la obra pública. Los proyectos de la Administración, principalmente autónoma y local, generó el 23% de la producción total, y se elevó un 6%, frente al crecimiento del 4% experimentado por la demanda privada.

3.1.2 Urgencia de nuevos proyectos

En cuanto a 2005, hay una confianza en que el sector crezca entre un 3.5% y un 4.5%, si bien su presidente advirtió que para ello es preciso que el Gobierno ponga “*inmediatamente*” en marcha los proyectos anunciados. ⁽⁴⁹⁾

En concreto, el “*urgente*” desarrollo del plan de carreteras presentado por Fomento por un importe de 2.500 millones de euros a financiar por el denominado método alemán (el Estado retrasa el pago de la obra al momento de su recepción ejecutada).

De igual manera, se reclaman medidas para aplicar los proyectos de infraestructuras que las empresas de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) se ofrecieron a financiar, sobre todo las autovías y autopistas presupuestadas en uno 9.5 millones más.

3.2 Situación Nacional

Hoy, la intensificación de los procesos de globalización y concentración de las industrias ha llegado a ser impresionante.

El trabajo en el sector de la construcción tiene una gran movilidad e implica el trabajo transfronterizo de las empresas del sector que tan a menudo utilizan empresas subcontratadas. Hay más competición y dumping social debido a un abaratamiento del trabajo importado de los países vecinos.

⁴⁹ Fuente. SEOPAN –Patronal de las Grandes Constructoras–

El trabajo ocasional, la subcontratación y el trabajo ilegal están aumentando. Los trabajadores a menudo ganan un mal salario y son tratados de forma nefasta.

Los trabajadores de la construcción en los países industrializados a menudo gozan de una buena cualificación y tienen unos salarios razonables, y está claro que se produce un aumento de la productividad y de la calidad cuando se cuenta con trabajadores de la construcción bien calificados. En los países en vías de desarrollo, los trabajadores de la construcción tienen la cualificación más baja, reciben los salarios más bajos y frecuentemente trabajan con contratos temporales diarios. En estos países existe una necesidad enorme de desarrollo de modelos de formación y de recualificación.

Características del Sector Inmobiliario

El segmento de construcción de inmuebles ha progresado de forma sostenida tanto en residencial como en la no residencial. Dentro de la no residencial se destaca el auge de la construcción comercial, con un crecimiento importante durante los últimos tres años.

En lo que respecta a construcción de oficinas el ritmo de crecimiento no ha sido muy destacado pues en 2006 y 2007 el mercado ha absorbido el exceso de oferta de años anteriores.

En lo que se refiere a la construcción de parques industriales, ésta ha entrado en una fase expansiva debido sobre todo a la reconversión de instalaciones industriales más obsoletas.

En cualquier caso, el segmento más importante dentro de la construcción de inmuebles es el de la vivienda con un peso relativo del 55% dentro de este sector y cuyo valor de producción en 2006 se duplicó con respecto al valor en 2006. ⁽⁵⁰⁾

50 ICEX- Instituto Español de Comercio Exterior

Así el PIB en vivienda creció un 7% en 2007 y se estima que en 2008 la edificación en vivienda pudo crecer un 4,5% pese a que se prevé un entorno económico más incierto. ⁽⁵¹⁾

Las ciudades que se espera dupliquen su tamaño hasta 2020 son Tijuana, Cancún, Tuxtla, Querétaro, Aguascalientes y Ciudad Juárez por lo que se espera grandes construcciones de inmuebles en estas zonas.

Se deben diferenciar dos tipos de vivienda en México: por un lado, la vivienda media y media alta y, por el otro, la vivienda social. En este sentido, el estrato con ingreso medio y medio alto ha sido el que ha experimentado un mayor dinamismo con alzas en los precios de las viviendas destinadas a estos segmentos de la población. Los estratos con ingresos altos se han caracterizado por la compra de vivienda turística (Cancún, Riviera Maya, Acapulco y los Cabos). La vivienda social por su parte, ha disminuido en el último año aunque no se esperan mayores decrementos debido a los programas gubernamentales que han incluso aumentado las ayudas para el periodo 2007-2012.

3.2.1 Traspasando fronteras

Tener una sede en otro país es otra tendencia que mide la proyección del diseño interior nacional, y trascender tiene sus costos.

¿Esto depende de varios aspectos, entre ellos el lugar (no es lo mismo establecerse en Venezuela, que hacerlo en Miami). Influyen, además, la cantidad de metros cuadrados que se van a tomar, la calidad del montaje, los elementos o productos que se van a ofrecer y el sitio del local.

51 ICEX- Instituto Español de Comercio Exterior

Existe la posibilidad de hacer una negociación con una persona del país al que se llega para que haga la representación. Se encarga del local y de los aspectos logísticos y de venta, lo que reduce costos.

3.3 La construcción de vivienda en Estados Unidos subió un 9.1% en Junio.

La construcción de viviendas en Estados Unidos subió un 9.1% en Junio, debido principalmente a un cambio en legislación sobre construcción en Nueva York.

La construcción de vivienda nueva tuvo un ritmo anual de 1.006 millones de unidades en Junio, la mayor cifra desde Febrero. Sin embargo, los expertos esperaban un ritmo de 966,000 unidades. Los permisos de construcción alcanzaron los 1.091 millones. ⁽⁵²⁾

La crisis derivada del aumento de deudas impagadas en el sector hipotecario de Estados Unidos, que se ha extendido a instituciones europeas, no tendrá un final pronto. “Va a durar entre 18 meses y dos años. Sobre todo porque las compañías que tienen en sus portafolios papeles de empresas inmobiliarias se van desprendiendo de ellos paulatinamente, no lo hacen de inmediato sino de manera gradual”.

Esta crisis en el sector inmobiliario de Estados Unidos se presenta en un momento en que la economía enfrenta crecientes déficit fiscal y en la cuenta corriente, de más de 800 mil millones de dólares.

⁵² Fuente: Departamento de Comercio Estadounidense

3.4 Situación en el Distrito Federal

Según datos preliminares de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), en el primer semestre del año, el sector tuvo un crecimiento de apenas 0.1%, contra el 2.1% de igual periodo en 2007. ⁽⁵³⁾

Esta desaceleración respondió a la sobre regulación de las dependencias y el retraso en el arranque del Programa Nacional de Infraestructura (PNI).

“Las estimaciones de crecimiento de CMIC a principio de año eran de un 4.5%, gracias al empuje que preveíamos que iba a suponer el PNI.

Este porcentaje, según nuestros cálculos, debía traducirse en 72 mil nuevos puestos de trabajo, de los que, finalmente, sólo se generaron 45 mil”.

Según la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras, que elabora el INEGI, el personal ocupado se incrementó 0.9% en Abril con respecto al mismo mes del año anterior.

“Este 0.9% es una cifra sensiblemente baja, si tenemos en cuenta que en marzo no se creó empleo, sino que disminuyó 5.4%. Si comparamos la progresión del empleo en la construcción entre Enero y Abril de este año y el pasado, resulta que el número de puestos de trabajo ha decrecido 0.3%, lo que representa un dato de extrema gravedad”.

La inversión pública en el primer semestre del año apenas alcanzó los 18 mil millones de pesos.

53 <http://www.cmic.org>

Este año se tiene programado destinar 500 millones de pesos en incentivos fiscales, como el descuento del impuesto predial a desarrolladores inmobiliarios y la modificación de la base de cálculo para el pago del agua, a fin de estimular la construcción de obras en la Ciudad de México y evitar la suspensión de proyectos constructivos que ya están en marcha.

Además de los estímulos fiscales, se tendrá en cuenta una serie de acciones para impulsar la inversión en infraestructura y empleo, los cuales podrán simplificar los trámites y el tiempo de gestión para iniciar cualquier construcción.

También, para mantener el ritmo de la economía en el DF, se invertirán 47 mil millones de pesos para amortiguar los efectos que tenga la crisis financiera mundial, los cuales serán destinados a alimentación, educación y salud, pues se busca fortalecer la protección médica y el acceso a medicamentos.

Los incentivos fiscales serán de gran ayuda para el sector de la construcción, ya que tan sólo durante 2009, se realizarán 65 proyectos inmobiliarios de gran importancia en el Distrito Federal.

Los cuales tendrán una inversión privada de cerca de 40 mil millones de pesos y permitirán la generación de más de 65 mil empleos.

Debo mencionar que, los 500 millones de pesos que invertirá el Gobierno capitalino, serán destinados a 50 subsidios sobre todo para obras que se desarrollan en el Distrito Federal, las cuales han ayudado a incentivar la economía con inversiones por 12 mil millones de pesos y la generación de más de 30 mil empleos. (54)

54 <http://www.emic.org>

3.4.1 Desarrolladoras en riesgo

Como cada trimestre, IXE Grupo Financiero, preparó su análisis comparativo entre las empresas desarrolladoras de vivienda que cotizan en Bolsa.

El sector, tras haber ofrecido algunos de los rendimientos más atractivos en los años pasados, ha sido también uno de los más castigados en los meses recientes. En parte, esto resultó de una natural toma de utilidades aunada a condiciones específicas que afectaron los resultados del sector el año pasado.

Entre ellas, lluvias que afectaron la construcción de algunos desarrollos y retraso en el otorgamiento de permisos de construcción por parte de las autoridades de algunos estados clave para las desarrolladoras de vivienda.

Para este segundo trimestre de 2008 esperan un crecimiento general nominal en las ventas del sector de 20.7% y de la Utilidad Operativa Neta de 17.8%, cifras atractivas puesto que mantienen ritmo de doble dígito en un entorno de crecimiento limitado.

Aunque los márgenes se verán castigados por el incremento de costos que se han vivido en los últimos meses los analistas prevén que el cambio no puede considerarse sustancial.

Se estima que el margen operativo promedio resultará en un 20.1 % (-58 puntos base vs. el segundo trimestre del año pasado) y que el margen Ebitda (Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones), será de 21.4% (-13 puntos base), márgenes interesantes. Estos resultados estimados parecen positivos aun considerando que la primera mitad del año es débil para la industria.

Como base para la estimación de los resultados del segundo trimestre el análisis de IXE utilizó el reporte de Infonavit publicado el 22 de Junio en que se muestra un incremento año contra año de la originación de créditos de 21.7%.

Con estas cifras se concluye que el Infonavit ha avanzado a 50.5% de su meta anual. Además la institución obtuvo incremento de calificación de Standard & Poor's equivale a la calificación de crédito del bono soberano mexicano.

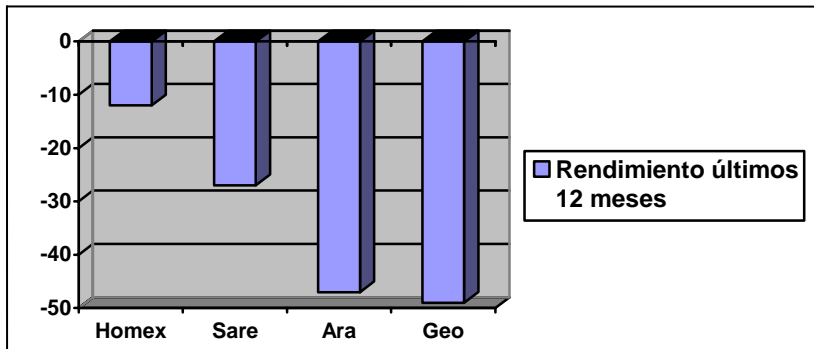
Además de los resultados positivos que pudiera recibirse en lo general del sector, habría que considerar las valuaciones de las acciones que han resultado muy afectadas en los meses recientes y que las han ubicado en niveles interesantes.

Comparando las valuaciones estimadas al cierre de 2008 contra el promedio de los últimos 12 meses, IXE indica que hay una subvaluación de 41% para Ara, 29% para Homex y 29% para Sare.

Aunque considero que esto puede darle oportunidad a las acciones a que presenten un repunte interesante en las próximas semanas, no dejo de pensar que el proyecto de infraestructura general del país está tendiendo a vivienda de interés social del nivel más sencillo que involucra menores márgenes para las empresas, además de que las condiciones crediticias están cambiando.

Aunque insisto que es pertinente analizar con cuidado la condición y proyecto de cada desarrolladora para identificar las estrategias que están siguiendo y decidir la mejor. Además consideremos que la condición general del mercado, no ha cambiado y sigue siendo de alto riesgo.

En la siguiente gráfica, podemos observar el sector construcción (*Ver figura 5*)

Fig. 5. Sector Ampliamente Castigado ⁽⁵⁵⁾.

Elaboración propia con base en: IXE Grupo Financiero, Reporte Julio 2008

3.5 Información de dos Empresas Constructoras

A continuación se anexa información de dos empresas del sector construcción, una es del Distrito Federal llamada **SARE** (SARE Holding, S.A.B. de C.V.) y la otra es de España, Madrid; **Martinsa-Fadesa** la cual al estallar la burbuja financiera tiene problemas para pagar a sus empleados y su situación actual en la que se encuentra.

Filosofía de SARE:

Misión:

Proporcionar a nuestros empleados las herramientas necesarias para que terminen su educación primaria y secundaria.

Visión:

Ser una empresa socialmente responsable y solidaria que propicia el bienestar de sus trabajadores.

⁵⁵ Periódico Excélsior, Finanzas Julio 2008, p.p. 5

Con 40 años de experiencia en el mercado de la vivienda. Los productos de **SARE** abarcan todos los segmentos del mercado.

SARE ha definido un modelo de negocios que se distingue por su alto grado de **diversificación**, en cuanto a regiones, segmentos y opciones de financiamiento hipotecario para sus clientes.

SARE cotiza en la **Bolsa Mexicana de Valores** desde Octubre del 2003.

Recursos Humanos

El departamento de personal imparte programas permanentes de capacitación y desarrollo para mejorar el valor de sus empleados. Los esquemas de remuneración están orientados a estimular la productividad y eficiencia dentro de la empresa.

SARE ha creado el programa llamado **“Crece con SARE”**; el cual está dirigido a los trabajadores de la construcción; está diseñado para mejorar sus condiciones de trabajo, y actualmente emplea a más de 5 mil albañiles.

SARE es una Empresa líder desarrolladora de vivienda fundada en el año 1967.

Desde sus orígenes ha desarrollado proyectos para el mercado de vivienda de la Ciudad de México, el más grande y avanzado en el país. La Empresa tiene presencia en 10 entidades de la República Mexicana y comercializa sus viviendas a través de marcas prestigiadas como “Galaxia”, “Privanza” y “Altitude”.

Su modelo de negocios se caracteriza por su bajo nivel de riesgo gracias a su diversificación a todos los segmentos del mercado:

económico, social, medio, residencial y segunda residencia.

Propósitos:

- Mejorar la condición laboral y familiar de los trabajadores de la construcción;
- Educar y capacitar a los empleados y
- Fomentar la competitividad y productividad en su empresa.

3.5.1 Solidez Financiera y Estrategia de Negocios.

El valor de las acciones de las Empresas del sector vivienda listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, entre ellas SARE, ha presentado una minusvalía sin precedente en los últimos meses como reflejo de la crisis que afecta a los mercados financieros de los Estados Unidos.

En julio 2008, y ante la posibilidad de tener que enfrentar un entorno caracterizado por mayor incertidumbre y volatilidad financiera que la actual, SARE tomó diversas medidas encaminadas a proteger y consolidar su estructura financiera ⁽⁵⁶⁾

La Empresa decidió llevar a cabo las siguientes acciones:

- Reducir su crecimiento anual en ingresos;
- Optimizar el uso de capital de trabajo y
- Estabilizar el nivel de deuda con costo.

Esta fue una decisión prudente que permitió a SARE anticiparse a los eventos y asegurar la solidez de su estructura financiera en el corto y mediano plazo. De manera inmediata se tomaron además diversas medidas para apoyar la rentabilidad y los márgenes de la Empresa:

56 Periódico Excelsior, Finanzas Julio 2008, p.p. 5

- Modificación a los programas de construcción para maximizar la disponibilidad de vivienda terminada lista para cobro;
- Concentración en la cobranza como actividad prioritaria para optimizar la generación interna de flujo de efectivo;
- Reprogramación del inicio de nuevos desarrollos, especialmente vivienda vertical, para reducir necesidades adicionales de capital de trabajo;
- Adquisición de nuevas reservas territoriales mediante mecanismos de asociación para evitar inversión directa de capital de trabajo; y
- Reducción de la producción de viviendas en segmentos cuyos márgenes son más sensibles a las variaciones de insumos clave como acero y concreto.

Todas estas medidas han sido ya implementadas y son consistentes con los grandes objetivos que la Empresa se propuso al inicio de la segunda mitad del año, enfocados a consolidar y fortalecer su estructura financiera.

La flexibilidad del modelo de negocios de SARE ha facilitado la implantación de esta nueva estrategia de operación, gracias a su alta diversificación por regiones, productos y segmentos. SARE puede modificar, acelerar, diferir o reducir la producción de cualquier clase de producto de acuerdo a las condiciones que prevalezcan en cada región o segmento.

La reserva territorial de SARE representa una gran ventaja

competitiva pues permite a la Empresa modificar su mezcla de ventas con relativa rapidez y dirigir su producción de manera indistinta a los más variados segmentos (económico, social, medio o residencial).

Martinsa-Fadesa:

La empresa Martinsa-Fadesa, presidida por Fernando Martín, se convirtió en la primera gran víctima de la crisis hipotecaria en España. Esta empresa tiene una plantilla de 880 trabajadores, cuyo futuro se desconoce.

El Consejo de Administración de Martinsa-Fadesa, se reunió en Madrid, y decidió convocar a un concurso voluntario de acreedores "cuyo objetivo es garantizar la continuidad de su proyecto empresarial, procediendo al saneamiento y reorganización de la empresa a través de los instrumentos de la Ley Concursal".

Se trata de la mayor suspensión de pagos de la historia con un pasivo de 5.200 millones de euros. Martinsa-Fadesa, la mayor inmobiliaria española por activos, no ha podido cumplir con los compromisos a los que llegó con los bancos acreedores (57).

Esta decisión se adopta ante la constatación de las graves dificultades de tesorería que genera la no obtención del crédito de 150 millones de euros que la compañía solicitaba para dotarse de liquidez y seguir desarrollando sus proyectos con normalidad.

La situación de la empresa Martinsa-Fadesa, una de las mayores compañías cotizadas del sector, se encuentra en un punto crítico. Las acciones de la compañía han perdido la mitad de su valor y el fantasma de la suspensión de pagos cubre las miradas a futuro. Necesita 150 millones de euros que nadie le presta para que sus acreedores no ejecuten el crédito que pesa

sobre la inmobiliaria de 4,000 millones de euros.

57www.elpais.com, Julio 2008

Problema de liquidez:

Se dice que tanto el presidente de Martinsa-Fadesa, Fernando Martín, como el resto de los miembros del Consejo de Administración, continúan desempeñando sus funciones al frente de la empresa. Una de las preguntas que debo hacer es: ¿Las medidas que se adoptarán en el proceso concursal, permitirán solucionar el actual problema de liquidez de la compañía y cumplir con los compromisos de pago en el menor plazo de tiempo posible?

La empresa en quiebra es una de las principales compañías inmobiliarias de Europa, especializada en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de primera y segunda residencia y con una actividad patrimonial centrada en proyectos hoteleros y centros comerciales, ligados a la actividad residencial y de alquiler.

El grupo inmobiliario español Martinsa-Fadesa, en dificultades financieras, ha decidido declararse en suspensión de pagos para "evitar un empeoramiento de la situación de crisis".

Martinsa-Fadesa dispone de activos inmobiliarios de un valor de 10,800 millones de euros. El grupo prevé deshacerse de una parte de sus empleados. Esta empresa tiene una plantilla de 880 trabajadores, cuyo futuro se desconoce.

CAPITULO IV

LA CONSTRUCCION EN MEXICO.

El caso del Distrito Federal, zona Sur.

Constructora Solaz, S.A. de C.V.

En la actualidad el personal (elemento humano) se ha convertido en uno de los elementos más importantes para la empresa, de ahí los esfuerzos por retener a los mejores empleados, por ello para que una empresa crezca su elemento humano debe crecer a la par con ella.

Las empresas destinan muchos recursos al elemento humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, buenos resultados.

Toda evaluación es un proceso para estimular el valor y las cualidades de una persona; es por ello que el esfuerzo de cada empleado, está en función del valor de las recompensas ofrecidas.

JUSTIFICACION:

La presente investigación va a tratar de identificar cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal obtiene a su personal y cómo se maneja a dicho personal para el logro del objetivo.

OBJETIVO GENERAL

Realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el cual la Constructora lleva a cabo sus actividades, sus objetivos y las responsabilidades de su trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar si la selección del personal han sido los adecuados.
- Determinar los resultados que se esperan del personal y su grado de cumplimiento ante las metas establecidas.

INFORMACION DE LA CONSTRUCTORA

Por razones de confidencialidad se ha omitido el nombre real de la empresa:

- **Nombre de la Empresa:**

Constructora Solaz, S.A.

- **Responsables:**

Arq. César Montes Soria
Director General

Lic. José Luis García Saldaña
Director Administrativo

Rodolfo Rocha Ávila
Gerente Administrativo

Oscar Luis Hurtado

Administrador Supervisor

Alejandro Rodríguez
Administrador Supervisor

Elvira Luna
Auxiliar Administrativo

Sara Aranda
Auxiliar Administrativo

FILOSOFIA

VISION

Somos una empresa joven, dinámica y con un alto compromiso de servicio y responsabilidad hacia con nuestros clientes. Los directivos de CONSTRUCTORA SOLAZ hemos y vivimos en condominio; conociendo su problemática es que creamos una empresa que satisface las necesidades y requerimientos de todos los que vivimos bajo éste régimen.

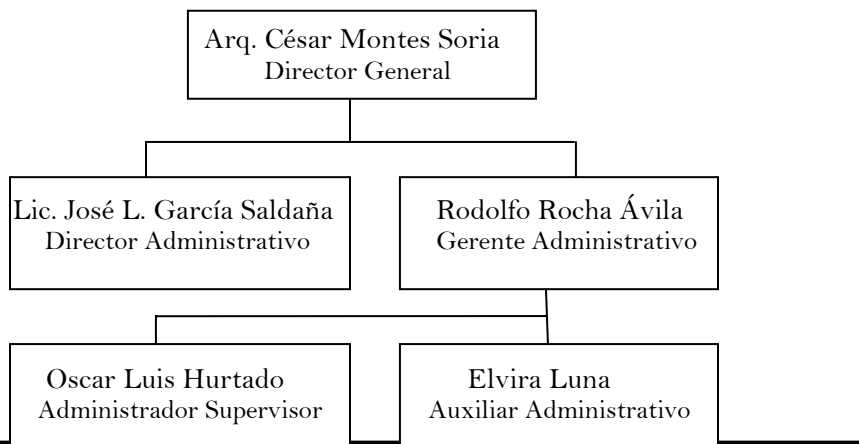
MISIÓN

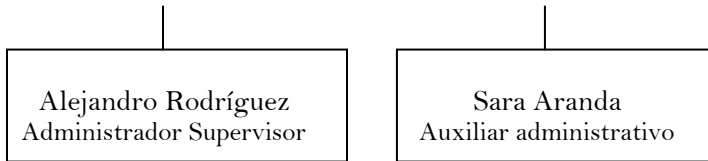
CONSTRUCTORA SOLAZ fue concebida para proporcionar a inmuebles, bajo el Régimen de Propiedad en Condominio, excelencia en servicios de administración y manejo de los recursos económicos y humanos, presentando a nuestros clientes información precisa y oportuna, siempre en busca de las mejores oportunidades y condiciones, logrando con ello plusvalía para los condominios en los que colaboramos.

En CONSTRUCTORA SOLAZ ofrecemos los siguientes servicios a nuestros clientes:

- * *Administración* de áreas comunes del condominio.
- * *Servicios de cobranza* de cuotas de mantenimiento.
- * *Procesamiento y elaboración* de información financiera del condominio.
- * *Servicios* de todo tipo de mantenimiento a inmuebles e instalaciones, preventivo y/o correctivo.
- * *Registro del condominio* ante las dependencias gubernamentales pertinentes. (PSDF, Gobierno del Estado de México, etc.)
- * *Asesoría en trámites* ante dependencias de gobierno.
- * *Manejo de personal*, tanto de seguridad, consejería, mantenimiento, intendencia y jardinería.
- * *Asesoría en procesos* operativos y administrativos.

Organigrama de Grupo Corintio, S.A. de C.V.





VALORES DE GRUPO CORINTIO

- Honestidad
- Excelencia
- Integridad
- Servicio

ANTECEDENTES HISTORICOS

En el año de 1981 con un crédito, un oportuno proyecto de trabajo y la confianza obtenida con rectitud y responsabilidad; un empresario inició una pequeña constructora.

Tras años de constancia y buen ánimo ante los contratiempos, esa empresa dio origen a lo que ahora es Grupo Corintio.

Grupo Corintio empezó como una constructora y con el transcurso del tiempo, se ha innovado y ahora es una desarrolladora de proyectos inmobiliarios.

Una desarrolladora de proyectos inmobiliarios, como Grupo Corintio; es una empresa que adquiere terrenos, diseña un fraccionamiento urbano, produce casas bien diseñadas, bien hechas y luego las vende.

Constructora Solaz desarrolla viviendas de Interés Social, Nivel Medio y Residencial en el Valle de México.

PROBLEMAS A RESOLVER

Los Problemas a resolver en la realización de esta investigación son los siguientes:

- Revisar y determinar las actividades, y responsabilidades de los empleados que laboran en la empresa;
- Saber cuáles son las deficiencias del personal para conseguir mejores resultados, y
- Detectar las mejoras en la empresa.

CASO DE INVESTIGACIÓN:

Condominio Zona Sur:

Mi investigación se basa en las visitas constantes que realicé a la Constructora Solaz, S.A., y las facilidades otorgadas por el Director Admvo. el Lic. José Luis García Saldaña para la realización de éste trabajo en el Condominio de la Zona sur del D.F.; el cual recién se terminó y se entregó a los condóminos que compraron un departamento.

En el Condominio Zona Sur; pude observar que hay muchas inconformidades por parte de los condóminos que ahí viven, uno de los problemas fuertes son los llamados Vicios Ocultos que hay en algunos departamentos. Los que presentan cada vez más seguido y esto se debe a que; al realizar los empleados su trabajo el Administrador Supervisor de la empresa no presta la atención debida en la supervisión de las tareas de los empleados.

En varios departamentos han aparecido varios Vicios Ocultos; lo cual tiene muy molestos a los condóminos, debido a que cuando se les mostró el departamento estaba en las mejores condiciones, pero conforme pasa el tiempo es todo lo contrario y a veces tienen los condóminos que pagar para que sean

arreglados los vicios ocultos de sus departamentos; lo cual estos gastos son responsabilidad de la empresa.

Los condóminos presentaron una queja ante el Director General de Constructora Solaz, el Arq. César Montes Soria, pero la respuesta a sus peticiones no ha sido la esperada. Los condóminos han realizado juntas para discutir los problemas que se presentan en sus departamentos y se le ha invitado al Arq. César Montes Soria el cual no ha estado presente en ninguna de ellas. En cambio el Director Administrativo, el Lic. José Luis García Saldaña sólo se ha presentado a una de esas juntas y las demás lo hacen vía telefónica; lo cual molesta a los condóminos porque sus respuestas están fuera de lugar.

Un día estuve presente en una junta entre los condóminos y el Lic. García Saldaña; el ambiente era tenso y podía sentirse el desagrado de los condóminos por las respuestas otorgadas por el Lic. García Saldaña, debido a que no les daba una respuesta concreta y concisa de lo que se le cuestionaba con respecto a los problemas de los departamentos. Les decía lo que ya sabían de la presencia de los problemas percatados por ellos mismos, y no les solucionaba nada y mucho menos les daba una fecha cercana de resultados a presentar.

Con la información obtenida puedo decir que; los recursos humanos en Constructora Solaz, demuestran que no son los indicados para la realización del trabajo; puesto que no se les motiva constantemente en la realización de sus actividades; no son contratados adecuadamente y muchas veces, solicitan los servicios de algunos empleados sólo para cubrir la vacante y terminar a tiempo los trabajos pendientes.

Pero no se dan cuenta, que eso afecta sus costos tanto dentro como fuera de la Empresa; puesto que los empleados que trabajan con ellos a veces no realizan sus actividades, pierden el tiempo en otras cosas y lo más importante los resultados no son los esperados.

Si se supervisara adecuadamente todas las actividades de los trabajadores; se evitarían los problemas y sobre todo los vicios ocultos en los departamentos no se presentarían, y los condóminos no tendrían que estar molestos por la adquisición de un departamento en malas condiciones.

Otro problema del que me percaté es la utilización de los elevadores en el Condominio Zona Sur; debido a que están en malas condiciones y están siendo maltratados.

Esto se debe a que los mismos trabajadores de Constructora Solaz, hacen mal uso de ellos; puesto que suben el material y herramientas en su interior para desplazarse a los diferentes pisos del Condominio, siendo que es uso exclusivo para los condóminos y ellos tiene prohibido usarlos como montacargas, Los elevadores estuvieron descompuestos por más de un mes, lo cual afectó el traslado de los condóminos a sus departamentos; y lo más desagradable es que la Constructora Solaz en un principio no quería hacerse responsable por el daño causado y arreglar los desperfectos ocasionados por sus empleados.

Después de haber desarrollado los temas teóricos y haber realizado la investigación de campo en una Empresa Constructora; se han generado las siguientes conclusiones, partiendo de los objetivos planteados al inicio del trabajo.

Debo mencionar; que no sólo es la única Constructora que está pasando por este problema, me percaté que son todas o la mayoría de ellas que no llevan a cabo una selección adecuada de personal y caen en el conformismo.

Como se vio en el Capítulo 1; el elemento humano es la parte importante de la empresa, debido a que en la realización de su trabajo se refleja el éxito de la empresa y se logran los objetivos establecido desde un inicio.

En Constructora Solaz tienen mucha rotación de personal; puesto que no se ocupan en seleccionar al personal adecuado y no llevan un proceso como la selección de persona. Que es un proceso muy importante para conocer a los candidatos que van a formar parte de su equipo; esto es para evitar pérdidas tanto de tiempo como dinero.

El personal que la Constructora Solaz contrata, son candidatos referidos por sus mismos trabajadores y quienes muchas veces no cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar una actividad de trabajo satisfactoria.

Contratan al personal para terminar más rápido su proyecto y poder entregarlo en el tiempo que se acordó desde un principio.

La Constructora Solaz, no les da compensaciones a sus empleados; es por eso que me percaté que la mayor parte de sus trabajadores no realizan sus actividades de trabajo y solo se dedican a platicar, jugar y muchas veces fingen estar trabajando.

La empresa debería tener solo al personal adecuado, y las personas necesarias para realizar sus actividades y así la empresa podrá mejorar eficientemente.

Como se comenta también en el capítulo; el ambiente de trabajo debe ser el más adecuado, para que los empleados tengan un rendimiento favorable en la realización de su trabajo.

El ambiente de trabajo en la Constructora Solaz no es el indicado; ya que no se les motiva a los empleados de forma constante y no dan el rendimiento esperado, puesto que la mayoría de las veces abandonan su trabajo por que están inconformes, o no les agrada su trabajo que están desempeñando.

También la insatisfacción principal es, la forma en que los supervisores realizan sus estrategias con los trabajadores.

A todo esto, la empresa deberá adquirir un compromiso con sus empleados; para evitar problemas y poder motivarlos. Algunos puntos importantes que deberán tomar en consideración son:

- Escuchar las sugerencias, por parte de sus trabajadores en el desempeño de sus actividades.
- Cuando un empleado solicita alguna herramienta de trabajo, se le facilite lo más pronto posible; porque sino es así pensara que a la empresa no le interesa su trabajo y caerá en la ineficiencia.
- Tratarlo como empleado valioso y con respeto por parte de sus supervisores; al igual que él deberá tratar así a sus compañeros de trabajo, para que haya armonía y todo se realice y se lleve a cabo en un ambiente agradable.

La Constructora Solaz, no lleva a cabo las Fases del Reclutamiento, las cuales son importantes en toda empresa:

+ La necesidad de personal.- es para detectar hasta qué punto es necesario contratar a más trabajadores; evitando así la rotación de trabajo, los ausentismos sin permisos, las faltas injustificadas. Porque con esto se pueden evitar pérdidas de dinero y el personal será el indicado para la empresa.

+ Requisición de personal.- se les dirá a cada empleado el cargo que tendrán; se les explicara sus actividades a realizar y la descripción de puestos.

Tuve la oportunidad de platicar con 3 empleados de la empresa, durante mis visitas al Condominio Zona Sur y esto es lo que me comentaron cada uno de ellos:

Roberto-albañil: me comentó que no tiene contrato de trabajo, no le otorgan Prestaciones de Ley y mucho menos Seguro Social. Esto se debe a que sólo trabaja por el tiempo que dure la obra; a veces la obra puede detenerse por falta de pago y los más afectados son los empleados; puesto que para ellos es muy importante poder contar con un poco de dinero.

Gustavo-electricista: se solicitaron sus servicios para la instalación de todo el cableado eléctrico en el Condominio Zona Sur; como pude darme cuenta no tiene la responsabilidad que se necesita para la realización de éste trabajo, observé en algunos departamentos que la instalación no es la adecuada y se desperdicia mucho material, lo cual hace poco confiable el tratar de conectar un aparato.

Gerardo-pintor: al igual que los demás empleados no tiene contrato de trabajo; es la cuarta persona a la que le solicitan sus servicios para terminar de pintar los departamentos faltantes del Condominio Zona Sur, y poder ser entregados a tiempo a los condóminos que los habitarán. El material que se le proporciona para dicho trabajo no es el suficiente; de hecho pasan varios días para que le sea entregado nuevamente el material restante y poder terminar su trabajo, lo cual ocasiona que se aburran y se vayan a otra empresa.

En el capítulo también se habla de la selección de personal, de los más aptos para la realización de la tarea laboral; tratando de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Por lo que no se lleva a cabo en la Constructora Solaz; porque como mencione anteriormente contratan a sus trabajadores en forma reactiva, es decir, de manera inmediata para terminar más pronto su proyecto (actividades de trabajo), sin importar si está bien hecho y sobre todo si cuenta con la garantía necesaria.

Se habla también de las necesidades de capacitación para el personal; lo cual es una herramienta que puede ayudar a las empresas en el desempeño de su personal, proporcionándoles conocimientos y capacidades que la empresa considera que el personal requiere para asumir su nuevo reto.

Para la empresa Constructora Solaz, no es importante la capacitación y la formación continua de sus empleados; puesto que evitan gastar dinero y tener costos altos. Pero en lo que no

se dan cuenta, que esta herramienta puede ser la formación de los empleados en calidad para la realización de las actividades, medio ambiente y sobre todo en prevención de riesgos laborales, evitando con ello incapacidades, suspensiones, despidos injustificados, etc.

Desde mi punto de vista,; le recomiendo a la empresa preguntarles a sus empleados directamente que es lo que necesitan para hacer más productivo su trabajo y así tratar de identificar las necesidades de capacitación que requiere la empresa.

Para la Constructora Solaz el principio básico de sus empleados, debe ser so desarrollo profesional y humano; para lo cual deben ofrecerles seguridad, estabilidad, calidad de vida, formación y oportunidades de mejora y también tratar de obtener lo mejor de cada empleado.

Todo esto puede llevarse a cabo, si diseñan espacios y procesos que permitan a los empleados disfrutar de unas condiciones de trabajo adecuadas y que favorezcan su desarrollo profesional, dentro de un entorno que respeta la diversidad y a igualdad de oportunidades.

Como se vio en el Capítulo II se habla de la Planeación de Recursos Humanos; la cual es una de las herramientas más importantes de las que una empresa se puede servir para llevar hacia el éxito a su empresa.

Toda empresa debe tomar en cuenta que contar con un adecuada Planeación de Recursos Humanos es muy importante; puesto que se llevará a cabo el logro de los objetivos diseñados por la empresa y así tener un crecimiento optimo. Esto requiere una inversión de tiempo, de presupuesto y sobretodo del personal.

La Constructora Solaz no lleva a cabo esta Planeación evitando así costos altos, pero en lo que no dan cuenta es que no satisfacen las necesidades laborales futuras, por lo que se observa la falta de mano de obra en sus construcciones. Con esta herramienta utilizarían sus recursos con la mayor eficacia posible, donde y cuando se necesitan. Para así poder alcanzar las metas de la empresa y evitando periodos de falta de mano de obra y sobreoferta de la misma, la cual proporcionaría mayores oportunidades de seleccionar a los empleados más eficientes del mercado laboral.

Debo mencionar que tiene una inadecuada planeación; lo que provoca que las vacantes permanezcan en su mayoría sin ser cubiertas, para lo cual la perdida de eficiencia es muy costosa; debido a que se lleva a cabo el despido de los empleados. Algunos de ellos buscan otro empleo, en donde consideren que tiene mejores oportunidades de desarrollo.

Como se comenta también en el capitulo, se habla de la oferta y demanda de recursos humanos; que es la disponibilidad de los empleados con los conocimientos requeridos, para la realización de una actividad específica y el número de empleados que la empresa necesita.

Para pronosticar la demanda se debe tener estrategias corporativas y planes propuestos a largo plazo, los cuales influyen en la demanda de recursos humanos.

La Constructora Solaz no tiene determinada las necesidades de personal a futuro; porque como he dicho anteriormente no cuentan con la selección adecuada de su personal y solo se basan en las opiniones de recomendación por parte de sus trabajadores.

Para pronosticar la oferta, se debe realizar una proyección a futuro de los recursos humanos, por lo que se deben cubrir las vacantes solicitadas en la empresa.

Para la Constructora Solaz esto no es importante, debido a que muchas veces los mismos empleados realizan varias actividades a realizar en la empresa; por lo que se puede observar que no cubren completamente las vacantes.

A esto se atribuye que muchos empleados no permanecen un tiempo prolongado en la empresa, esto es a que la misma no les proporciona empleos con un progreso individual en un plazo determinado.

Se menciona también en el capítulo que debe haber equilibrio entre la oferta y la demanda; para poder llevar a cabo la selección de personal con las habilidades y conocimientos requeridos, para cubrir las vacantes en un determinado lugar.

La Constructora Solaz tiene la dificultad de localizar a aspirantes para los puestos vacantes, los cuales requieren conocimientos del puesto a cubrir. Al evaluar la oferta y la demanda de sus recursos humanos, debo indicar que la empresa necesita proceder de inmediato a realizar algunos ajustes en su personal.

La demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, el principal es el que se presenta en el entorno laboral; en la empresa y la fuerza de trabajo, los cuales aparecen a corto como a largo plazo.

Todo esto con lleva debido a que, la Constructor Solaz se ve afectada por el comportamiento de otras empresas que se encuentran en su mismo entorno, tanto en los aspectos económicos internos de la empresa como en los costos que se ven reflejados a corto plazo. Lo que da lugar a conflictos entre los objetivos que persiguen tanto la Constructora Solaz como sus competidores y al final se determinara si los costos de coordinación de la empresa con su entorno son igual a los costos de transacción.

La venta de bienes raíces se ha disparado considerablemente y lo que se conoce como “el auge inmobiliario” parece no tener fin; por lo que ha generado que muchos se pregunten si esta situación en el mercado de la construcción pudiese ser una burbuja financiera.

La industria de la construcción ha realizado inversiones en los últimos cinco años por \$ 6,000 millones de pesos, de los cuales sólo \$ 2,000 millones corresponden al presente año.

Anualmente la industria de la construcción invierte más de \$ 490 millones en salarios para sus empleados, de los cuales \$ 92 millones corresponden al pago de la cuota obrero patronal, los cuales son aportados a la Caja de Seguro Social.

Debo decir en general, que se atribuye la actual crisis financiera internacional, al estallido de una burbuja inmobiliaria en Estados Unidos.

Las últimas consecuencias que tendría el estallido de esta burbuja todavía no pueden ser evaluados. Pero debemos entender que cada quiebra de una entidad financiera; se traduce en la inestabilidad de activos para los bancos e inversionistas internacionales que han llevado sus ahorros a los Estados Unidos.

El origen de la crisis financiera es la acción deliberada de la Reserva Federal de reducir el costo del crédito, que aumentó la oferta de fondos prestables y eso, equivocadamente, se canalizó hacia créditos hipotecarios a personas que, al subir la Reserva; las tasas de interés ya no tienen capacidad de pago, y se dan cuenta de que eran créditos malos.

Por eso en los años ochenta se creó la burbuja inmobiliaria que provocó la quiebra de 700 bancos de ahorro y préstamos: a partir de ese momento el Gobierno tomó la decisión que ha sido común denominador en todas las crisis: el Estado paga las

pérdidas y el contribuyente termina asumiendo la irresponsabilidad de deudores y acreedores.

Con esta información puedo comentar que en tal situación se encuentra la Constructora Solaz; ya que ha tenido muchos problemas para vender los inmuebles terminados, del Condominio Zona Sur II, el cuál está recién terminado.

Debido a que los inquilinos se han percatado de los problemas que tienen en el edificio, como son los vicios ocultos y que no se cumple con lo estipulado en el contrato, algunos de ellos han decidido poner a la venta du departamento o cancelar el contrato, evitando así problemas mayores y que ellos deban pagar por el trabajo mal supervisado desde un principio por la Constructora Solaz.

La Constructora Solaz cuenta con tres departamentos, los cuales se encargan desde la realización del proyecto, la comercialización, hasta la administración del inmueble.

En el primer departamento que es el de proyecto y construcción.- se diseñan y se llevan a cabo los desarrollos habitacionales de calidad en el Distrito Federal, los cuales son alternativas para una inversión inmobiliaria.

Lo cual llevan a cabo sin ningún problema y en perfecto orden; debido a que cumplen con todos los requisitos para la realización de la obra y concluir en una fecha determinada, para poder ser vendidos y posteriormente entregarlos las personas que decidieron adquirir un inmueble.

En el segundo departamento que es el de comercialización y crédito.- es la que se encarga de atender con profesionalismo y esmero a los posibles inversionistas para que puedan seleccionar y adquirir un bien inmueble y pueda obtener la opción de crédito más adecuada. También le brindan, de forma gratuita, la

tramitación y la firma de sus escrituras con la dependencia elegida.

Con respecto a éste departamento la Constructora Solaz, tiene una mala imagen con sus inquilinos; por que como ya he comentado anteriormente uno de los problemas mayores en el Condominio Zona Sur son los vicios ocultos; ya que conforme pasa el tiempo se van notando considerablemente y los inquilinos, los han reportado a la Constructora Solaz y esta tarda en atenderlos. Lo cual tiene muy disgustados a los condóminos.

Tuve la oportunidad gracias a un condómino que me permitió entrar a su departamento, observar algunos de los problemas que tienen. Por ejemplo:

Los pisos tienen acabado en madera y pude observar que se está votando una parte del piso y la Constructora Solaz no ha hecho nada al respecto, otro problema es una grieta que se encuentra en el marco de la puerta de la recámara; debido a que la puerta ya no cierra bien y se está cayendo una parte del Tirol del techo; lo que está ocasionando disgustos al inquilino.

El último departamento es el de arrendamiento y administración de inmuebles.- es el que se encarga de administrar y de rentar el inmueble si el condómino decide no ocuparlo pero si rentarlo, lo que le permite el condómino poder pagar una parte de sus mensualidades y así terminar de liquidarlo más pronto posible.

Además seleccionan cuidadosamente a los inquilinos y fiadores, para asegurarse que son personas confiables y solventes, y no llegar a tener un problema desagradable. Vigilan el estricto cumplimiento de los contratos, y se encargan de realizar el cobro de las rentas y depositarla en la cuenta del condómino, pero si en algún momento llegan a tener algún problema con respecto a los cobros con algún inquilino; el departamento jurídico interviene para resolver el problema rápidamente y a

los condóminos no se les cobran sus servicios. Especifican también que administran profesionalmente el inmueble, cuidando el mantenimiento del mismo y siempre participan en las juntas de condóminos que se llegan a realizar en el inmueble.

En Constructora Solaz la administración que tiene no es la esperada y lo que se menciona anteriormente no lo llevan a cabo y es por eso que tienen muchos problemas.

En mis visitas realizadas a la Constructora Solaz, constaté que la administración que ellos establecen no es la que se lleva a cabo, sino todo lo contrario. Como se puede observar en su organigrama no cuentan con un departamento jurídico, el cual es muy importante y debe estar señalado en el mismo, ya que es un departamento muy importante en la empresa.

Con respecto a la administración del inmueble; es totalmente falsa; ya que como comente al inicio de este caso tienen muchos problemas con los condóminos y el inmueble. Ya que a simple vista se pueden observar los problemas en el inmueble; en exterior del condominio se realizaron trabajos de mantenimiento, los cuales se tardaron bastante tiempo en resolver; lo que causó graves problemas en los departamentos afectados ocasionando con ello los vicios ocultos.

Con respecto a las juntas con los condóminos en el inmueble, se han hecho varias y sólo se ha presentado una vez el Lic. José Luis García Saldaña quien es el Director Administrativo de Constructora Solaz; pero en esa junta no les resolvió sus dudas a los condóminos sino todo lo contrario ya que les daba una respuesta que no era la correcta.

Los condóminos necesitaban una respuesta final sobre sus problemas y la resolución de los mismos. También estaban inconformes, debido a que el trámite de sus Escrituras no estaba concluido, ya que les habían prometido una fecha de

entrega del documento y hasta ese momento no tenían concluido ese trámite; por lo que algunos condóminos tuvieron que realizar dicho trámite ante una Notaría Pública.

Con todo esto puedo decir que la imagen de la Constructora Solaz se está viendo muy afectada; puesto que no cumplen con lo estipulado en el contrato firmado con los condóminos desde un principio y no llevan a cabo la supervisión adecuada al inmueble.

Con la información obtenida de mi investigación tanto teórica como práctica, concluyo con las siguientes soluciones:

La Constructora Solaz deberá contar con un Departamento de Recursos Humanos, para contratar al personal adecuado y calificado, para el desempeño de su trabajo.

Deberán de motivar a sus empleados; dándoles capacitación constante a quienes la necesitan, otorgar incentivos a quienes respondan ante su trabajo, bonos como premios y sobre todo respetarlos y apoyarlos en lo que la empresa pueda, y así evitar la rotación de personal rápidamente.

Deben supervisar diariamente a los empleados en la realización de sus actividades laborales, para poder lograr el éxito esperado en la empresa y así evitar contratiempos, tanto en la entrega de los trabajos terminados como en la presencia de problemas a futuro, y tenga que afectar la imagen de la empresa ante sus clientes.

Por último debo agregar que el elemento humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la empresa, pues es el personal que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

Los empleados son la razón de ser de una empresa, ocupan y deben ocupar el lugar central en las empresas. Mediante una buena selección de los recursos humanos, las empresas logran sus objetivos. La calidad del recurso humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico.

Hoy en día, el primer "mercado" de una empresa son sus empleados. Las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener al mejor personal laborando con ellos y aprovechar su capacidad, y para conseguirlo es necesario que se motive constantemente al personal.

CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo del trabajo, muchas empresas mexicanas dedicadas a la construcción no tienen los conocimientos suficientes de lo que es un Recurso Humano. Esto pareciera contradictorio si consideramos que en la construcción existe un uso intensivo de mano de obra.

Por tanto, se espera que las empresas tengan definido el perfil del personal que laborará con ellos, por que de ello depende el éxito de la misma en el mercado y con la competencia. Pensamos que contar con el personal apropiado y manejarlo de la forma correspondiente permite a la empresa disminuir costos y aumentar la calidad de los resultados.

En el proyecto se identificó cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal obtiene a su personal y cómo se maneja a dicho personal para el logro del objetivo. Esto último se ilustró mediante el caso del Distrito Federal, zona Sur.

Derivado de esto podemos dar respuesta a las preguntas de investigación establecidas en un principio:

¿Cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona sur, obtiene a su personal?

¿Cómo la empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona sur, maneja a su personal?

La respuesta a la primera pregunta es:

La empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona sur, no cuenta con un proceso preestablecido para obtener a su personal. Esto lo pudimos observar en el caso estudiado de la Constructora Solaz, S.A. en el Condominio zona Sur; puesto que para ellos la mejor forma de buscar a su

personal, es por medio de las referencias de sus mismos empleados, sin percatarse si cuentan con la experiencia necesaria y los conocimientos que requiere la realización del trabajo evitando con ello las entrevistas a cada uno de los candidatos y la pérdida de tiempo y costo que con todo esto lleva.

Y para la segunda pregunta:

La empresa constructora mexicana que opera en el Distrito Federal, zona sur, maneja a su personal de manera reactiva, sin proveerles de los recursos materiales necesarios, careciendo de niveles de autoridad, tramo de control y canales eficientes de comunicación. Esto lo pudimos observar en el caso estudiado del Condominio zona Sur, debido a que desean terminar los más pronto posible el proyecto sin tomar en cuenta si el trabajo realizado tiene garantía, si se supervisó detalladamente cada actividad de trabajo. Sin importar también el tiempo que tardaron en proporcionarles el material faltante a los trabajadores y sobre todo el tiempo invertido en una sola actividad; siendo que se podría haberse realizado otros. La falta de supervisión por parte de los Administradores a sus subordinados y la falta de comunicación que hace falta por parte de los directivos a los empleados.

Pensamos que esto se ha dado por factores no sólo internos a la empresa, sino también por factores externos. La burbuja en construcción en el nivel internacional condujo a una sobre demanda de vivienda acompañada por el surgimiento de diversas empresas dedicadas a la construcción. Tal como en el trabajo pudimos analizar el caso español de la empresa Martinsa- Fadesa tras la falta de suspensión de pagos, puesto que no ha podido cumplir con los compromisos a los que llegó con los bancos acreedores, ocasionando con todo esto el despido injustificado de varios empleados en su empresa

Esta situación conduce a que las empresas en el ramo actúen concentrándose sólo en la sobre demanda y, con ello, olvidando aquellos aspectos que pudieran hacerle más competitiva.

Estando en una industria con sobre demanda los empresarios olvidan que en su papel de oferentes también cuentan con una fuerza económica que conduce a cambios en el mercado.

Irónicamente, al sentirse motivados a producir más empujan la posición hacia un punto de equilibrio que posteriormente ellos mismos rebasan, superando a la demanda y pasando a una posición de sobre oferta. Lo interesante es que, en ocasiones, tardan en recibir e interpretar las señales del mercado ante este nuevo cambio.

Pensamos que esta es la situación de la empresa constructora mexicana que opera en el D.F. zona sur. Obviamente, cuando el empresario no distingue las señales del mercado, difícilmente, puede hacer que la empresa sobreviva ante tales cambios. En una posición de sobre demanda para la constructora el personal que labora resulta poco significativo en términos de manejo de personal y costos bajo. En una situación de sobre oferta es significativa porque la competencia entre las constructoras es mayor y se corre el peligro de salir del mercado con grandes pérdidas.

BIBLIOGRAFIA

Blake, Oscar Juan, *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*, Macchi, 200,3ª. Edición, p.p. 125

Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 2000, Quinta edición, pp. 699.

Frederich, Antonio; *Manual de Toma de decisiones*, México, Arco, 2ª. Edición, p.p. 489

Gitman L., “*Fundamentos de Administración Financiera*”, Tomos I y II

Gómez Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L.; “*Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*”, Madrid, Pearson Educación, S.A., 2001, pp. 695

Margaret Butteriss, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Edipe, Edición 2000, pp. 360

Peña, M. B., “*Dirección de Personal*”, España, Hispano Europea, 1987, pp. 654

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México, Thompson, sexta edición, pp. 418

Rothery, Brian y Ian Robertson, “*Outsourcing*” *La subcontratación*, Limusa, 2a. Edición, 1997, p.p. 657

Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle, *La gestión de los recursos humanos* Mc Graw- Hill, 1999, pp. 455

Werther, William. B y Davis, Keith, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 2000, 5ª Edición, pp. 582

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.elpais.com.mx> (16/07/08)

<http://www.ilo.org> (23/07/2008)

Fuente: CAPECO-Cámara Peruana de la Construcción-

Fuente: SEOPAN –Patronal de las Grandes Constructoras-

Fuente: Departamento de Comercio Estadounidense

<http://www.cmic.org>

Periódico Excélsior, Finanzas Julio 2008, p.p. 5

Periódico Excélsior, Finanzas Julio 2008, p.p. 5

Aguilar Juárez, David, Periódico El Universal, Junio 2008,
Finanzas, p.p. B4

www.elpais.com, Julio 2008