

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ARQUITECTURA

Subdirección de estudios de Postgrado



**Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras,
Del estado Nuevo León**

Por:

ARQ. ALMA IDALIA GALVAN LOERA.

En opción al grado de maestría

MAESTRIA EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION
DE LA CONSTRUCCION

JUNIO DEL 2008

Índice

Agradecimientos

Capítulo I	Introducción	
1.1	Origen del Tema	1
1.2	Antecedentes	3
1.3	Justificación	4
1.4	Alcances y Limitaciones	5
1.5	Objetivo	6
1.5.1	Objetivo General	6
1.5.2	Objetivos Peculiares	6
1.6	Hipótesis	8
1.7	Diagrama de Lectura	9
Capítulo II	Revisión de literatura sobre Estructura Organizacional	
2.1	Concepto de Estructura Organizacional	10
2.2	Teorías y modelos relacionados con la Estructura Organizacional	11
2.3	Identificación de Variables que integran el proyecto	12
2.3.1	Desarrollo Organizacional	12
2.3.1.1	Cambio y Adaptación en el Desarrollo Organizacional	12
2.3.1.2	Efectividad y Eficiencia de los equipos	17
2.3.1.3	Estrategias de Cambio	22
2.3.2	Planeación	28
2.3.2.1	Planeación	28
2.3.2.2	Objetivos	32
2.3.2.3	Sistemas de Control	36
2.3.3	Administración Organizacional	37
2.3.3.1	Reclutamiento y Selección	37
2.3.3.2	Educación y Entrenamiento	41
2.3.3.3	Análisis de Puestos	46
2.3.4	Calidad	50
2.3.4.1	Control de Calidad	50
2.3.4.2	Supervisión	58

2.3.4.3 Normas y Especificaciones	64
-----------------------------------	----

Capítulo III	Metodología	
3.1	Metodología	70
3.1.1.	Definición de Producción	71
3.2	Marco Metodológico	72
3.3	Programa	77
Capítulo IV	Datos Recabados	
4.1	Formulas	78
4.2	Resumen de Datos Recabados	79
4.3	Encuestas	88
4.4	Conclusión de Datos Recabados	95
4.5	Fichas Bibliograficas	96

Agradecimientos

Al Arq. M.C. Guadalupe Veloquio González, por su apoyo en el seguimiento, de mi trabajo de investigación,

Al ING. Arnulfo Treviño Cubero, por su paciencia de enseñarnos la materia que se nos hacia un mundo de dificultad, gracias.

Al Arq. Eduardo Sousa, por su apoyo, porque su materia fue el inicio de un producto que no se consolidaba, y que fue de corrección en corrección, hasta que se presento, como debía, correctamente.

A La Arq. Ma. Teresa Ledezma, por su experiencia y su asesoría y por ser una de mis maestras de maestría.

A todos mis maestros de maestría, por su tiempo y dedicación, por su enseñanza gratificante y productiva, GRACIAS, porque cuando uno ingresa, es como un metal extraído de la beta natural, y cuando uno culmina su preparación sus conocimientos se fortalecen y se administran, uno se realiza con mas eficiencia y se exige ser mas competitivo en su trabajo. A mis compañeros de postgrado que nos dejo la experiencia del compañerismo.

A la Facultad de Arquitectura, por ser el cimiento de mi profesión, por que gracias a todos mis maestros de licenciatura, que nos enseñó y se nos formó de la manera de cómo se debían de realizar las cosas.

A la facultad de Ciencias Químicas, por ser el lugar donde me desempeñé, y donde me han apoyado en este proyecto de estudio, a todos mis compañeros maestros y en especial a mis compañeras y amigas que me apoyaron en todas las situaciones difíciles. Gracias.

A mis hijos Diana Azucena y Víctor Andrés por su tiempo y su apoyo , que me dieron siempre , que ellos son mi motivación y mi riqueza en mi vida, es lo que me hace ser mejor en mi vida profesional y personal .

A mi esposo Víctor M. Garza Valdez, por su paciencia y apoyo , por su apoyo incondicional de todo el tiempo desde la licenciatura hasta hoy, por ser el que siempre creyó que podíamos ,exigirnos mas para ser mejores . Gracias, un mundo de gracias, por ser mi compañero, y que este trabajo te lo debo en gran parte a ti.

A mi madre que su carácter y fortaleza, gracias, porque su apoyo siempre fue sin condición, porque siempre me educo y formo con valores firmes y porque me dio el ser. A mi padre que ya no estas aquí. Gracias.

A todos y a cada uno de mis hermanos, y por los que no están, y en especial cariño, a mi hermana mayor, y a mi hermano mayor.

Gracias a Dios porque me dio la familia que tengo, por mis éxitos y fracasos, por lo que soy, y por lo que seré si el lo permite.

Capítulo I Introducción

1.1 Origen del tema

La investigación que se presenta, nace de la inquietud de ofrecer, una alternativa de evaluación, la cual esta apoyada en investigaciones de campo (entrevistas personales y encuestas), dirigida a las medianas empresas constructoras de la Cd. de Monterrey.

Como objetivo principal de esta investigación se considera que, en cualquier tipo de organización, y en particular, en las empresas constructoras, se le considere al empleado como el elemento más indispensable. Ya que sus capacidades o habilidades, la mayoría de las veces no son reconocidas o utilizadas con eficiencia, en esta investigación se señalan algunas deficiencias del desarrollo organizacional, que se realizaron a 10 empresas constructoras del área metropolitana, respaldando a esta investigación ,con un estudio donde se detectaron e identificaron las características básicas para que el recurso humano, desarrolle cambios y adaptaciones, reestructure sus estrategias de largo plazo por a corto plazo , que integre y coordine de acuerdo a su especialidad mejor a sus equipos de trabajo.

Para ayudarnos a resolver la investigación de este tema, evaluación en las medianas empresas constructoras, se estudiaron y se seleccionaron variables de estudio que integradas, formaban, son: desarrollo organizacional (estrategias de cambio), planeación, análisis de puesto, y calidad

Con las estrategias de cambio , pretendo fomentar y difundir en la organización ,que se capacite y se apoye al recurso humano, para que se genere un cambio ,con la planeación busco que se recuerde que es la estructura principal de la organización, al tener presente que se debe de apoyar en metas y planes. Con el análisis de puesto presento las bases para que el recurso humano, considere los beneficios para alcanzar un asenso y con la calidad pretendo que se busque no como

un recurso de presentación sino, que se considere como reflejo de garantía y satisfacción de las empresas constructoras.

Buscando encontrar respuestas reales y directas a nuestras preguntas, le pregunte a uno de nuestros encuestados, acerca de que si su supervisión y control de obra, era el planeado estimado con el planeado real, y comento que se presentaban diferencias, por lo general en la supervisión, y también al asignar tareas a trabajadores que no tienen la experiencia para esa actividad.

La parte esencial de nuestro proyecto es presentar, una forma de evaluación, y presentarla a las empresas constructoras, con la finalidad de evaluar a su personal productivo, y detectar errores pequeños, antes de que se llegue a pérdidas valorables.

En una obra o en un edificio arquitectónico, podríamos atribuirle cualidades como: estético , modernista, funcional ,vanguardista, modular, etc., podríamos mencionar tantas cualidades y características del edificio o a la obra finiquitada, y atribuirnos otras tantas al que lo diseño o superviso ,pero también no debemos pasar por alto el considerar , al recurso humano , como la acción y fuerza de la producción en las empresas constructoras .

En la Cd. de Monterrey ,un estado donde la competencia de empresas constructoras es la principal característica de la ciudad ,en nuestra ciudad existe una demanda alarmante de espacios llámese de: construcción de edificios, viviendas, escuelas, hospitales, carreteras, puentes, presas, parques recreativos, esparcimiento familiar , y es cuando se convoca a la participación la construcción de obras , las constructoras se presionan y esfuerzan, para ofrecer y ser una buena solución al cliente , pero de que sea la mejor propuesta depende de que se ofrezca la eficiente planeación, supervisión , control y calidad.

1.2 Antecedentes

Con el desarrollo de esta investigación podremos realizar la evaluación del recurso humano en una empresa constructora detectando las deficiencias e irregularidades del recurso humano par desarrollar esta investigación se apoyo en los autores que nos dan referencia para poder avanzar con nuestro tema de investigación.

Para poder desarrollarlo encontrando al información adecuada y útil para mejorar la productividad en las empresas constructoras.

Mediante las expectativas y descubrimientos anteriores, que nos brindan podemos desarrollar y plantear esta investigación que esta compuesta de cambios, estrategias, planificaciones, controles de calidad, características que giran alrededor del recurso humano en las empresas constructoras.

1.3 Justificación

Hoy por hoy, en las empresas constructoras se han evocado por alcanzar una eficiente productividad y una competitividad en el sector de la construcción, esto lo podrá planear, ejecutar y controlar si dirige sus recursos hacia su mismo fin.

El querer ser mejor tiene sus limitantes ya que de una organización a otra existe gran diferencia administrativa y que nos ofrecen la solución ideal y nos la describen como excelente pero en el transcurso del proyecto los resultados no son los satisfactorios, reflejando esto en su productividad y calidad.

El factor más preocupante en la industria de la construcción podríamos mencionar que es la rotación de personal dada las características que envuelven a la mano de obra al no poseer el adecuado nivel de preparación y que la enseñanza de su puesto fue transmitida por compañeros de trabajo.

Según la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, la rotación de personal, en el Estado de Nuevo León, en empresas micro, medianas y macros es de un 80%.

Este dato refleja un alto rotación lo cual nos arroja una falta de organización y donde nos afecta es en el avance de la productividad. Se sabe que cuando hay un problema económico en el país la primera industria que se ve afectada es la de la construcción, reflejando esto en: la poca contratación de la mano de obra y por lo que propicia la rotación de personal.

Esta investigación pretende evaluar, al desarrollo organizacional en las empresas constructoras, para aportar soluciones adecuadas para hacer a la empresa constructora más eficiente y productiva.

1.4 Alcances y limitaciones.

La realización de un cambio en su desarrollo organizacional, para que el **recurso humano** sea más **eficiente** en las empresas constructoras.

La evaluación del recurso humano e **implantar** un cambio.

La reestructuración de sus objetivos por objetivos **actuales** y más **productivos**.

Establecer los **objetivos** adecuados de la **planeación** con un eficiente sistema de control.

Implantar la **calidad** como una **estrategia de cambio**, en las empresas constructoras para hacerla más eficiente.

Proponer un programa de necesidades de acuerdo a lo que realizara cada puesto.

1.5 Objetivo

1.5.1 Objetivo General

Realizar una evaluación de un replanteamiento de una organización al recurso humano en empresas constructoras medianas con el objetivo de incrementar su productividad, eficiencia y calidad. Detectando los factores que bloquean su productividad.

1.5.2 Objetivos particulares

- Evaluar e implementar equipos de cambio
- Implementación de un equipo de cambio
- Elección de estrategias de cambio
- Evaluar y reestructurar sus equipos de trabajo
- Proponer que se creen organismos que den apoyos
- Proponer ideas que ayuden a hacer eficientes las estrategias
- Proponer comp. o rediseñar sus estrategias de cambio
- Proponer mediante la evaluación la implementación de nuevas estrategias
- Evaluar los diferentes procesos de control
- Establecer las características de la plantación
- Establecer la división de objetivos en la planeación
- Evaluar los objetivos
- Proponer mejoras con la evaluación de objetivos
- Establecer los fines que debe de tener los objetivos.
- Evaluar los sistemas de control
- Evaluar los sistemas de control al hacerlos mas simples.
- Proponer un reporte de evaluación
- Evaluar sus tareas según su puesto.
- Evaluar los pasos que se establecieron para análisis de puestos
- Analizar y evaluación de métodos de reclutamiento
- Evaluar sus recursos humanos y definir sus características ideales
- Proporcionar características que debe ser su educación
- Establecer los entrenamientos
- Establecer puntos críticos de su educación y entrenamiento
- Evaluar métodos de control

- Proponer estrategias de cambio
- Proponer los beneficios que otorga el aplicar la calidad
- Evaluar las actividades del supervisor
- Proponer las características del supervisor
- Proponer incentivos y motivación a sus superiores
- Evaluar las normas de calidad
- Identificar las normas y especificaciones
- Proponer las normas adecuadas a su organización

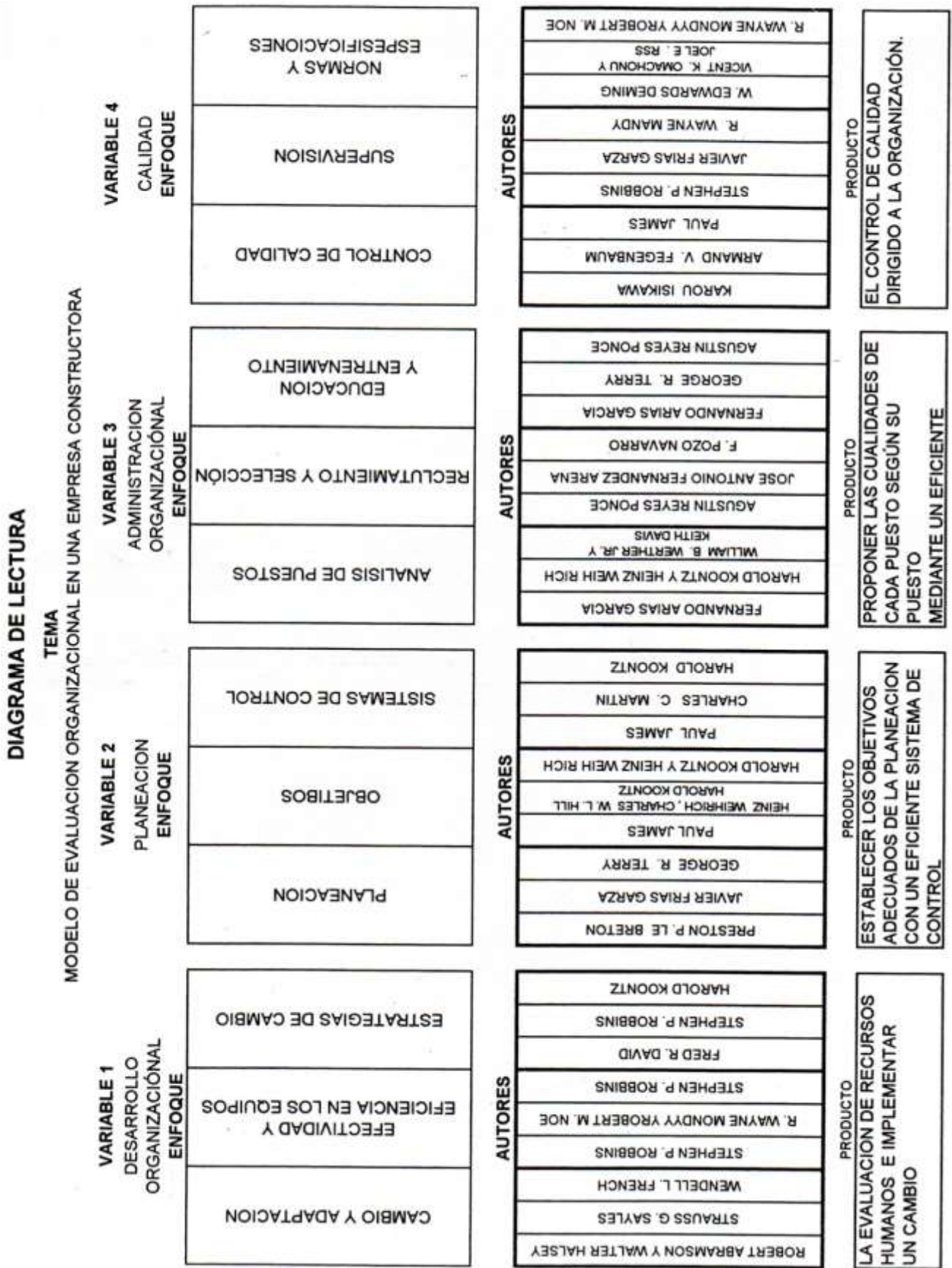
1.6 Hipótesis del trabajo

Evaluar en las empresas constructoras su desarrollo organizacional, mediante un modelo de evaluación, que nos permita dentro de sus procesos de **organización, planeación, administración y calidad**, obtener una empresa con resultados eficientes en productividad.

Variable independiente : Es el análisis integral de la organización, productividad y competitividad, que esta en función del desarrollo organizacional de la empresa constructora, dando la pauta de un modelo de evaluación que nos permite organizar los procesos administrativos, de planeación y calidad dentro del desarrollo organizacional de una empresa constructora.

Las características con que se debe de trabajar, es decir la organización, la planeación, la administración y la calidad así como los factores que nos ayudan a aumentar la productividad tales como la motivación y el liderazgo.

1.7 Diagrama de Lectura



2.1 Concepto de estructura organizacional.

Una solución para minimizar, los retos que se enfrentan las empresas constructoras, es utilizar la disciplina de desarrollo organizacional que se utiliza para mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante la teoría y la práctica de un cambio planificado.

Hoy en día, las empresas constructoras se enfrentan a múltiples retos como son: cambios a su efectividad, cambios en su eficiencia y a la inestabilidad de su rentabilidad, al enfrentar los retos de un ambiente inestable, de una creciente competencia y al factor más importante, las demandas cambiantes del cliente.

Proponiendo en esta investigación técnicas de evaluación a su recurso humano, de las compañías constructoras, las cuales enfrentan los retos mencionados y que estos tienen que transformarse en derechos, para beneficio del recurso humano de la organización, para que su esfuerzo sea grato y satisfactorio.

2.2 Teorías y modelos relacionados con la estructura organizacional.

Desarrollo organizacional: disciplina de las ciencias de la conducta aplicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planificado.

Planeación: Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar así como la correcta utilización y la aplicación de estos en el logro del fin esperado.

Administración organizacional: Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración del personal, dirección (liderazgo) y control.

Es una ciencia que se basa en técnicas de previsión y pronóstico coordinando cosas, personas y organizaciones en sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo eficaz y eficiente.

Control de Calidad: La calidad es una prioridad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comprobada con cualquier otra de su misma especie.

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple con las especificaciones del diseño, entre cosas, mayor es su calidad.

2.3 Identificación de Variables que integran el Proyecto

2.3.1 Desarrollo Organizacional

2.3.1.1 Cambio y Adaptación en el desarrollo Organizacional

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Desarrollo organizacional.

Enfoque: Cambio y adaptación en el desarrollo organizacional.

Subproductos:

- Evaluar e Implantar equipos de trabajo
- Implementación de un apuntalamiento de cambio.
- Elección de Estrategias de Cambio.

- El desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la practica de un cambio planificado.

Hoy en día, las empresas constructoras se enfrentan a múltiples retos como son: los cambios a su efectividad, cambios a su eficiencia y a la inestabilidad de su rentabilidad; el enfrentar los retos de un ambiente inestable, de una creciente competencia y al factor mas importante, las demandas cambiantes del cliente. Es por eso que tiene entre sus primordiales metas y objetivos, el esforzarse para lograr los siguientes retos en su organización:

- a) De mantener igual la solidez de sus dimensiones de la organización.
- b) Continuidad de sus métodos de plantación y así como de su cultura.
- c) Mantener sus métodos y procesos sin cambios.

En esta época de modernidad, con edificios de vanguardia y tecnología cada vez más exigente, el éxito de toda compañía constructora es mantener saludable y viable a su compañía, que es la tarea principal en toda organización.

Propongo mediante aplicación de las técnicas de evaluación, a su recurso humano, de las compañías constructoras, como se menciono las cuales se enfrentan a múltiples retos y que esos retos los tienen que transformar en derechos, para que brinden beneficios al recurso humano de su organización, para que su esfuerzo que sea grato y satisfactorio:

- a) Para el y por medio del trabajo
- b) Para que se prepare y se desarrolle venciendo lo obsoleto de sus propios conocimientos y de sus habilidades.
- c) Encontrar dignidad en un trabajo que le permita desarrollarte y aportar con eficiencia su trabajo.
- d) Esmerarse por cumplir con el propósito e ir en la persecución de las metas de la organización.
- e) Mantener las relaciones de trabajo y del equipo de trabajo.

Según el autor Beckhard, el desarrollo organizacional es un esfuerzo:
1) Planificado, 2) De toda la organización, 3) Controlado desde el nivel mas alto, 4) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) Intervenciones planificadas de los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de las conductas.

Estos conceptos que nos menciona el autor, las podemos ejemplificar en una empresa constructora donde su organización tiene que ser planeada, controlada e incrementar su efectividad para bienestar de sus trabajadores.

Se propone evaluar en su organización a su recurso humano, mediante las técnicas de evaluación como son:

Análisis de rendimiento: dicha técnica nos aportara la manera de medir su efectividad con la que se esta haciendo uso de sus recursos humanos, comparándolo con el rendimiento y con las normas de producción imperfectas.

Técnica de Evaluación: La cual es la Técnica formal para evaluar el rendimiento de un individuo al cumplir responsabilidades específicas y/o rendimiento potencial del individuo en otras tareas.

Técnica formal para evaluar el rendimiento de un método o sistema.

Técnica de Organización y Métodos: Cuyo objetivo es incrementar la eficiencia administrativa de una organización perfeccionando los procedimientos, los métodos y los sistemas, la comunicación, el control y la estructura de la organización.

El resultado de aplicar las técnicas de evaluación; será el que replanten o rediseñen sus sistemas o estrategias que tienen como reglas dentro de su organización.

Hoy por hoy, los individuos en las organizaciones, se enfrentan a múltiples retos y al propósito de persecución de las metas de la organización, así como lograr una relación y una comunidad humana en el sitio de trabajo.

La simple supervivencia –el encontrar y seguir teniendo un trabajo adecuado: de acuerdo a sus habilidades, cualidades, conocimientos y aptitudes- hoy en DIA es un gran reto a medida que las personas se enfrentan a situaciones como son paros forzosos y reducciones de personal por baja producción.

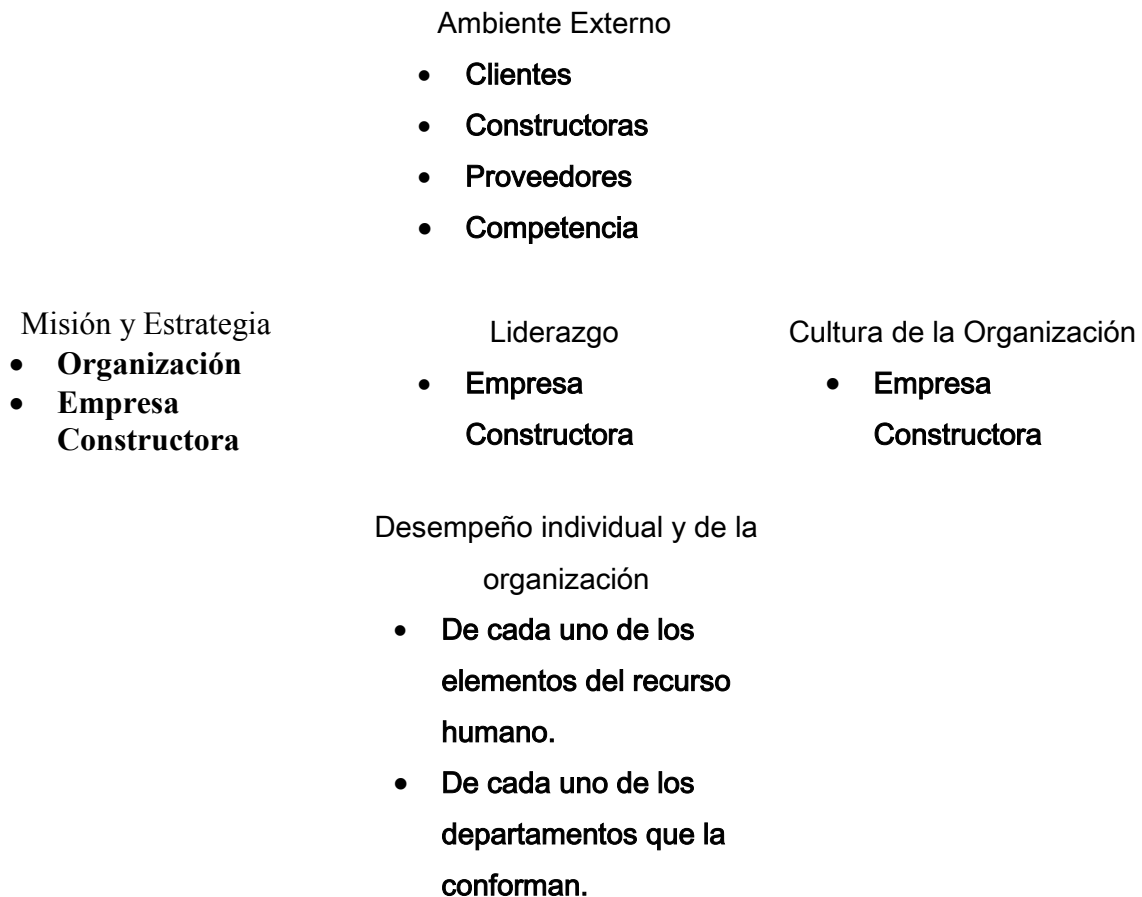
El siguiente ejemplo es el de una **Dinámica de la Organización** ,el cual lo propongo al sugerirlo para una empresa constructora, donde una parte esta asociada primordialmente con el nivel de transferencia, de la conducta humana, o con las relaciones y los cambios que se crean dentro del ambiente de trabajo de una empresa constructora.

Esperando que estos resultados de esta evaluación al aplicar esta dinámica, a una empresa constructora tiene que resultar beneficios como:

Que al exponer sus intervenciones vayan dirigidas hacia el liderazgo. **A la relación que debe de guardarse entre la misión, su estrategia y entre su cultura.**

Esto debe de producir un cambio que transforme o fundamente a su cultura de la organización.

Dinámica de la Organización, referenciándolo a una empresa constructora.



Un pensamiento fundamental en el desarrollo organizacional es el complemento con los equipos de trabajo que son considerados en las empresas, como los bloques de la construcción de las organizaciones. Estos que deben esforzarse por administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones para que sean efectivas.

En el Desarrollo Organizacional se propondrá las estrategias de cambio a las Organizaciones y estas se deben de basar en cambios particulares, que tendrá implicaciones para las constructoras y para los miembros de la compañía por igual. Se proponen las estrategias de cambio que estas se deben de apoyar:

- En los niveles de las relaciones de la conducta humana.
- En las relaciones de el equipo de trabajo.
- En los cambios que se crean dentro del ambiente de trabajo.

Se realiza esta investigación mediante las técnicas de evaluación antes mencionadas, que previamente fueron detectadas y registradas en la organización, mediante una evaluación a su organización y utilizando la técnica de organización y métodos, podemos plantear o rediseñar su estrategias de cambio que pueden estar presentes en su organización.

2.3.1.2 Efectividad y Eficiencia de los Equipos

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Desarrollo Organizacional.

Enfoque: Efectividad Y Eficiencia de los Equipos.

Subproductos:

- Evaluar y reestructurar sus equipos de trabajo.
- Evaluar en que características tiene alguna deficiencia para desarrollar adecuadamente su desarrollo organizacional.
- Proponer que se creen organismos que otorguen reconocimientos y apoyos, no solo por ser empresas de renombre.

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Estos deben de administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivas.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primera, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos, las personas deben de trabajar juntas para llevarlas a cabo. Tercera, los equipos crean una suma de esfuerzos individuales de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto.

Es muy común que en las Empresas Constructoras, que emplean grupos de trabajo autodirigidas o que se administran solas dedican tiempo y esfuerzo en asegurarse que los miembros del equipo posean habilidades necesarias para ser productivos en los grupos.

Se dice que según las ocho características que plantearon los autores Larson y La Fasto que siempre están presentes en cualquier organización para lograr un desempeño en cualquier empresa. Y cuando se pierde cualquier aspecto, disminuye el desempeño del mismo.

Las cuales son las siguientes:

- 1) Una meta clara.
- 2) Una estructura impulsada por resultados.
- 3) El tener miembros competentes del equipo.
- 4) Un compromiso unificado.
- 5) Un ambiente de colaboración.
- 6) Estándares de excelencia.
- 7) Apoyo y reconocimiento externo.
- 8) Un liderazgo de principios.

Actualmente lo equipos se vuelven mas importantes e indispensables en las organizaciones y según las ocho características de los autores y analizando cada una de ellas, yo estoy de acuerdo con ellas y considero que en las empresas constructoras, deben de regirse por cada una de ellas, para tener un optimo desarrollo organizacional, no dejando de tener presente que la base principal es la interrelación con los equipos de trabajo.

Aplicado a una empresa constructora seria:

1) Una meta clara. La empresa se marca sus objetivos claros a la cual quiere llegar y considerando que el recurso humano comparta el mismo fin.

2) Una estructura impulsada por resultados. Se entendería que a su recurso humano se le motive para que desarrolle al máximo y con firmeza; sus conocimientos, habilidades, aptitudes en beneficio para su empresa para que sea más competitiva y por lo tanto sea exitosa.

3) El tener miembros competentes en el equipo. Este punto creo yo que es el mas importante para cualquier empresa constructora, ya que es común, que siempre van a existir equipos que tienen elementos que no se entregan completamente por diferentes causas las cuales pueden ser: por que no se sienten conformes con su parte que realizan o sienten que sus conocimientos no son desarrollados como ellos esperan, o

por que el otro trabajo menos y le pagan mas o por ser familiar y estas son algunas de las causas que pueden dar por resultado, en la organización el que no desarrollen ; cualidades, conocimientos y habilidades al máximo.

4) Un compromiso unificado. El recurso humano en cualquier organización como en este caso las empresas constructoras deben de tener presente, el que son miembros que se dirigen a las mismas metas y que deben de estar concientes que deben de entregarse al principal objetivo que es el de trabajar en unión.

5) Un ambiente de colaboración: Es importante esta característica ya que es vital en los equipos de trabajo al desarrollar esta cualidad, al fomentar las relaciones de compañerismo, calidad, comunicación y afectivas, para un fin común que es para la organización y para ellos mismos.

6) Estándares de excelencia. Este punto podríamos decir que nos menciona como una empresa constructora debe de exigirse y medir que tipo de calidad, quiere y puede ofrecer a sus clientes , teniendo bien conjuntadas sus características anteriores para una sola finalidad para ser una empresa competitiva.

7) Apoyo y reconocimiento externo. Esta característica es motivante para cualquier empresa constructora que a sus equipos de trabajo, se les reconozca el desempeño de su trabajo y que la empresa lo premie y los considere para futuros puestos.

8) Un liderazgo de principios. El educar y motivar a su recurso humano para que se forje en sus mentes el que desarrolle cualidades de eficiencia, calidad, precisión habilidad, destreza, para que desarrolle estos y mas principios para aplicarlos a la meta del liderazgo.

La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren habilidades múltiples, siendo común y experiencia.

Los equipos en las empresas constructoras, se hacen indispensables ya que, estos, deben de reunir sus cualidades, talentos, para poder competir con más eficacia y eficiencia.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma mayor total de los insumos individuales.

Hoy en día no podríamos decir cual organización, no desarrolla todos sus procesos con equipos de trabajo.

El uso extenso de los equipos de trabajo nos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. Debemos de estar concientes de que el solo hecho de ser equipo no va a mejorar de manera automática su desempeño, debe de reunir ciertas características comunes como son: imaginativos, creativos, marcarse la meta de ser líderes, capacidad, lealtad e integridad. Estas son algunas de las características de las que en las empresas constructoras deben cerciorarse que sus equipos tengan esas características.

A continuación mencionamos las cuales podrían ser las **actividades de un equipo**:

- Creadores-innovadores: son los que inician ideas creativas.
- Exploradores-promotores: son campeones de las ideas después de que estos han sido iniciados.
- Asesores-desarrolladores: analiza las opciones de decisión.
- Impulsores- organizadores: proporcionan estructura.
- Finalizadores-productores: proporcionan dirección y seguimiento.
- Controladores- inspectores: proporcionan dirección y seguimiento.
- Controladores- inspectores: revisan detalles.
- Defensores- mantenedores: pelean batallas externas.
- Reporteros- mensajeros: buscan toda información.
- Vinculadores: coordinan e integran.

Mediante la propuesta de las técnicas de evaluación, con esta investigación pretendo desarrollarla con técnicas de evaluación, para detectar en las empresas constructoras, si sus equipos de trabajo desarrollan las actividades que deben de desarrollar y detectarle a las empresas las características que deben de poseer sus equipos de trabajo.

Las técnicas mediante las cuales voy a proponer y a evaluar su empresa constructora son las siguientes:

Dinámica de grupo: Constituye gran parte del tema de las ciencias de la conducta. El estudio de los grupos en conjunto se realiza a través de sus estructuras formales de elección, transferencia, renuncia, liderazgo, autonomía, estabilidad, despido, estructuras informales de las relaciones personales, las cuales se crearon y se fomentaron parcialmente fuera del grupo.

Equipo de trabajo: Aplicación a corto plazo de un equipo interfuncional interramal a un problema momentáneamente serio en la compañía. Se dirige a un grupo de individuos que realizan una variedad de funciones que provienen de lugares geográficamente distintos para que, en equipo, utilicen sus esfuerzos a fin de realizar una tarea específica.

Evaluación: La evaluación del rendimiento es una evolución de la clasificación de meritos. Normalmente se aplica al personal administrativo y directivo, mas que a los trabajadores operativos para quienes, por lo general, la técnica es mas sencilla de clasificación por el merito es mas adecuada.

Evaluación por semejanza: Técnica de evaluación en la cual un empleado valora el rendimiento, avance, las perspectivas, fuerzas y debilidades del personal que se encuentra a su mismo nivel dentro de la jerarquía de una organización.

Con estas técnicas se propondrá solucionar mediante la evaluación a su desarrollo organizacional, en forma particular a sus equipos, para poder detectar, si sus equipos de trabajo poseen todas las características y detectando también si desarrollan todas las actividades, que deben de realizar sus equipos de trabajo, para que desarrollen sus proyectos con eficiencia y eficacia, para beneficio de la empresa constructora.

2.3.1.3 Desarrollo Organizacional: Estrategias de Cambio

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Desarrollo Organizacional.

Enfoque: Estrategias de Cambio.

Subproductos:

- Proponer ideas que ayuden a hacer mas efectivas las estrategias en la practica.
- Proponer, comparar, o rediseñar con sus estrategias de cambio cuales son las mas adecuadas, para implantarlas en la practica.
- Proponer mediante la evaluación, la implantación de nuevas estrategias de cambio.

Las estrategias del cambio que sustentan la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional, para aplicarlas a cualquier empresa.

El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para las empresas constructoras y para los miembros de la compañía por igual.

Según los autores Chin y Benne describen tres tipos de estrategias de cambio. Primero están las estrategias empíricas-rationales se basan en las suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés racional y que cambiaran siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.

El segundo grupo se compone de las estrategias normativas-reeducativas, basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducacion en el cual se descartan las antiguas normas y se remplazan por otras nuevas.

El tercer grupo son las estrategias de poder-coercitivas basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen mas poder.

Analizando las definiciones que nos mencionan los autores, referente a las estrategias de cambio, podemos proponer a las empresas constructoras las del segundo tipo que son las normativas-reeducativas, mediante las técnicas de evaluación podemos, detectar si en las empresas constructoras se tiene en su sistema aplicar las estrategias de cambio a que están, basadas en normas ya que constituyen la base de la conducta y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual, se eliminan las antiguas normas y se sustituyen por otras nuevas.

Esta estrategia elegida es la normativa-reductiva se propone en las empresas constructoras como una solución en sus problemas los cuales no se deban: por la falta de alguna información, a algún dato técnico, o aun dato administrativo.

Esta estrategia de cambio que es la normativa -reductiva se aporta a soluciones para los problemas que se presenten por: valores, actitudes, relaciones y el de realizar las actividades, en la forma en que no se consideraba ninguna estrategia de cambio.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de recursos para alcanzarlos y las políticas principales para alcanzarlos y las políticas principales que han de seguirse al usar estos recursos.

En las empresas constructoras es lógico pensar que se lleve a cabo, el uso de estrategias de cambio ya que esta debe de evaluar y desarrollar estrategias alternas y después seleccionar un conjunto que sea compatible a cada nivel lo, que permita a la empresa constructora aprovechar mejor los recursos y las oportunidades disponibles en el ambiente.

Las estrategias de cambio se propondrán para que la empresa constructora desarrolle un conjunto de estrategias que la hará más competitiva, para que pueda ganar una ventaja relativa sobre a sus rivales.

Las estrategias en una empresa constructora proporcionaran a la organización la dirección. Estas metas indican a todos los miembros hacia donde se dirige la organización y que es lo que necesita para tener éxito.

La **formulación y la implementación de las estrategias** se pueden realizar de la siguiente manera:

- Formular estrategias de cambio es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción.
- Implementar estrategias es administrar las fuerzas durante la acción.
- Formular estrategias es concentrarse en la eficacia.
- Implementar estrategias es concentrarse en la eficiencia.
- Formular estrategias es un proceso primordialmente intelectual y operativo.
- Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo.

Para formular estrategias los conceptos para formularlas no varían mucho, en las empresas constructoras ya sean grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas.

Sin embargo la implementación de estrategias si varia mucho según sea el tipo y el tamaño de la organización.

Al evaluar la empresa constructora, propondremos al darnos cuenta cual tipo implementación de estrategia requiere la organización como: añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, cambiar la estrategia de precios en la organización ,elaborar prestaciones nuevas para los empleados, establecer procedimientos para el control de costos. Construir instalaciones nuevas, capacitar a los empleados nuevos y crear un ambiente de mayor calidad.

Mediante las técnicas de evaluación propondremos realizar una mejora que se refleje en la organización, las cuales se mencionan a continuación:

Evaluación por semejanza: Técnica de evaluación en el cual un empleado valora el rendimiento, el avance, las perspectivas, fuerzas, y debilidades del personal que se encuentra a su mismo nivel dentro de la jerarquía de la organización.

Organización y métodos: técnica que se emplea para mejorar el rendimiento administrativo, cuyo objetivo es incrementar la eficiencia administrativa de una organización perfeccionando los procedimientos, los métodos y los sistemas, la comunicación, el control y la estructura.

Técnicas de mejoramiento: Grupo de técnicas de administración que tienen por objetivo el producir un mejoramiento en el comportamiento de un sistema.

Algunos puntos básicos en la implementación de estrategias comprende el establecer objetivos anuales, elaborar políticas, asignar recursos, reducir la resistencia al cambio.

Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser mas difícil de revertir, pero no decir que imposible.

La mayor parte de los estrategas están de acuerdo, por tanto, que la evaluación de estrategias es vital para el bienestar una organización; las evaluaciones oportunas

Pueden alertar a gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica.

Según el autor: Fred R.David, nos menciona que los estrategas están de acuerdo que la evaluación de estrategias puede ser vital para el bienestar de una organización.

Se propone la evaluación de estrategias oportuna, en las empresas constructoras, para detectar a las organizaciones de que existen problemas o posibles problemas, antes de que llegue a ser critico el problema.

Para la **evaluación de estrategias** se requieren tres actividades básicas:

- 1) Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- 2) Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- 3) Tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se apegue a los planes.

Una retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias.

La evaluación de estrategias es importante porque las organizaciones en este caso las empresas constructoras, ya que estas están dentro de entornos dinámicos, donde los factores internos y externos suelen cambiar mucho y a un gran velocidad.

Hoy en día la evaluación de las estrategias esta cambiando mucho por diversas razones. Antes, la economía nacional y la mundial eran mucho mas estables, los ciclos de la vida de los productos eran mas largos, el progreso tecnológico eran mas

lento, los cambios se presentaban con menos frecuencia, había menos compañías constructoras “menos competencia”.

Existen otras razones el por que la evaluación de las estrategias se esta dificultando cada vez mas en el tiempo actual la cuales pueden ser las siguientes:

- 1.- El drástico aumento de la complejidad del entorno.
- 2.- La mayor dificultad para pronosticar el futuro con exactitud.
- 3.- La mayor cantidad de variables.
- 4.- La caducidad de los mejores planes.

Las organizaciones de todo tipo y tamaño deberán de evaluar sus estrategias.

El evaluar las estrategias debe de llevar a las organizaciones a cuestionar las expectativas y los supuestos, que debe de dar a origen a la revisión de objetivos y valores y debe de estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

La frecuente evaluación de las estrategias de cambio debe de realizarse en forma continua y no como muchas empresas constructoras creen que es mejor al término de plazos determinados de tiempo o justo después de que pasaron los problemas.

Esto permite en las organizaciones evaluar las estrategias en forma continua, en vez que como se planeó en forma periódica, el hacerlo de manera continua permite, el establecer referencia del avance y una supervisión más eficaz.

Las organizaciones de las empresas constructoras deben de estar siempre consientes del avance logrado hacia la culminación de los objetivos de la empresa. A medida que van cambiando los factores críticos para lograr el éxito los empleados de la organización deben de ayudar a determinar las medidas correctivas convenientes.

Al involucrar a los empleados y a los directivos de la organización de las empresas constructoras, y una vez detectado los problemas en las cuales tienen deficiencias. Se proponen en esta investigación técnicas de evaluación, que antes fueron descritas, para evaluar sus estrategias de cambio, pero debemos de tomar

conciencia que es difícil aceptar el cambio, pero lo tienen que aceptar, porque saben que es beneficio para la organización y para ellos mismos.

Para la evaluación de las estrategias de cambio nos basaremos en criterios cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos son los que se suelen usar para evaluar las estrategias son las razones financieras, que los estrategas usan para hacer tres comparaciones: **(1)** Para comparar el desempeño de la empresa. **(2)** Para comparar el desempeño de la empresa con los de los competidores y **(3)** Para comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Podemos concluir que una vez detectados los problemas en las estrategias de cambio en las empresas constructoras. Y mediante la aplicación de técnicas de evaluaciones técnicas, nos podremos auxiliar en medidas correctivas, las cuales requieren que se efectúen los cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro y para alcanzar los objetivos definidos.

Al aplicar las medidas correctivas en las empresas constructoras, deben de colocar a su organización en una mejor posición para capitalizar las fuerzas internas, para aprovechar las oportunidades del exterior, o para evitar, reducir, o minimizar las amenazas externas y para superar las debilidades internas.

Al desarrollar las técnicas de evaluación, nos auxiliaremos en las medidas correctivas por mencionar algunas: alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas clave, y vender una división, otra podría ser revisar sus objetivos, elaborar nuevas políticas, o asignar los recursos de otra manera.

2.3.2 Planeación

2.3.2.1 Planeación

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Planeación

Enfoque: Planeación

Subproductos:

- Evaluar los diferentes procesos de ejecución.
- Establecer las características de la planeación en la empresa.
- Establecer la división de objetivos en la planeación, para realizar tareas simples en tiempos cortos

Sin la planeación adecuada, es improbable que los objetivos del proyecto sean alcanzados a tiempo o dentro del presupuesto. Cuanto mas largo y complejo sea el proyecto, más tiempo se debe dedicar a su planeación.

Un adecuada planeación en una empresa constructora nos permite, dominar los cambios, toda empresa debe de luchar por su supervivencia, al progreso y un método ético de operaciones debe de dar mucha importancia a la planeación.

Al realizar la planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad más efectiva. Una empresa constructora sin planeación no puede llegar a sus objetivos marcados. Es un arma intelectual para el progreso de las organizaciones.

Al no tener bien definida una planeación no se llega a las metas previstas por el equipo de administración.

La planeación para las empresas constructoras, significa las bases desde las cuales se desarrollan todas las actividades en la empresa, sin ella como se menciono no existe el desarrollo eficiente de las demás actividades en un proyecto.

La planificación en las empresas constructoras, es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, es decir para la organización, ejecución y control.

Sin estas actividades que son determinadas por la planeación no habría nada que organizar, nadie para ejecutar, y ninguna necesidad de control.

Un supervisor de una empresa constructora, el cual lleva a cabo la organización, ejecución y control para realizar los objetivos y los medios para lograrlo según lo determinaron los esfuerzos que realizo en la planeación.

En las organizaciones la planeación forma los cimientos de la administración, ya que la estructura de apoyo de la empresa constructora, organización, ejecución y control, descansan sobre la planeación.

La planeación según el autor :George R. Terry es la selección y la relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados.

La planeación en las empresas constructoras, según mi opinión: son las actividades que se propusieron; que mediante ella, el recurso humano en la organización trata de ver adelante , de anticipar eventualidades, de prepararse para imprevistos, trazar actividades y proporcionar un orden adecuado para lograr el objetivo.

El proceso de planeación – ejecución, tiene tres componentes principales: el - proceso de planeación-ejecución, las dimensiones y la relación entre las dimensiones y el proceso.

El **proceso de planeación** en una empresa constructora; contiene catorce etapas o unidades:

1.- Advertir la posible necesidad de elaborar un plan.

- 2.-Formular con precisión el objetivo del plan que deba prepararse.
- 3.-Preparar un esquema amplio de un plan o proposición.
- 4.- Obtener la aprobación de la proposición.
- 5.-Organizar el equipo de planeación y asignar responsabilidades.
- 6.-Determinar el esquema específico del plan.
- 7.-Establecer contacto con todas las unidades que colaboran.
- 8.-Obtener los datos necesarios.
- 9.-Evaluar los datos.
- 10.-Formular conclusiones preliminares y preparar los planes provisionales.
- 11.-Someter a prueba los componentes de los planes provisionales, hacer ajustes donde se necesite.
- 12.-Preparar el plan definido.
- 13.-Someter a prueba el plan y hacer ajustes donde se necesite.
- 14.-Obtener la aprobación del plan.

El **proceso de ejecución** en una empresa constructora contiene catorce etapas:

- 1.-Recepción del plan.
- 2.-Entendimiento de los componentes técnicos del plan.
- 3.- Interpretación de las ramificaciones del plan
- 4.- determinación del papel del ejecutor.
- 5.-Organización del personal de ejecución y asignación de responsabilidades.
- 6.-Preparación de un plan de ejecución.
- 7.- Iniciación de la acción y establecimiento de las responsabilidades necesarias.
- 8.-Notificación del nuevo programa a los miembros de la organización.
- 9.-Interpretación, para los subordinados, de los planes de operación.
- 10.-Entrenamiento y educación de los subordinados, acerca de sus tareas de control.
- 11.- Obtención de datos acerca del progreso del plan.
- 12.-Revisión y evaluación del programa.
- 13.-Realizar modificaciones, cuando sea necesario.
- 14.-Reportes al personal autorizado, acerca del avance.

EL proceso de planeación en una empresa constructora según se propone en esta investigación debe de involucrar ciertas características:

El desglose estructurado de trabajo, la definición arquitectónica e ingeniería del proyecto, la especificación del procedimiento de construcción, la cuantificación, así como la identificación de todas las actividades.

En las empresas constructoras la planeación es el proceso al cual se le da menos importancia dentro de la administración de proyectos.

Por eso mediante esta investigación se propone evaluar cada característica que involucran a la planeación para detectar alguna deficiencia en su organización.

Estas deficiencias se pueden presentar porque no se tienen buenas bases teóricas ajustadas a la realidad, o porque no cuentan con buenos paquetes computacionales que ayuden a avanzar a este proceso.

Esta investigación se propone resolver con técnicas de evaluación como son las siguientes:

Evaluación: Es una técnica formal para evaluar el rendimiento de un individuo al cumplir responsabilidades específicas, también es una técnica formal para evaluar el rendimiento de un sistema.

Entrevista y consulta: Es una técnica que no se da a conocer gran cantidad de información, que no se obtiene con los cuestionarios

Estudio del método: Registro sistemático y análisis crítico de las formas ya existentes, y las propuestas para la realización del trabajo como medio para desarrollar y aplicar método más fáciles y eficaces y para reducir los costos.

2.3.2.2 Objetivos

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Planeación

Enfoque: Objetivos.

Subproductos:

- Evaluar los objetivos en las empresas constructoras.
- Proponer mejoras con la evaluación a sus objetivos.
- Establecer los fines que debe de tener sus objetivos.

Son los objetivos hacia las cuales se dirige la actividad. Representan no solo la finalidad de la plantación, son los que marcan el fin hacia el cual se encamina las empresas constructoras.

Son los objetivos de la empresa constructora los que constituyen, el plan básico de la misma, en cada departamento deben de implantarse. Son los fines que se proponen perseguir por medio de una actividad de una u otra índole.

En las empresas constructoras los objetivos son los puntos terminales de la plantación, ya que es el fin que se persigue mediante la organización, la integración, la integración de personal, la dirección y el control.

Como se mencionó el establecer objetivos para toda la empresa, y así como también para cada una de las demás actividades. Se debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo

Los objetivos para una empresa constructora especifican los resultados esperados se indican los puntos terminales de los que debe de hacerse, en lo que es, más importante y que se cumplirá por medio de estrategias, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Estos orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes.

Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos del recurso humano y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía.

En las empresas constructoras a los supervisores se les debe de dar la oportunidad de contribuir con sus propias ideas, al establecer sus metas como las de la empresa. Los objetivos fueron definidos anteriormente como los importantes fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.

Los objetivos en las organizaciones pueden ser a corto plazo y largo plazo generales o específicos. Los objetivos pueden ser verificables o cuantificables;

Esto significa que al final del periodo debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no con lo planeado.

En una empresa constructora es el trazo de objetivos la tarea más importante, ya que de una buena ejecución, control, supervisión, de los objetivos se conciben todas las actividades.

La meta de todo administrador en una empresa constructora es ganar un excedente, utilidades. Y al planearse los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como miden también miden su eficacia y

Las empresa y los supervisores tiene múltiples metas, que en dados casos son compatibles y esto puede acarrear conflictos en la organización o en los individuos, debe de verse en la necesidad de decidir en optar por el desempeño a corto y a largo plazo, y es entonces cuando los objetivos personales deban relevarse para dar paso a los objetivos de la empresa constructora.

Dadas las premisas de plantación adecuadas para la empresa constructora, el primer paso del establecimiento de objetivos es que el gerente general determine lo que considera como propósito o misión de la empresa y las metas mas importantes de esta para cierto periodo futuro.

El periodo de vigencia de los objetivos puede ser de cualquier duración: un año, 5 años, o cualquier otro acorde a las circunstancias.

Los objetivos fijados por la gerencia general son de carácter preliminar, y deben de basarse en un análisis y juicio de lo que la empresa constructora puede y debe realizar en cierto periodo.

Al desarrollar objetivos verificables, el supervisor también establece medidas, ya sean de la forma de montos monetarios de ventas, utilidades, porcentajes, niveles costos o ejecución de programas, que normalmente se incorporan a los objetivos.

Beneficios de la administración por objetivos en las empresas constructoras.

- 1.- Nos proporcionan mejoras gracias a la planeación orientada a resultados.
- 2.- La precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados que ejercen las funciones respectivas
- 3.- El estímulo del compromiso tanto con los objetivos propios como con los objetivos de la empresa.
- 4.-El desarrollar el control eficazmente, lo que es medir resultados y emprender acciones correctivas.

En las empresas constructoras el generar **los objetivos** los cuales son las metas a lograr, estos debe ser:

- a) El poderse determinar
- b) El ser operativos
- c) El poderse medir
- d) Ser concreto en los tiempos.

Los objetivos son los fines hacia los cuales la empresa constructora va a dirigir sus actividades que mediante la ejecución de estos tienen que cumplir sus metas.

Los objetivos en las organizaciones, especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe de hacer, a que hora debe de darse prioridad y que se debe de lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, procedimientos, presupuestos y programas.

Con la realización de esta investigación propongo evaluar sus objetivos o replantearlos en las empresa constructoras, ya que en muchas empresa constructoras no les dan la debida importancia, que deben de tener que es la de determinar la dirección de los planes principales de la empresa, que reflejan estos objetivos, definen el objetivo de cada actividad de cada departamento

Esta investigación se realizara con las técnicas de evaluación que son:

Administración por objetivos: Técnica que se emplea para aumentar el rendimiento por medio del acuerdo con los jefes de los objetivos individuales y para la medición del progreso a través del grado de logro de los objetivos.

Técnicas de mejoramiento: Grupo de técnicas de administración que tienen como objetivos el producir un mejoramiento en el comportamiento de un sistema.

Plantación táctica y estratégica: La planeación estratégica se relaciona con el futuro a largo plazo y con la síntesis de los objetivos; la planeación se relaciona con el futuro a corto plazo, con los detalles de los objetivos; ambas enumeran los recursos y los métodos que se van a utilizar.

2.3.2.3 Planeación:

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Planeación

Enfoque: Sistemas De Control.

Subproductos:

- Evaluar que los diferentes procesos para registrar que todo este bajo control.
- Proponer eficientar sus sistemas de control.
- Proponer los sistemas de control, mediante las técnicas más simples y eficientes.

Los sistemas de control y de información pretenden auxiliar a los supervisores en la ejecución de su función de control.

En realidad no importa si las personas no pueden entender una técnica

2.3.3 Administración Organizacional

2.3.3.1 Reclutamiento y Selección

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Administración Organizacional.

Enfoque: Reclutamiento Y Selección.

Subproductos:

- Análisis y Evaluación de los métodos de reclutamiento, mediante la aplicación de técnicas de evaluación.
- Proporcionar los resultados del análisis y evaluación, que resultaron de las técnicas de evaluación, enfocadas a sus aptitudes, cualidades y conocimientos, que debe satisfacer el personal reclutado en toda empresa constructora.

La administración de los recursos humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo mas satisfactorio a si mismo y a la colectividad que lo desenvuelve.

En toda organización dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

Actualmente en muchas empresas constructoras , la selección del personal, para elegir al candidato ideal es intuitiva, por recomendaciones de personal de confianza y o por ser de la familia, por esas razones es que ; sus habilidades, cualidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, no son desarrolladas con efectividad, el error esta en que debió de haberse realizado, una efectiva evaluación de sus aptitudes para que posteriormente no se reflejen resultados en su efectividad.

Por esas razones, que tal vez no son trascendentales para la empresa, ya que no quieren darse cuenta que, sus excesos en sus costos de insumos y recursos, pueden ser reflejados por una inadecuado selección de su personal y que se requiere realizar un rediseño, a su sistema de Selección de personal, que se apoye en los métodos de evaluación técnica de selección de personal, ideados por Psicólogos y Administradores manejadas actualmente, en las organizaciones.

En las empresas constructoras el manejo y utilización de las técnicas de selección en las compañías constructoras ha permitido que sean menos subjetivas y más eficientes; determinado al personal mas adecuado y eficiente, desarrollando el trabajo eficientemente, basado en el recurso humano.

Realizando su selección más afectiva, permitiendo elegir los candidatos más competitivos, actualmente la selección de los candidatos es cada vez más exigente, mediante la evaluación a su potencialidad, física y mental. Así como sus aptitudes para que desarrolle el trabajo .mediante las técnicas, como son la entrevista, consulta y encuesta.

La selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.” según el autor Fernando Arias Galicia “.

Analizando las palabras que nos menciona el autor, la selección en las empresas constructoras, en ocasiones no se aplican todos los requisitos de la técnica de selección. Puede ser motivada por que necesita de inmediato personal, o porque las obras son por contrato y finiquitan y vuelven a contratar. Por tales causas no se efectúan, con la conciencia y eficiencia que deben de tener como son:

Tener presente que el candidato elegido va a desempeñar la tarea de desarrollar un puesto, que al no conocerlo le va ser complicado, aplicar sus aptitudes, habilidades e inteligencia. Reflejando como resultado no cumplir con los propósitos de la organización.

Las fuentes de recursos humanos pueden ser:

- a) Empresas del ramo.
- b) Empresas en general; en puestos similares.
- c) Bolsas de trabajo, para puestos de menor nivel.
- d) Agencias especializadas, que tengan toda la seriedad.
- e) Escuelas buscando asistir a eventos en los que haya capacidad de selección.
- f) Ofertas por medio de medios publicitarios
- g) Recomendaciones de los empleados y personal de confianza.

De las fuentes mencionadas por el autor para la selección y reclutamiento del recurso humano, en una empresa constructora. Basándome en investigaciones: con fuentes directas de personas dedicadas al ramo, con referencias propias, puedo asegurar que de las fuentes que menciona el autor se pueden aplicar y que en realidad así es:

- a) Empresas que se dedican al mismo ramo.
- b) Bolsa de trabajo de la Cámara de la Industria de la Construcción.
- c) Ofertas por medio publicitarios.
- d) Recomendaciones por los empleados.

Actualmente de no existir dentro del inventario el candidato dentro de las empresas constructoras, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y de no localizarlos se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, como ya se mencionaron. Que son los medios por la cual se vale la organización para atraer sus candidatos a sus necesidades.

Será muy determinante para toda organización en que la efectividad del reclutamiento sea la anticipación con que se hayan planeado las necesidades. Esto les permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planeando e iniciando los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No dejando de tener presente que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la organización en algunos casos y por la rotación del personal.

Todas las funciones del departamento de personal, la función de admisión y empleo, debe ser naturaleza del staff. Y cuando no se realiza así, tiene el principal inconveniente de que no puede hacerse responsable a los supervisores inmediatos de la cantidad y calidad del trabajo, ya que ellos tienen que llevarlos a cabo con el personal que les fue impuesto.

La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de servicio, esto es el departamento de personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, de buscar y escoger los mejores candidatos y para recomendarlos para puestos más acorde a sus cualidades.

2.3.3.2 Educación y Entrenamiento

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Administración Organizacional

Enfoque: Educación Y Entrenamiento.

Subproductos:

- Proponer mediante el resultado de las, evaluaciones las aptitudes, capacidades, que deben de adquirir mediante la educación.
- Establecer los tipos de entrenamiento que son necesarios para la empresa.
- Establecer los puntos críticos que tienen su educación y entrenamiento

Es necesario que las personas sepan como aprovechar los recursos adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes decapital, es decir la maquinaria, instalaciones, puedan ser puestos a trabajar eficientemente.

La educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación de capital humano. La manera de incrementar estos recursos o conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, del hombre pueden ser incrementados por dos métodos:

- a) Por el descubrimiento de esos recursos
- b) Por la educación, o sea por el incremento de lo ya existente, mediante lo nuevo conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes.

Por educación según el autor Fernando Arias Galicia: non dice que por educación debemos entender que es la adquisición intelectual, por parte de un

individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos, y humanísticos. Así como las herramientas, y las técnicas para usarlos.

Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y consumidor.

En una empresa constructora se tiene y debe ser una obligación, que pongan a su disposición de su fuerza de trabajo, los medios para que adquieran esos bienes culturales. Para nuestra investigación son los supervisores y en casos esporádicos, a la mano de obra. La manera de hacerlo puede ser por inducción; pero si el no pone nada de su parte indiscutiblemente que no va a educarse.

Debemos de proponer a las personas que desarrollen su mente como un capitalista, para que posea una serie de recursos que constituyan su propio capital, al adquirir mayor inversión en educación, mayores van a ser sus ingresos.

El aprendizaje es un proceso de activo que requiere inversión en tiempo y en energía, por eso se habla de capital humano.

En las empresa constructoras, con mucha frecuencia, se trata únicamente de proporcionar los conocimientos o habilidades específicas, exclusivamente a los supervisores y no a la mano de obra puesto que la mano de obra, va desarrollando su oficio mediante los conocimientos que le trasmite otra persona, por generaciones o en la práctica y después lo sabe por experiencia porque ya lo domina.

La manera que se desarrolla la educación en las empresas constructoras es por el entrenamiento ya que cuentan con su recurso humano que es muy valioso, pero es difícil que los individuos que la integran así como por cambio de toda organización en desarrollo, es imprescindible el adecuar las cualidades, características del recurso humano con las características de las tareas o actividades que desempeñan, o que en el futuro desarrollaran. Entonces tiene que surgir como una necesidad apremiante el entrenamiento. Que es una de las áreas de responsabilidad de la empresa constructora, para lograr una optimización del elemento humano: **el supervisor**.

El entrenamiento para que se logre, en la de la empresa constructora:

- Tiene que tener eficaz

- Tiene que ser sistemático
- Debe ser realizado en el tiempo y en las circunstancias adecuadas.

Las necesidades que determinan el entrenamiento son: el análisis de necesidades, se refiere a que antes de lanzar programas de entrenamiento se necesita conocer cuales son las necesidades actuales y futuras.

El entrenamiento en las organizaciones puede darse de dos formas: **teórico y práctico**.

- El teórico:** suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, es mas genera, además se exige que se adquiera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata. y solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos t ejecutivos.
- El práctico:** Consiste en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

En toda empresa constructora debe darse el **entrenamiento** y estas deben de tener tres actividades:

La capacitación: de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

El adiestramiento: de carácter más bien practico y para un puesto concreto; es necesario para toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

La formación: que se requiere para crear o desarrollar en la mano de obra y sobre todo en el supervisor, como son hábitos morales, sociales, de trabajo. Que no se pueden transmitir con la capacitación o el adiestramiento, y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

El entrenamiento auxilia a los miembros de las organizaciones a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden lograrse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo, de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades.

Podríamos mencionar algunos beneficios que aporta el brindar entrenamiento a los empleados en las empresas constructoras:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación en toda la organización.

El proceso de educación y entrenamiento es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.

En las empresas constructoras que quieren ser progresistas, quieren ir a un paso más en su manera de concebir la educación y su entrenamiento. Tienen que prepararse, para un futuro donde la competencia se va declarando cada vez más.

En las empresas constructoras de la localidad, existen programas que se les debe y tienen que dar conferencias que se ofrecen para la educación interna o externa. Este tipo de conferencias externas pueden variar mucho, su contenido puede variar desde programas de técnicas administrativas, materiales de complicada

Instalación, o conferencias de temas de la empresa y sociedad.

Mediante la realización de esta investigación pretendo evaluar, como esta planteando, su educación y entrenamiento si, se las están otorgando, con que tipos de técnicas de evaluación cuentan.

Para que se realice una periódica educación, entrenamiento, se sabe que muchas empresas no desarrollan este beneficio, por considerarlo alto su costo y piensan que no van a tener ningún beneficio al otorgarlo así que por lo Gral.

Es común que se les de a los supervisores y encargados, a la mano de obra, no porque se piensa que es inútil el lo, por cuestiones de tiempo o la falta de iniciativa de ellos mismos.

Para poder auxiliarme en esta investigación pretendo, recurrir a las técnicas de evaluación que a continuación se describen.

Entrevista y consulta: Las entrevistas son intercambios orales formalmente estructurados y tienen como características esencial la presencia de un participante activo y de un pasivo. Estas dan a conocer una gran cantidad de información que no se obtiene con los cuestionarios.

Evaluación: La evaluación del rendimiento es una ampliación y una evolución de la clasificación de meritos, se aplica al personal administrativo y directivo, por lo general la técnica de mas sencilla de clasificación por el merito es la mas sencilla.

Evaluación de la capacidad de grupo: Es técnica de medición del trabajo que se aplica al trabajo de oficinistas en grupo, en el nivel de operaciones, se basa en los registros históricos, el estudio de tiempos, el muestreo de actividades y otras técnicas necesarias.

2.3.3.3 Análisis de Puestos

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Administración Organizacional.

Enfoque: Análisis De Puestos

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

Identificación Del Puesto

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes

Diseño De Puestos

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

I. La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.

II. La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.

III. Aprendizaje y especialización: Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

IV. Rotación y especialización: Aunque un trabajo súper especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del puesto, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.

Reclutamiento

V. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

VI. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

VII. Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

VIII. Límites Y Desafíos

IX. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo... La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

X. Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

2.3.4. Calidad

2.3.4.1 Control de Calidad

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Calidad.

Enfoque: Control De Calidad.

Subproductos:

- Evaluar los Métodos o Formas de Control de Calidad en su Organización.
- Proponer Estrategias de Cambio, al Evaluar en su Organización en su, la forma de llevar su Control de Calidad
- Proponer los beneficios que otorga el aplicar las Estrategias de Cambio, las cuales van dirigidas: a su calidad de su producto, calidad en el usuario y a la calidad de --su producción. Para que de cómo resultado, el recibir un mejor producto basado en su Calidad.

La primera Era de la gestión de la calidad se caracterizo por la aplicación de técnicas de inspección de calidad. La producción en masa creo la inspección de la calidad en los rendimientos del proceso. La calidad también se introdujo en cada producto asegurando que los trabajadores llevaran a cabo tareas elementales para minimizar los errores.

La meta de la industria de la construcción es ser competitiva con la calidad de su producto, se esmera al exponer y proporcionar un producto, en el cual su calidad ha sido diseñada, planificada, supervisada y controlada, programándola para que tenga un costo mínimo y a la vez que satisfaga por entero al cliente.

El control de calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, y la superación de la calidad con el fin de hacer posibles, ingeniería, supervisión, mano de obra, materiales y gerencia de control.

El tener el control total de la calidad ha logrado reducciones importantes y progresivas en los costos de la calidad. Este nos proporciona las bases fundamentales de la motivación de la calidad -- positiva para todos los empleados y representantes de la compañía desde los altos ejecutivos hasta el personal auxiliar o personal de servicio u proveedores.

El control de calidad se definirá según el autor: Armand V. Feigenbaum como: "La forma de inspección de muestras, como una porción de estadística industrial, como trabajo relativo a la confiabilidad o como un mero acto de inspección o prueba".

En la rama de la construcción si no existe un exigente control de la calidad y una rígida supervisión, se refleja claramente en una insatisfactoria calidad, significando esto un desperdicio de material, de mano de obra, desperdicio de tiempo, de equipo y en consecuencia implica mayores costos, como dato importante el adecuado y eficiente control de calidad, significa la utilización de los recursos satisfactoriamente y con costos menores.

El control de la calidad en las organizaciones, podríamos decir que es un proceso, que se utiliza para asegurar que se satisfagan los objetivos, por medio de la información obtenida de la supervisión de campo. Esto significa que la información del proceso es comparada con los estándares esperados y programados, en base a esto se toman las decisiones de acuerdo con los resultados de esta comparación.

Para un eficiente control de calidad, en las compañías constructoras se deben aplicar y porque no reglamentar, estrategias de cambio como son: calidad basada en el producto, calidad basada en el "usuario" Y calidad basada en su fabricación, para maximizar su control de calidad, para que de cómo resultado ser un empresa mas competitiva y eficiente.

Con la realización de esta investigación, en una empresa constructora, propongo Estrategias de Cambio: como es en su producto, el cual debe de basarse en su diseño, donde su calidad debe de estar determinada, como una variable precisa y eficaz, eliminando las diferencias en su calidad que, reflejan las diferencias en la cantidad de cierto atributo o característica, propia del producto.

Estrategia de Cambio basada en su calidad del usuario, el cual es el que determina la calidad, los cuales difieren en distintos gustos y necesidades y decidiéndose por los que mejor satisfacen sus preferencias, las cuales son las que se consideran de mayor calidad. Esto provoca la precisa combinación entre los atributos del producto, que genera mayor satisfacción y los clientes dentro de la empresa constructora.

Y por ultimo la Estrategia de Calidad basada en su fabricación, la cual es común que se presente, al necesitar cambiar sus especificaciones del diseño, a parámetros del producto, los constructores generalmente utilizan la estrategia de fabricación, esta estrategia busca asegurar que se minimicen cambios a los diseños aprobados, al igual que a su proyecto autorizado, esta estrategia proporciona, la ventaja a la reducción de costos totales del proyecto, aumentando su control de calidad y estimando costos mas bajos, en su Organización. Utilizando técnicas de evaluación como son entrevista, cuestionario y consulta. Que la empresa al adquirir o replantear estas estrategias de cambio en su organización, propongo que deben apoyarse de las siguientes recomendaciones, para mejorar su control de calidad o rediseñar su control de calidad

- 1) Toda empresa debe regirse de un “estándar a alcanzar”, tanto en su planificación, ejecución y control de calidad.
- 2) Proponer un medio de usar diferentes medidas, las cuales producen una evaluación de la ejecución en su control de calidad.
- 3) Programar un proceso de comparación de sus resultados reales, con los programados.

Según el autor Terry Franklin estableció tres tipos diferentes de control estos son:

1. Control Preliminar: Implica el desarrollo de medidas que tratan de asegurar que la calidad de los materiales de entrada satisface las especificaciones requeridas; que los trabajadores conocen sus responsabilidades y pueden usar las técnicas de control.

2. Control Concurrente: Esto significa dirigir las operaciones de acuerdo con los requerimientos planificados. Esto significa que en una organización jerárquica, que los supervisores dirigen las tareas de los trabajadores y por lo tanto los resultados.

3. Control feedback: Implica el uso de objetivos y resultados para proporcionar una base para el cambio, las mejoras o mejoras o acciones continuadas. Este método de control es cíclico por naturaleza. Los resultados finales se usan como una guía para futuras acciones de mejoras.

Estos tipos diferentes de control que nos marca el autor, me parece importante detectarlas, registrarlas y evaluarlas, y decidir si es conveniente, modificarlas o adecuarlas, o cambiarlas, que lo más acertado es pensar que, la mayoría de las empresas constructoras deben de tener un sistema de plantación, ejecución y control de su calidad, establecida para cada tipo de proyecto, pero con el resultado de esta investigación se pretende que, las Organizaciones reflejen algunas deficiencias en su control, supervisión o tal vez no se lleve el riguroso control. O no le dan la debida importancia a alguna estrategia de cambio, como ya se menciono: en su producto, en el usuario o en su producción. Para minimizar su costo y evitar los cambios en su diseño.

- Modelo de conexiones entre las funciones dentro de una organización

Clave

R = Responsable

(Aplicando a la calidad del producto)

D = Debe Contribuir

P = Puede Contribuir

I = Será Informado

Áreas de Responsabilidad	Gerente General	Departamento Contabilidad	Departamento Ingeniería	Gerencia Construcción	Supervisores	Almacén Materiales
Analizar costos de la calidad	P	I		R	I	D
Mediciones de la calidad durante el proceso.		D	R	R		
Supervisar la calidad durante el proceso.			I	R		
Supervisión final del producto.			D	R		

Como se menciono anteriormente ,el resultado de esta investigación debe de estar claro que: Mediante la aplicación de estrategias de cambio, las cuales son para mejorar el control de calidad, en las empresas constructoras y para que se aplique dicho control de calidad, debe existir o considerarse en una empresa constructora : una **Planeación**, de su control de calidad que debe ser ejecutada por: los ingenieros, supervisores, arquitectos, contratistas y gerentes de construcción de un proyecto específico, los cuales los identificaríamos como: el equipo encargado de realizar sus mediciones de su control de calidades la Organización.

También como resultado de esta investigación se propondría, una Evaluación a su Control de Calidad, que seria desarrollada por el equipo encargado de control de calidad de la Organización. Que dicha información estará apoyada por el programa inicial de la obra con la calidad especificada especificada por el usuario y bajo restricciones del departamento de ingeniería, para obtener el producto adecuado, para satisfacción del cliente, y minimizar su costo.

Dando con esto lugar a una retroalimentación de su control de calidad, ejecutada por sus supervisores, gerentes de construcción para registrar un análisis de control de calidad, de donde se puede dar una nueva planeación, que complete el ciclo.

Según la **(Fig. 8-10)**. Esta retroalimentación nos arroja como resultado las correcciones, que son las consecuencias de las desviaciones en el control de calidad de una empresa constructora.

“Control de Calidad en el Ciclo de Retroalimentación”

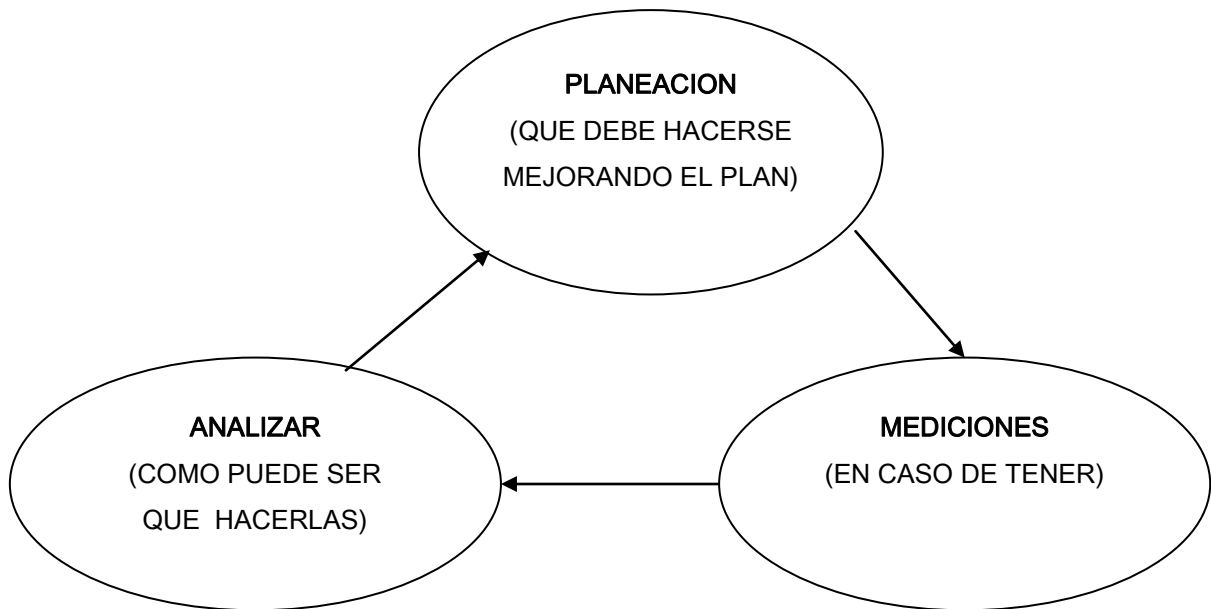


Fig. 8-10.

22 Autor: Karou Isikawa

¿Que es el control total de calidad japonesa?

Editorial Norma

Colombia 1986

V4E1

23 Autor: Armand V. Feigenbaum

Control total de la Calidad

Editorial Continental

México

Págs. 139, 210, 211,212, 213.

24Autor: Paul James

Gestión de la Calidad Total

Editorial: Prentice Hall.

2.3.4.2 Supervisión

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Calidad.

Enfoque: Supervisión

Subproductos:

- Evaluar las actividades del supervisor dentro de la empresa constructora.
- Proponer las características que debe de poseer un supervisor
- Evaluar mediante las técnicas de evaluación, si su supervisor desarrolla sus actividades correspondientes
- Proponer a las constructoras que motiven e incentiven a sus supervisores de acuerdo a la realización de sus actividades.

Hoy en día organizar el personal de una empresa, es esencial porque establece una apropiada jerarquía dentro de la misma. Se dice que cada trabajador debe de estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás. Quien de hecho ocupa una situación superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción.

El termino supervisor suele utilizarse para indicar la actividad de dirigir las actividades inmediatas de los empleados.

Los supervisores deben de considerarse en las empresas constructoras como el primer nivel o inferior en la jerarquía administrativa, ya que tienen a su cargo la gran responsabilidad de dirigir el trabajo de los empleados no administrativos. Son los responsables directos de los avances diarios de los empleados.

Se mencionaran las características que debe de poseer un supervisor:

1. Tener una sólida confianza en la experiencia. Los supervisores se hacen necesarios porque conocen el trabajo que supervisan. La diferencia de otros puestos es que la tarea del supervisor es pasar gran parte de su tiempo dirigiendo y supervisando las actividades de los empleados.

2. La comunicación tanto a sus jefes como a sus empleados. La comunicación es un problema en todas las organizaciones. Es necesario hoy en día que los supervisores se comuniquen con dos grupos distintos, -jefes y mano de obra-, ya que deben de ser capaces de combinar las experiencias, expectativas y necesidades de estos dos grupos.

3. Debe de considerar los conflictos de roles. Se le considera como cualquier otro administrador, no obstante sus tareas, actividades, estatus y seguridad son muy diferentes.

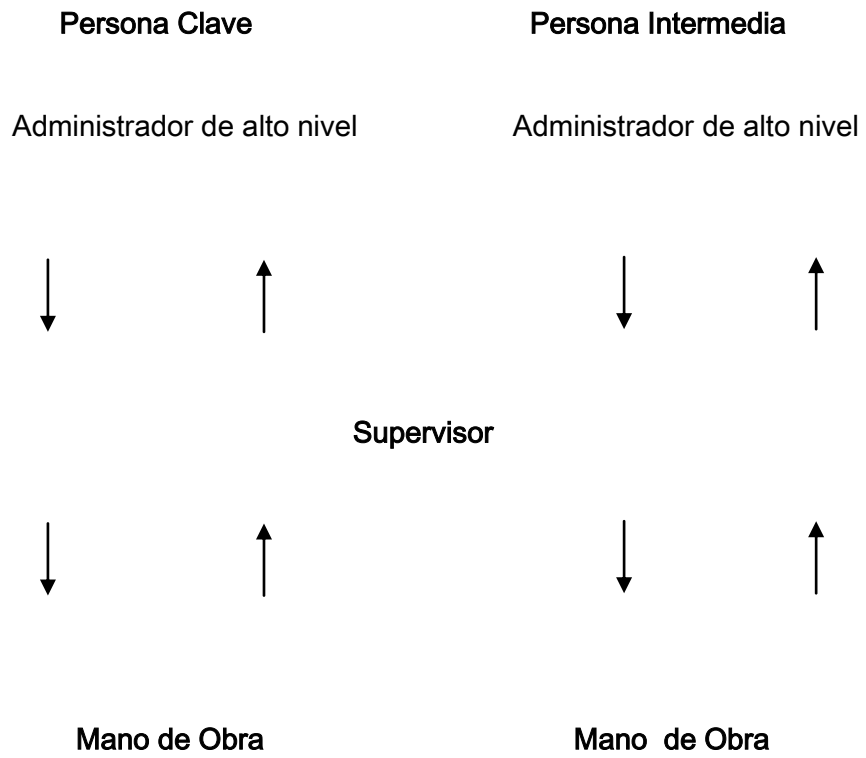
4. Debe de salir adelante con autoridad limitada. Actualmente las decisiones del personal claves son determinadas por las condiciones del contrato establecido con anterioridad.

5. Representante de sus empleados. Las reglas; procedimientos, especificaciones la calidad de obra, son implementados por el supervisor. A si que si tienen algún problema, se lo tiene que resolver el supervisor. Y después si no lo puede resolver el delega la responsabilidad a otro departamento.

En las empresas constructoras se le debe de considerar al supervisor como la persona clave para lograr que la obra se lleve bajo los controles y especificaciones establecidas.

Algunas veces al supervisor puede ser visto como la persona marginal. Esto se podría derivar de que la falta de poder en su jerarquía de su organigrama, a quien es común que se deje fuera, o al margen, de los cambios o modificaciones de el proyecto, de las decisiones principales y a la influencia que afecta a su mano de obra.

Hoy en día esta postura tiende a cambiar, el valor a su puesto se lo ha ganado a pulso, día a día, logrando que se realicen mejor el trabajo, el congeniando con su gente, logrando que cooperen y condescender a su gente.



Persona Marginal



Diferentes puntos de vista del rol del supervisor

Actualmente en esta época de cambio y modernidad las empresas constructoras están renovando, y una de las que más la impulsan al cambio es la tecnología, al introducir cambios, como es en sus procesos de ejecución, al agilizar los procesos de sus obras, al minimizar sus tiempos de colocación, empleando materiales más versátiles y sin complejidad de colocación.

El supervisor tiene que desarrollar la tarea del administrador; al aplicar las actividades en cada proyecto: de **planear**, **organizar** información, **ejecutar**, y **controlar** las actividades de la misma con el fin de optimizar sus funciones y/o alcanzar sus objetivos.

La tarea del supervisor para el caso de una empresa constructora es el arte de planear, programar, ejecutar y controlar el proyecto con el fin de terminarlo con el tiempo programado, al menor costo posible, con el flujo indicado y con la calidad especificada.

El supervisor en una empresa constructora realiza el control de ejecución que es el de desarrollar el proyecto. En un proyecto de construcción el supervisor es el encargado de supervisar; el proceso de control, es el encargado de verificar y controlar el avance tanto físico, como de control de ingresos, lo compara con el de avance real contra el presupuestado, para verificar que el proyecto esta bajo control o fuera de el, para que tome las medidas necesarias para mantenerlo bajo control.

Entre las funciones principales del Supervisor de Obra en cualquier empresa constructora:

- Organización de obra e instalación provisionales
- Dirección y coordinación de la ejecución de obra.
- Reportes de avance de obra.
- Revisión de planos y programas de construcción.
- Asignación de Recursos.
- Supervisión y control de la calidad de obra.
- Autorización de estimaciones de avance a contratistas.
- Seguridad en la ejecución de la obra.

Uno de los procesos en la administración de un proyecto, es el de control de avance, el cual el encargado de desarrollar esta actividad es el supervisor, su responsabilidad implica desde el inicio hasta la terminación, evaluándolo presentar el administrativo y contable de, la entrega formal del proyecto al cliente y por ultimo la entrega de incentivos que termino la obra, en muchas empresas este tipo de entrega de incentivos no es obligatorio en las empresas, toda estas tareas que realiza el supervisor ,están contempladas en sus sueldos.

Una de las tareas mas importantes del supervisor en una obra, proyecto, o empresa constructora es la de controlar, el conjunto reacciones y las decisiones que la van a permitir obtener el alcance de una meta fijada. El no solo tiene que estar al pendiente de controlar, sino también de supervisar, constatar, medir, registrar, informar.

Al desarrollar un proyecto el supervisor tiene que supervisar; esto significa que garantice que el trabajo de su mano de obra cumple con los requisitos y normas oficiales de construccion que es una de las responsabilidades del supervisor.

El supervisor tiene que cerciorarse que las especificaciones, materiales, y cantidades son las que se solicitaron en los planos.

EL proceso de control de un proyecto de construcción incluye cuatro pasos:

- **Medir los resultados:** comparándolos con los programados.
- **Determinar el efecto:** con el real
- **Tomar o propiciar decisiones:** según se le presenten.
- **Ajustar el proceso.** Tomando las medidas correctivas.

El supervisor quien es el responsable del proyecto tiene a su vez, que transmitir a la gerencia para indicar el estado del proyecto.

En muchas empresas constructoras se observa esta deficiencia, el de la comunicación, de doble vía en la empresa, quiere decir que este debe de saber lo que preocupa a la gerencia y este debe de enterarla de cuales acciones que esta emprendiendo.

Mediante la aplicación de las técnicas de evaluación como son: Análisis del rendimiento, Entrevista y consulta y Valuación de puestos. Se propone evaluar a las

empresas constructoras, para detectar si se les esta dando la debida importancia, a las tareas que realiza o debe de desarrollar el supervisor, así como las cualidades que debe de reunir, conocimientos, aptitudes, o deficiencias.

La técnica de Análisis del rendimiento: se utiliza para medir la efectividad con la que se esta haciendo uso de los recursos humanos comparando el rendimiento con las normas de producción imperfectas.

Entrevista y consulta: Esta técnica esta basada en las entrevistas orales formalmente estructuradas y tienen como característica esencial la presencia de un participante activo y uno pasivo.

Valuación de puestos: Esta técnica se relaciona con la medida de las exigencias que impone un puesto a la persona que lo desempeña.

2.3.4.3 Normas y Especificaciones

Nombre del tema: Evaluación organizacional en las medianas empresas constructoras de Nuevo León.

Variable: Calidad.

Enfoque: Normas Y Especificaciones.

Subproductos:

- Evaluar las normas de calidad que emplea la empresa.
- Identificar las normas y especificaciones adecuadas para su empresa.
- Proponer en la empresa la norma adecuada que debe de adoptar en su organización, para que mejore sus sistemas de calidad.

El ISO 9000 es un conjunto de cinco normas de alcance mundial donde se especifican los requisitos necesarios para la administración de la calidad. A diferencia de las normas hechas para productos, estas se aplican a los sistemas de administración de la calidad. Hay naciones que ya lo han establecido, a fin de tener un marco de referencia universal para la verificación de la calidad.

Esto tiene el propósito de garantizar que todas las compañías certificadas han instituido un sistema de calidad que les permite satisfacer las normas de calidad allí publicadas.

Las normas ISO son genéricas porque se aplican a todas las funciones y a todas las industrias. Son de carácter genérico y se aplican a todas las industrias. Puesto que se trata de un conjunto de requisitos aplicables a los sistemas de calidad, estas series son un rasero común para calibrar los sistemas de ese tipo.

En un proyecto específico de una obra determinada, cuando dejamos a que se determine los niveles de calidad en manos de la interacción entre el cliente y el proveedor, la norma satisface la necesidad del cliente, en lo que se refiere a contar con la garantía de que el proveedor será capaz de suministrar bienes y servicios tal como lo ha prometido, y dentro de los límites establecidos.

Hoy en día las empresas del ramo de la construcción ven esto de las normas de calidad o ISO 9001 o 9000, como algo que no le daña en su organización, tal vez porque no desarrolla eficientemente y eficazmente sus sistemas de calidad, retrasando sin ser notorio el desarrollo de sus objetivos.

Las empresas constructoras están en la absoluta libertad de buscar su propio camino y decidir cual norma adaptar que se acepte como una oportunidad y no como una limitante adicional.

La norma que se decidió adaptar libremente en su empresa constructora ,puede ser en determinados casos frustrante, ya que al manejarla se lleva el riesgo que en alguna obra o proyecto, no respete el proveedor, las especificaciones de los planos que se le señalaron, y la empresa tiene que responder a lo señalado en el programa o en el otro caso se puede sentir una liberación de la responsabilidad , al señalarle al cliente que esta dentro de las normas especificadas en el contrato.

- **Resumen de las Normas de Calidad ISO 9000**

Norma	Contenido	Aplicación
ISO 9000	- Ofrece definiciones y conceptos - Explica la forma de elegir otras normas para un negocio determinado.	Todas las industrias, Incluso las dedicadas al desarrollo de software.
ISO 9001	- Verificación de la calidad en los rubros de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	Firmas de ingeniería y construcción, y fabricantes que diseñan desarrollan, instalan y dan servicio a productos.
ISO 9002	- Verificación de la calidad en la producción y la instalación	Compañías de las industrias de procesos químicos.
ISO 9003	- Verificación de la calidad en pruebas de inspección	Talleres pequeños, divisiones de una empresa y distribuidores de equipo.
ISO 9004	- Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad.	Todas las industrias.

Con la presente investigación nos propondremos evaluar en las empresas constructora: cual tipo de norma es con la que cuentan en su organización, si esta realmente les da garantía y confianza ,al cumplir con los requisitos de las operaciones de diseño, desarrollo, ejecución , procedimientos e instalación y servicio.

Los requisitos que se imponen a los **sistemas de calidad** son:

- El que tenga responsabilidad la gerencia.
- La empresa cuente con sistemas de calidad.
- La periódica revisión del contrato.
- Contar con adecuado equipo de supervisión, control y ejecución.
- Llevar el adecuado control de documentos.
- Contar con un eficiente departamento de compras.
- Llevar el satisfactorio control de calidad.
- Calidad en la supervisión.
- Marcar auditorias internas a su calidad.
- Aceptar reportes con la debida aceptación del control de calidad.
- Adecuar en su empresa la capacitación a su recurso humano.
- Adaptar técnicas estadísticas para el manejo de datos y cumplir con los objetivos de la empresa.

El establecer los estándares en las empresas constructoras los beneficia, al proporcionar los puntos de referencia para poder medir su desempeño real con el esperado. Los supervisores deben de elegir puntos para darles atención especial y para después observarlos para asegurarse de que la obra se ejecuta según lo planeado.

Estos puntos seleccionados para el control de la calidad deben de ser decisivos, en el sentido de que sean elementos limitantes de la ejecución o que muestren mejor otros detalles que los planes están funcionando.

Al desarrollar en sus actividades el supervisor de una empresa constructora, los estándares, pueden manejar más mano de obra y, con ello aumentar su alcance de supervisor, teniendo como resultado el ahorro en sus costos, y el lograr una mejor comunicación.

En las empresas constructoras todos los supervisores deben de elaborar sus propios controles y sus propios estándares, para que se ajusten a sus necesidades individuales.

En la actualidad los estándares nos permiten medir el desempeño real o el esperado. Los cuales pueden ser:

- (1) **Estándares físicos:** Se refiere a las mediciones que son realizadas a la mano de obra y a la medición de materiales.
- (2) **Estándares de costo:** Se refieren a la medición monetaria y común en el nivel de operación, costos de mano de obra por unidad, costos de materiales por unidad.
- (3) **Estándares de capital:** Son los diversos estándares que surgen de la aplicación de mediciones monetarias, se refiere a la inversión de capital de la empresa más que a los costos de operación y se relacionan con el balance general.
- (4) **Estándares de ingresos:** Estos surgen de la asignación de valores monetarios a las ventas.
- (5) **Estándares de programas:** Se puede asignar a un supervisor la tarea de instalar un programa de presupuesto variable, o un programa para mejorar la calidad de la mano de obra.
- (6) **Estándares intangibles:** Se refiere a los estándares basados en juicios, en ensayos, y errores.
- (7) **Metas verificables:** Es en la que las empresas constructoras bien administradas, de establecer una gama completa de metas cualitativas o cuantitativas y que sean verificables a todos los niveles de la organización para poder disminuir el uso de los estándares intangibles.

Mediante las técnicas de evaluación propongo en las empresas constructoras analizar, o replantear sus sistemas de calidad, de sus normas o estándares, verificando si se cumple el grado de eficiencia y efectividad que especificaron en su programa de obra.

Las técnicas de evaluación que se ocuparan para desarrollar este enfoque son:

Control de materiales, desempeño de funciones y planeación corporativa.

Técnica de control de materiales: el control de materiales también abarca el control del uso y la solicitud de nuevos pedidos de artículos que no hay en existencia; el mecanismo presupuestario para determinar las normas de uso y precio, el cálculo periódico de la varianza y el tomar medidas con respecto a la omisión de la norma.

Técnica de Planeación corporativa: es la técnica cuyo objetivo es integrar todas las actividades de planeación de una compañía y relacionarlas con optimización de los objetivos

Como conclusiones podemos proponer a las organizaciones que:

- Al establecer estándares, en las empresas constructoras, les proporciona los puntos de referencia para medir el desempeño real o esperado.
- Con la eficaz supervisión, al desarrollo del desempeño, deben de desarrollar sus propias características individuales, con estas características de control son decisivos, ya que son factores limitantes de operación o que les mostraran mejor que otros factores si los planeación se esta ejecutando.
- Con el complemento de los estándares en las empresas constructoras, los supervisores pueden supervisar un grupo mayor de trabajadores y con ello aumentar su supervisión, obteniendo ahorros en los costos y un mejoramiento en la comunicación.

3.1 Metodología

En este se describe la metodología que se siguió para la realización de un análisis del modelo de evaluación organizacional en una empresa constructora.

Mencionare las cuatro variables en las que se compone el modelo de evaluación organizacional, las cuales se formaron de una variable dependiente e independiente, estas me ayudaron a redactar una forma de evaluar , para modificar, analizar, controlar, y planificar.

Ayudados con las ramas de la ciencia como son: recursos humanos, planeación, administración, contabilidad, estas se relacionaron entre si concebir un modelo de evaluación

Después se propuso un nombre para investigación y este debería de tener toda la relación con el producto final.

Se llego a la primera proposición de una variable. Después se relaciona con sus tres enfoques que nos ayuden a conseguir los objetivos de la variable por medio de los objetivos de los enfoques, se obtienen los objetivos de la variable.

Se apoya a esta investigación con una postura teórica de tres autores; con la finalidad de obtener tres puntos de vista, para analizar lo que nos dice el autor para comprobar con lo que pensamos nosotros para describir si estamos de acuerdo o no y porque.

Se mencionaron las técnicas que se requieren para solucionar los subproductos los cuales son las siguientes:

- Estudio de puesto
- Entrevista y consulta
- Descripción del puesto
- Clasificación de meritos
- Estudio de puestos

- Capacidad de grupo
- Técnica de control
- Análisis de rendimiento.

3.1.1 Definición de Productos

Se concluye con los productos que se obtuvieron en esta investigación.

Definición de productos

- Evaluar e implementar equipos de cambio
- Implementación de un equipo de cambio
- Elección de estrategias de cambio
- Evaluar y reestructurar sus equipos de trabajo
- Proponer que se creen organismos que den apoyos
- Proponer ideas que ayuden a hacer eficientes las estrategias
- Proponer comp. o rediseñar sus estrategias de cambio
- Proponer mediante la evaluación la implementación de nuevas estrategias
- Evaluar los diferentes procesos de control
- Establecer las características de la plantación
- Establecer la división de objetivos en la planeación
- Evaluar los objetivos
- Proponer mejoras con la evaluación de objetivos
- Establecer los fines que debe de tener los objetivos.
- Evaluar los sistemas de control
- Evaluar los sistemas de control al hacerlos mas simples.
- Proponer un reporte de evaluación
- Evaluar sus tareas según su puesto.
- Evaluar los pasos que se establecieron para análisis de puestos
- Analizar y evaluación de métodos de reclutamiento
- Evaluar sus recursos humanos y definir sus características ideales
- Proporcionar características que debe ser su educación
- Establecer los entrenamientos
- Establecer puntos críticos de su educación y entrenamiento
- Evaluar métodos de control

- Proponer estrategias de cambio
- Proponer los beneficios que otorga el aplicar la calidad
- Evaluar las actividades del supervisor
- Proponer las características del supervisor
- Proponer incentivos y motivación a sus superiores
- Evaluar las normas de calidad
- Identificar las normas y especificaciones
- Proponer las normas adecuadas a su organización

3.2 Marco metodológico

VARIABLE 1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL ENFOQUE

CAMBIO Y ADAPTACION	EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LOS EQUIPOS	ESTRATEGIAS DE CAMBIO
---------------------	--	-----------------------

POSTURA TEORICA

TECNICAS

TECNICA DE EVALUACION
ANALISIS DEL RENDIMIENTO
TECNICA DE ORGANIZACION
Y METODOS.

POSTURA TEORICA

TECNICAS

DINAMICA DE GRUPO
EQUIPO DE TRABAJO
EVALUACION
EVALUACION POR SEMEJANZA

POSTURA TEORICA

TECNICAS

EVALUACION POR SEMEJANSA
ORGANIZACION Y METODOS
TECNICA DE MEJORAMIENTO

PRODUCTOS

EVALUAR E IMPLEMENTAR EQUIPOS DE TRABAJO.
IMPLEMENTACION DE UN APUNTAMIENTO DE CAMBIO.
ELECCION DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

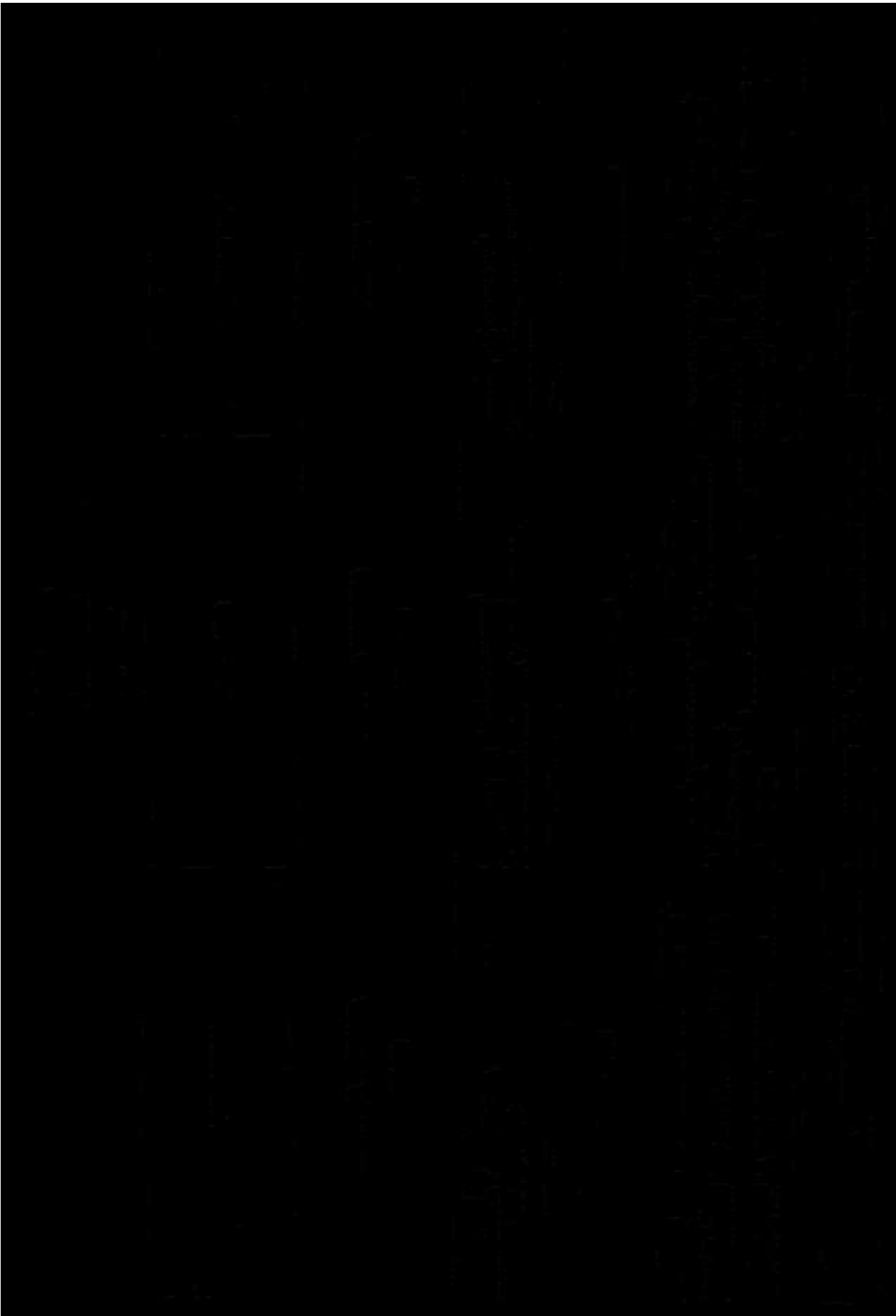
PRODUCTOS

EVALUAR Y REESTRUCTURAR SUS EQUIPOS DE TRABAJO
EVALUAR QUE CARACTERISTICAS TIENE ALGUNA DEFICIENCIA PARA DESARROLLAR SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PROPONER QUE SE CREEN ORGANISMOS QUE OBTENGAN APOYOS.

PRODUCTOS

PROPONER IDEAS QUE AYUDEN A HACER EFECTIVA LAS ESTRATEGIAS EN LA PRACTICA
PROPONER , COMPONER O REDISEÑAR SUS ESTRATEGIAS DE CAMBIO
PROPONER MEDIANTE LA EVALUACION , LA IMPLEMENTACION DE NUEVAS ESTRATEGIAS.

LA EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS E IMPLEMENTAR UN CAMBIO



VARIABLE 3

**ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL
ENFOQUE**

ANALISIS DEL PUESTO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	EDUCACION Y ENTRENAMIENTO
---------------------	---------------------------	---------------------------

**POSTURA TEORICA
TECNICAS**

**POSTURA TEORICA
TECNICAS**

**POSTURA TEORICA
TECNICAS**

ESTUDIO DE PUESTO ENTREVISTA Y CONSULTA DESCRIPCION DEL PUESTO	CLASIFICACION DE MERITO DESCRIPCION DEL PUESTO ESTUDIO DE PUESTO EVALUACION	ENTREVISTA Y CONSULTA EVALUACION EVALUACION DE LA CAPACIDAD DE GRUPO
--	--	---

PRODUCTOS

PRODUCTOS

PRODUCTOS

PROPONER UN REPORTE DE EVALUACION EVALUAR LAS TAREAS SEGÚN SU PUESTO EVALUAR LOS PASOS QUE SE ESTABLECEN PARA UN ANALISIS DE PUESTOS	ANALISIS Y EVALUACION DE LOS METODOS DE RECLUTAMIENTO EVALUAR SU RECURSO HUMANO Y DEFINIR SUS CARACTERISTICAS IDEALES.	PROPONER LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE SER SU EDUCACION ESTABLECER LOS ENTRENAMIENTOS NECESARIOS ESTABLECER PUNTOS CRITICOS DE SU EDUCACION Y ENTRENAMIENTO.
---	---	---

PROPONER LAS CUALIDADES DE CADA PUESTO SEGÚN SU PUESTO MEDIANTE UN EFICIENTE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

VARIABLE 4

CALIDAD
ENFOQUE

CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISION	NORMAS Y ESPECIFICACIONES
--------------------	-------------	---------------------------

POSTURA TEORICA

TECNICAS

POSTURA TEORICA

TECNICAS

POSTURA TEORICA

TECNICAS

CONTROL DE CALIDAD ENTREVISTA Y CONSULTA TECNICA DE CONTROL ESTUDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS	ANLISIS DEL RENDIMIENTO VALUACION DEL PUESTO ENTREVISTA Y CONSULTA	TECNICA Y CONTROL DE MATERIALES TECNICA DE PLANEACION
--	--	--

PRODUCTOS

PRODUCTOS

PRODUCTOS

EVALUAR METODAS DE CONTROL PROPONER ESTRATEGIAS DE CAMBIO PROPONER LOS BENEFICIOS QUE OTORGA EL APLICAR LA CALIDAD	EVALUAR LAS ACTIVIDADES DEL SUPERVISOR PROPONER LAS CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR PROPONER INCENTIVOS Y MOTIVACION A SUS SUPERVISORES.	EVALUAR LOS NORMAS DE CALIDAD IDENTIFICAR LAS NORMAS Y ESPECIFICACIONES PROPONER LA NORMA ADECUADA A SU ORGANIZACIÓN
---	---	--

EL CONTROL DE CALIDAD DIRIGIDO A LA ORGANIZACIÓN.

3.3 Programa

PROGRAMA

PRODUCTO		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
VARIABLE :1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
ENFOQUE : CAMBIO Y ADAPTACION						
1	EVALUAR E IMPLEMENTAR EQUIPOS DE TRABAJO	■				
2	IMPLEMENTACION DE UN EQUIPO DE CAMBIO	■				
3	ELECCION DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO		■			
ENFOQUE : EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LOS EQUIPOS						
4	EVALUAR Y REESTRUCTURAR SUS EQUIPOS DE CAMBIO		■			
5	EVAL. QUE CARACT. TIENE ALGUNA DEFIC. P/DESARR. SU D.O.		■			
6	PROPONER QUE SE CREEN ORGMOS. QUE OBTENGAN APOYOS		■			
ENFOQUE : ESTRATEGIAS DE CAMBIO						
7	PROP. IDEAS QUE AYU. A HACER EFEC. LAS ESTRAT. EN LA PARA.			■		
8	PROP. COMP.O REDISEÑAR SUS ESTRATEGIAS DE CAMBIO			■		
9	PROP. MEDIANTE LA EVAL. LA IMPL. DE NVAS. ESTRATEGIAS			■		
VARIABLE :2 PLANEACION						
ENFOQUE : PLANEACION						
10	EVAL. LOS DIF. PROCESOS DE CONTROL			■		
11	ESTAB. LAS CARACT. DE LA PLANEACION			■		
12	ESTAB. LA DIV. DE OBJ. EN LA PLANEACION			■		
ENFOQUE : OBJETIVOS						
13	EVALUAR LOS OBJETIVOS			■		
14	PROP. MEJORAS CON LA EVAL. DE OBJETIVOS			■		
15	ESTAB. LOS FINES QUE DEBE TENER SUS OBJETIVOS			■		
ENFOQUE : SISTEMAS DE CONTROL						
16	EVAL. LOS SIST. DE CONTROL			■		
17	PROPONER SER MAS EFICIENTES			■		
18	SISTEMAS DE CONTROL			■		
19	PROP. LOS SISTEMAS DE CONTROL MAS SIMPLES Y EFIC.			■		
VARIABLE :3 ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL						
ENFOQUE : ANALISIS DEL PUESTO						
20	PROP. UN REPORTE DE EVALUACION			■		
21	EVALUAR SUS TAREAS SEGÚN SU PUESTO			■		
22	EVALUAR LOS PASOS QUE SE ESTABLECEN P/ANALIS DE PUESTOS			■		
ENFOQUE : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
23	ANAL Y EVAL. DE METODOS DE RECLUTAMIENTO			■		
24	EVALUAR SUS RECURSOS HUMANOS Y DEF. SUS CARAT. IDEALES			■		
ENFOQUE : EDUCACION Y ENTRENAMIENTO						
25	PROP. CART. QUE DEBE SER SU ESDUCACION					
26	ESTABLECER LOS ENTRENAMIENTOS			■		
27	ESTABLECER PUNTOS CRITICOS DE SU EDUC. Y ENTRENAMIENTO			■		
VARIABLE :4 CALIDAD						
ENFOQUE : CONTROL DE CALIDAD						
28	EVAL. METODOS DE CONTROL				■	
28	PROPONER ESTRATEGIAS DE CAMBIO				■	
29	PROP. LOS BENEFICIOS QUE OTORGA EL APLICAR LA CALIDAD				■	
ENFOQUE : SUPERVISION						
31	EVAL. LAS ACTIVIDADES DEL SUPERVISOR				■	
32	PROP. LAS CARACT. DEL SUPERVISOR				■	
33	PROP. INCENTIVOS Y MOTIVACION A SUS SUPERVISORES				■	
ENFOQUE : NORMAS Y ESPECIFICACIONES						
34	EVALUAR LAS NORMAS DE CALIDAD				■	
35	IDENTIFICAR LAS NORMAS Y ESPECIFICACIONES				■	
36	PROPONER LAS NORMAS ADECUADAS A SU ORGANIZACIÓN				■	

4.1 Formulas

- Paso 1

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$n' = \frac{0.0475}{0.01^2}$$

$$n' = 22.56$$

Considerando 95%
confiabilidad donde: $(1 - 0.95)$

$$S = 0.95$$

$$S = 0.0475$$

- Paso 2

$$\begin{aligned} n &= \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{22.56}{1 + \frac{22.56}{34}} = \\ &= \frac{22.56}{1 + 0.663} = \\ &= \frac{22.56}{1.663} \end{aligned}$$

$$n = 13.56$$

4.2 Resumen de Datos Recabados

RESUMEN DE LA ENCUESTA PARA INTEGRAR LOS DATOS, PARA EL MODELO DE EVALUACION ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS , DE MEDIANO TAMAÑO, RESALTANDO LA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL						
FACTOR: DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
COMPONENTES DE LA FUNCION						
DESARROLLO ORGANIZACIONAL			CALIFICACION			
1.-	EVALUA SU EMPRESA A SUS EQUIPOS DE TRABAJO?	5	4	1	1	0
2.-	IMPLANTA SU EMPRESA EQUIPOS DE TRABAJO ?	4	4	2	1	0
3.-	IMPLANTARIA UN CAMBIO PARA MEJORAR UN AREA ESPECIFICA, DE SUS EQUIPOS DE TRABAJO ?	8	3	0	0	0
4.-	ESTA DISPUESTA SU ORGANIZACIÓN DE ACEPTAR, SUS ESTRATEGIAS DE CAMBIO	10	0	0	0	0
5.-	MANTIENEN EL IDEAL EN SU EMPRESA, DE MANTENER O TRATAR DE CONSERVAR LAS DIMENSIONES DE SU ORGANIZACIÓN?	7	2	1	1	0
6.-	OTORGA BENEFICIOS SU EMPRESA, AL RECURSO HUMANO, PARA QUE SU ESFUERZO SEA GRATO Y SATISFACTORIO?	8	0	0	0	3
7.-	CONOCE LOS OBJETIVOS Y METAS EN SU ORGANIZACIÓN?	10	0	0	0	0
8.-	EVALUA SU EMPRESA SUS EQUIPOS DE TRABAJO ?	7	2	1	1	0
9.-	CADA CUANDO REALIZA SUS EVALUACIONES SU EMPRESA ?	2	8	2	0	0
10.-	COMO REALIZA SU EVALUACION, A SUS EQUIPOS DE TRABAJO	2	2	7	0	0
11..	DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SUS EVALUACIONES ,SU EMPRESA TOMARA MEDIDAS NECESARIAS PARA REALIZAR LOS CAMBIOS EN ?	9	2	0	0	0
12.-	SU EMPRESA APOYARIA A LOS ORGANISMOS NUEVOS, QUE SU TAREA ES LA DE OTORGAR RECONOCIMIENTOS Y APOYOS, A	10	0	0	0	0
13.-	COMO GERENTE DE LA EMPRESA TIENE USTED DETECTADAS ALGUNAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO, LAS CUALES LES ES-	5	0	0	0	8
14.-	SI SE DETECTAN EN LAS EVALUACIONES, QUE ES NECESARIO - REDISEÑAR, O PROPONER NUEVAS ESTRATEGIAS DE	6	4	1	0	0
15.-	REALIZA SU EMPRESA ESTRATEGIAS DE CAMBIO DESPUES QUE PASARON LOS PROBLEMAS ?	10	0	0	0	1
16.-	ESTA DE ACUERDO QUE LAS EMPRESAS DE TODO TIPO O TAMAÑO DEBAN DE EVALUAR SUS ESTRATEGIAS DE CAMBIO.?	8	2	1	0	0
17.-	AL APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS A SU EMPRESA, QUE ESCALA LE CORRESPONDERIA SU CAMBIO ?	0	9	2	0	0
18.-	CREE USTED QUE LAS SIGUIENTES MEDIDAS CORRECTIVAS, - ALTERAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, REEMPLAZAR A UNA O VARIAS PERSONAS CLAVE, REVISAR SUS OBJE-	8	0	0	0	3
19.-	PROPONEN OBJETIVOS POR OBRA O POR PROYECTO ?	5	5	1	0	0
20.-	ESTA DE ACUERDO QUE SE INVOLUCRE A LOS EMPLEADOS Y A LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, UNA VEZ	11	0	0	0	0
	SUMA	135	47	19	4	13

CUAL CONSIDERA UN FACTOR LIMITANTE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN SU EMPRESA ?

CALIDAD
ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL
PLANEACION

0
3
6

EFICIENCIA DE LA FUNCION

$$\frac{135(1.00) + 47(0.80) + 19(0.60) + 4(0.40) + 13(0.20)}{218} = 86.33\%$$

INFLUENCIAS LIMITANTES SOBRE EL FACTOR DE PLANEACION

$$1/20 = 0.05$$

CALIDAD
ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL
PLANEACION

0.05
0.15
0.3

RESUMEN DE LA ENCUESTA PARA INTEGRAR LOS DATOS, PARA EL MODELO DE EVALUACION ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS , DE MEDIANO TAMAÑO, RESALTANDO LA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL

**FACTOR: PLANEACION
COMPONENTES DE LA FUNCION**

PLANEACION

CALIFICACION

		E	M	B	R	M
1.-	EVALUA SU COMPAÑIA SUS DIFERENTES PROCESOS DE CONTROL ?	9	0	0	0	2
2.-	ESTABLECE LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE DE TENER LA PLANEACION EN SU EMPRESA?	3	5	3	0	0
3.-	EN SU EMPRESA COMO CREE QUE SE DESARROLLE LA PLANEACION?	4	4	2	0	1
4.-	ESTA DE ACUERDO QUE QUE UNA DEBIDA PLANEACION EN LAS EMPRESAS , ES BASICA PARA LAS DEMAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, COMO ES : EJECUCION Y CONTROL ?	11	0	0	0	0
5.-	PROPONEN MEJORAS CORRECTIVAS AL EVALUAR SUS OBJETIVOS?	7	3	0	1	0
6.-	ESTABLECEN LOS FINES ESPECIFICOS QUE DEBEN DE TENER SUS OBJETIVOS	10	0	0	0	1
7.-	REALIZAN SUS OBJETIVOS CON SU DEBIDA ANTICIPACION?	0	6	3	1	1
8.-	EVALUA SU EMPRESA QUE LOS DIFERENTES PROCESOS ESTEN BAJO CONTROL?	9	0	0	0	2
9.-	COMO EVALUARIA SUS SISTEMAS DE CONTROL CON QUE CUENTA LA EMPRESA ?	0	8	3	0	0
10.-	EVALUA SU EMPRESA SUS OBJETIVOS DE TRABAJO ?	7	3	0	1	0
	SUMA	60	29	11	3	7

CUAL CONSIDERA UN FACTOR LIMITANTE PARA LA PLANEACION?

PLANEACION
OBJETIVOS
SISTEMAS DE CONTROL

0
3
8

EFICIENCIA DE LA FUNCION

$$\frac{60(1.00) + 29(0.80) + 11(0.60) + 3(0.40) + 7(0.20)}{110} = 84.00\%$$

INFLUENCIAS LIMITANTES SOBRE EL FACTOR DE PLANEACION

$$1/10 = 0.1$$

PLANEACION
OBJETIVOS
SISTEMAS DE CONTROL

0
0.3
0.8

RESUMEN DE LA ENCUESTA PARA INTEGRAR LOS DATOS, PARA EL MODELO DE EVALUACION ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS , DE MEDIANO TAMAÑO, RESALTANDO LA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL

FACTOR: ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL
COMPONENTES DE LA FUNCION

ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL		CALIFICACION				
		E	MB	B	R	M
1.-	CONTRATA SU EMPRESA A SUS EMPLEADOS CON ALGUN METODO DE RECLUTAMIENTO ?	2	1	0	0	8
2.-	CUANDO REALIZA UN ANALISIS Y UNA EVALUACION DE SUS METODOS PARA SABER SI SON EFICIENTES ?	5	0	1	0	4
3.-	SELECCIONA SU EMPRESA AL PERSONAL ADECUADO PARA CADA PUESTO POR: APTITUDES, CUALIDADES Y CONOCIMIENTOS ?	8	1	1	1	0
4.-	SE LES DA EN SU EMPRESA ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO Y EDUCACION ?	9	0	0	0	2
5.-	CONSIDERA QUE LOS TIPOS DE ENTRENAMIENTO Y EDUCACION QUE LES PROPORCIONAN A SUS EMPLEADOS LOS PUEDEN APLICAR A SU TRABAJO ?	5	5	1	0	0
SUMA		29	7	3	1	14

CUAL CONSIDERA UN FACTOR LIMITANTE PARA LA ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL?

ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL(REC.Y SELECC)
EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

4
5

EFICIENCIA DE LA FUNCION

$$\frac{29(1.00) + 7(0.80) + 3(0.60) + 1(0.40) + 14(.20)}{54} = 25.00\%$$

INFLUENCIAS LIMITANTES SOBRE EL FACTOR DE PLANEACION

$$1/5 = 0.2$$

ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL(REC.Y SELECC)
EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

0.8
1

RESUMEN DE LA ENCUESTA PARA INTEGRAR LOS DATOS, PARA EL MODELO DE EVALUACION ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS , DE MEDIANO TAMAÑO, RESALTANDO LA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL

**FACTOR: CONTROL DE CALIDAD
COMPONENTES DE LA FUNCION**

CONTROL DE CALIDAD		CALIFICACION				
		E	MB	B	R	M
1.-	EVALUA LOS METODOS O FORMAS DE CONTROL DE CALIDAD EN SU ORGANIZACION ?	9	0	0	0	2
2.-	ACEPTARIA LOS BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO EN SU ORGANIZACION ,LAS CUALES VAN DIRIGIDAS A LA CALI-	9	2	0	0	0
3.-	COMO ES SU SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN SU EMPRESA ?	0	7	4	0	0
4.-	EVALUA SU EMPRESA LAS ACTIVIDADES DE SUS SUPERVISORES?	10	0	0	0	1
5.-	OTORGA SU EMPRESA PREMIOS, POR OBRA TERMINADA, JUSTO A TIEMPO, QUE MOTIVEN E INCETIVEN A SUS SUPERVISORES A TRABAJAR CON LA CALIDAD ESPERADA ?	2	4	3	2	0
6.-	MANEJA LAS NORMAS DE CALIDAD QUE EXIGEN LOS PROYECTOS ?	10	0	0	0	1
7.-	ACTUALMENTE LAS NORMAS DE CALIDAD QUE APLICAN EN SU	1	6	4	0	0
8.-	EN LAS OBRAS QUE HAN FINIQUITADO SE LES EXIGUIO QUE APLICARAN NORMAS DE CONTROL DE CALIDAD?	6	3	1	1	0
20.-						
	SUMA	47	22	12	3	4

CUAL CONSIDERA UN FACTOR LIMITANTE PARA ELCONTROL DE CALIDAD EN SU ORGANIZACION?

MANO DE OBRA
TECNOLOGIA
RECURSOS ECONOMICOS
FACTORES CLIMATICOS
RELACIONES HUMANAS

6
3
2
0
1

EFICIENCIA DE LA FUNCION

$$\frac{47(1.00) + 22(0.80) + 12(0.60) + 3(0.40) + 4(0.20)}{88} = 83.86\%$$

INFLUENCIAS LIMITANTES SOBRE EL FACTOR DE PLANEACION

$$1/8 = 0.125$$

MANO DE OBRA
TECNOLOGIA
RECURSOS ECONOMICOS
FACTORES CLIMATICOS
RELACIONES HUMANAS

0.8
0.4
0.3
0
0.1

MATRIZ DE INFLUENCIAS LIMITANTES DE LOS FACTORES

		INFLUENCIA LIMITANTE EJERCIDA POR			
		D.O.	P.L.	A.O.	C.C.
INFLUENCIA LIMITANTE EJERCIDA POR :	D.O.		0.05	0.15	0.3
	P.L.		0.3		0.8
	A.O.	0.8		1	
	C.C.	1.8		0.3	
SUMA	5.5	2.6	0.35	1.45	1.1
SUMA	0.998	0.472	0.063	0.263	0.2

MATRIZ DE PESOS RELATIVOS

		INFLUENCIA LIMITANTE EJERCIDA POR			
		D.O.	P.L.	A.O.	C.C.
INFLUENCIA LIMITANTE EJERCIDA POR :	D.O.		0.142	0.103	0.272
	P.L.		0.857		0.727
	A.O.	0.307		0.689	
	C.C.	0.692		0.206	
SUMA	3.995	0.999	0.999	0.998	0.999

ANALISIS DE LA RECOLECCION DE DATOS

EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA FUE CAPTAR LA MAYOR VERACIDAD DE LA INFORMACION. LA APLICACION SE MANEJO MEDIANTE LA ENTREVISTA SE ENVIO POR CORREO ELECTRONICO Y POR SISTEMA AUTOADMINISTRADO

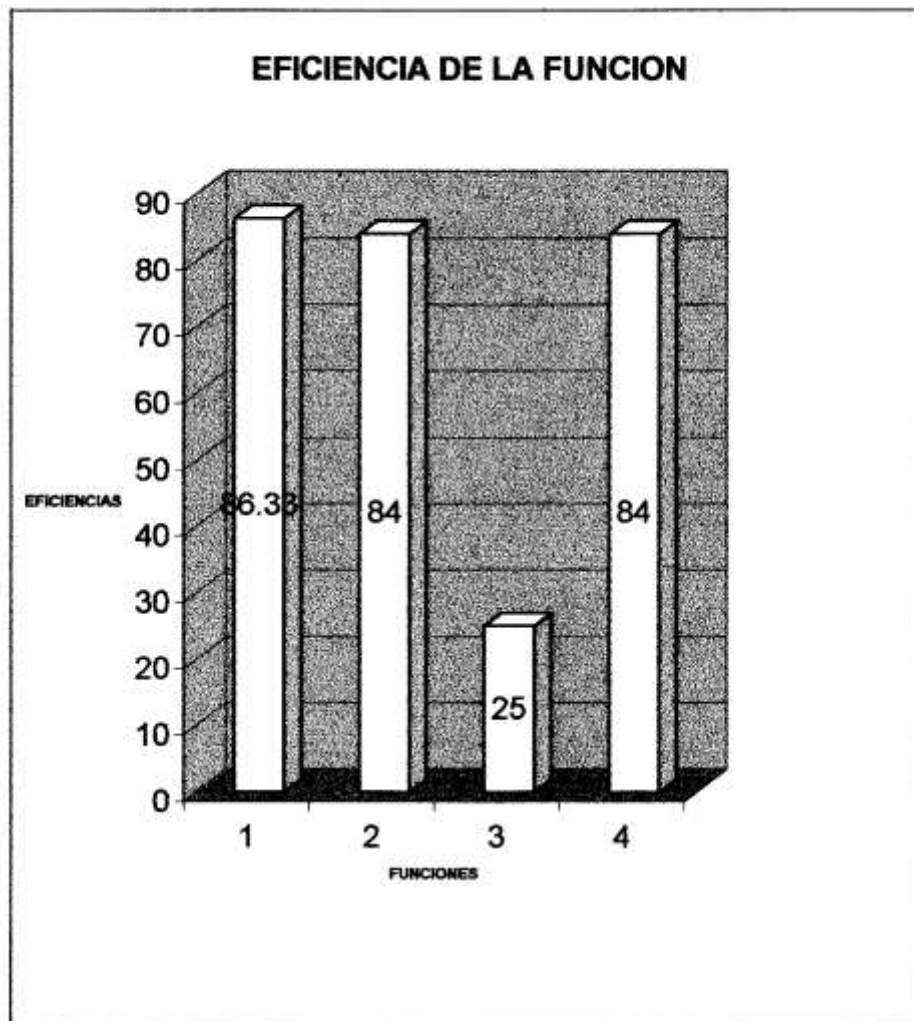
RESUMEN DE ENCUESTAS

RESPUESTAS PREGUNTA	E	MB	B	R	M	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
1	5	4	1	1	0	
2	4	4	2	1	0	
3	8	3	0	0	0	
4	10	0	0	0	0	
5	7	2	1	1	0	
6	8	0	0	0	3	
7	10	0	0	0	0	
8	7	2	1	1	0	
9	2	8	2	0	0	
10	2	2	7	0	0	
11	9	2	0	0	0	
12	10	0	0	0	0	
13	5	0	0	0	6	
14	6	4	1	0	0	
15	10	0	0	0	1	
16	8	2	1	0	0	
17	0	9	2	0	0	
18	8	0	0	0	3	
19	5	5	1	0	0	
20	11	0	0	0	0	
SUBTOTAL	135	47	19	4	13	218
PLANEACION						
1	9	0	0	0	2	
2	3	5	3	0	0	
3	4	4	2	0	1	
4	11	0	0	0	0	
5	7	3	0	1	0	
6	10	0	0	0	1	
7	0	6	3	1	1	
8	9	0	0	0	2	
9	0	8	3	0	0	
10	7	3	0	1	0	
SUBTOTAL	60	29	11	3	7	110
ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL						
1	2	1	0	0	8	
2	5	0	1	0	4	
3	8	1	1	1	0	
4	9	0	0	0	2	
5	5	5	1	0	0	
SUBTOTAL	29	7	3	1	14	54
CONTROL DE CALIDAD						
1	9	0	0	0	2	
2	9	2	0	0	0	
3	0	7	4	0	0	
4	10	0	0	0	1	
5	2	4	3	2	0	
6	10	0	0	0	1	
7	1	6	4	0	0	
8	6	3	1	1	0	
SUBTOTAL	47	22	12	3	4	88

EFICIENCIA DE LA FUNCION MODELO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	(1) = 86.33 %
PLANEACION	(2) = 84.00 %
ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL	(3) = 25.00 %
CONTROL DE CALIDAD	(4) = 83.86 %

EFICIENCIA GLOBAL = 69.79 %



- 1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 2.- PLANEACION
- 3.- ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL
- 4.- CONTROL DE CALIDAD

4.3 Encuestas

1.- ¿Evalúa su empresa equipos de trabajo?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

2.- ¿Implanta su empresa equipos de trabajo?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

3.- ¿Implantaría un cambio para mejorar, un área específica, de sus equipos de trabajo?

Definitivamente Si	Definitivamente No	No estoy seguro

4.- ¿Esta dispuesta su organización de aceptar sus estrategias de cambio?

Si	No

5.- ¿Mantiene el ideal en su empresa, de mantener o tratar de conservar las dimensiones de su organización?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

6.- ¿Otorga beneficios a su empresa, al recurso humano, para que su esfuerzo sea grato y satisfactorio?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

7.- ¿Conoce los objetivos y metas de su organización?

Si	No

8.- ¿Evalúa su empresa sus equipos de trabajo?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

9.- ¿Cada cuándo realiza sus evaluaciones a su empresa?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

10.- ¿Cómo realiza su evaluación, a sus equipos de trabajo?

Por departamento	Por supervisores	En toda la organización	Al de Recursos Humanos

11.- De acuerdo con los resultados de estas evaluaciones, su empresa tomara las medidas necesarias para realizar sus cambios en:

Nada	Poco	Mucho

12.- ¿Su empresa apoyaría, a organismos nuevos, que su tarea es el de otorgar reconocimientos y apoyos, a las empresas que no sean tan importantes?

Si	No

13.- ¿Como gerente de la empresa tiene usted detectadas, algunas estrategias de cambio, las cuales les imposible implantarlas ahora?

Si	No

14.- Si se detecta en las evaluaciones, que es necesario rediseñar, o proponer nuevas estrategias de cambio ¿Su empresa las aceptaría?

Definitivamente Si	Probablemente Si	Definitivamente No	No estoy seguro

15.- ¿Realiza su empresa estrategias de cambio, después que pasaron los problemas?

Si	No

16.- ¿Esta de acuerdo que las empresas de todo tipo o tamaño deban de evaluar sus estrategias de cambio?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

17.- ¿Al aplicar las medidas correctivas en su empresa, que escala le correspondería a su cambio?

Excelente	Muy bien	Regular	Mas o menos	Malo

18.- ¿Cree usted que las siguientes sería algunas medidas correctivas:

- Alterar la estructura d la organización
- Reemplazar una o varias personas clave
- Revisar sus objetivos
- Elaborar nuevas políticas en la empresa

Si	No

19.- ¿Proponen objetivos por obra o por proyecto?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

20.- ¿Está de acuerdo que se involucre a los empleados y a los directivos de la organización, una vez detectado el problema?

Si	No

21.- ¿Cuál considera un factor limitante para el Desarrollo Organizacional, en su empresa?

Desarrollo Organizacional	Administración Organizacional	Planeación	Calidad

22.- ¿Evalúa su compañía sus diferentes procesos de ejecución?

Si	No

23.- ¿Establece las características que debe tener la planeación en su empresa?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

24.- En su empresa, ¿Cómo cree que se desarrolle la Planeación?

Excelente	Muy bien	Regular	Mas o menos	Malo

25.- ¿Está de acuerdo que una debida planificación en las empresas, es básica para las demás funciones administrativas, como es: ejecución y control?

Definitivamente Si	Probablemente Si	No estoy seguro	No sabe	No cree

26.- ¿Evalúa su empresa sus objetivos de trabajo?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

27.- ¿Proponen mejoras correctivas al evaluar sus objetivos?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

28.- ¿Establecen los fines específicos que deben de tener sus objetivos?

Si	No

29.- ¿Realizan sus objetivos con la debida anticipación?

Excelente	Muy bien	Regular	Mas o menos	Malo

30.- ¿Evalúa su empresa que los diferentes procesos están bajo control?

Si	No

31.- ¿Cómo evaluaría los sistemas de control con los que cuenta su empresa?

Excelente	Muy bien	Regular	Mas o menos	Malo

32.- ¿Cuál considera un factor limitante para la planeación?

Planeación	Objetivos	Sistemas de Control

33.- ¿Contrata su empresa a sus empleados, con algún método de reclutamiento?

Si	No

34.- ¿Cuándo realiza un análisis y una evaluación de sus métodos de reclutamiento, para saber si son eficientes?

Nunca	Cada semana	Cada 15 días	Cada 6 meses	Cada año

35.- ¿Selecciona su empresa al personal adecuado para cada puesto por: Aptitudes, Cualidades y Conocimientos, que debe de satisfacer el personal reclutado?

Definitivamente Si	Probablemente Si	Definitivamente No	No estoy seguro

36.- ¿Se les da en su empresa algún tipo de entrenamiento y educación?

Si	No

37.- ¿Considera que los tipos de entrenamiento y educación que les proporciona a sus empleados los puede aplicar en su trabajo?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

38.- ¿Cuál considera un factor limitante para la Administración Organizacional?

Reclutamiento y Selección	Educación y Entrenamiento

39.- ¿Evalúa los métodos o formas de Control de Calidad en su Organización?

Si	No

40.- ¿Aceptaría los beneficios de las estrategias de cambio en su organización, las cuales van dirigidas a la calidad de su producto?

Definitivamente Si	Probablemente Si	Definitivamente No	No estoy seguro

41.- ¿Cómo es el sistema de Control de Calidad en su empresa?

Excelente	Muy bien	Regular	Mas o menos	Malo

42.- ¿Evalúa su empresa las actividades de sus supervisores?

Si	No

43.- ¿Otorga su empresa premios por obra terminada, justo a tiempo, que motiven e incentiven a sus supervisores a trabajar con la calidad esperada?

Nunca	Pocas veces	Siempre	A veces	Casi siempre

44.- ¿Maneja las normas de calidad que exigen sus proyectos?

Si	No

45.- ¿Actualmente las normas de calidad que aplican en su empresa les brindan resultados?

Excelente	Muy bien	Regular	Mas o menos	Malo

46.- ¿En las obras que han finiquitado se les exigió que aplicaran normas de calidad a su trabajo?

En todas	Ninguna	Muchas	Pocas

47.- ¿Cuál es el factor limitante en el Control de Calidad de su organización?

Mano de Obra	Tecnología	Recursos Económicos	Factores Climatológicos	Relaciones Humanas

4.4 Conclusión Datos Recabados

En base a los datos obtenidos, arrojados de nuestra investigación, los datos obtenidos, fueron satisfactorios, ya que de los cuatro propuestos el más alto porcentaje fue el de **Desarrollo Organizacional**, con un porcentaje de 86.33%.

Se puede afirmar que las Empresas Constructoras se apoyan y se estructuran satisfactoriamente en el Desarrollo Organizacional: Basándose en las adecuadas estrategias de cambio, así como el de tener la disponibilidad de proponer medidas de cambio, también se observó que esta presente al beneficiar al trabajador, como es proporcionarle su Capacitación.

En la eficiencia que arrojó un bajo porcentaje fue en la **Administración Organizacional**, con un 25% de eficiencia, reflejando este dato que existe en las Empresas Constructoras encuestadas, esto se refleja en que en las empresas no se utilice ningún método de reclutamiento, para elegir a un recurso humano, ya que la mayoría de las Constructoras lo realizan por recomendaciones entre las mismas compañías, o el reconocimiento de los familiares.

Se debe de buscar, el elemento humano con base a sus cualidades, aptitudes y conocimientos, basado en el análisis de puestos. Para obtener resultados Eficientes y Efectivos.

La eficiencia que arrojó la **Planeación**, nos dio como resultado un porcentaje del 84%, esto nos dice que existe una eficiente Planeación; ya que esto refleja que las empresas se apoyan en un debido seguimiento de los objetivos trazados en la Organización, para beneficio de la empresa.

Por último el resultado de **Control de Calidad**; nos arrojó un porcentaje del 83.86%, este dato nos dice que el Control de Calidad, es bien desarrollado, pero pueden maximizarlo para lograr resultados más eficientes.

Este resultado se puede mejorar todavía más, si se concientiza que el implantar las normas adecuadas y la rigurosa supervisión de Control de Calidad, puede formar mejores Organizaciones.

4.5 Fichas Bibliografía

TITULO : PROGRAMACION PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO
AUTOR : ROBERT ABRAMSON Y WALTER HALSET
EDITORIAL : LIMUSA
V.1 E.1 PAG.07

TITULO : EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.
AUTOR : STRAUSS G. SAYLES
EDITORIAL : PRENTICE HALL
V.1 E.1 PAG.47

TITULO : DESARROLLO ORGANIZACIONAL
AUTOR : WENDELL L. FRENC
EDITORIAL : PRENTICE HALL
V.1 E.1 PAG. 82,90, Y 99

TITULO : PRINCIPIOS CALIDAD TOTAL
AUTOR : VICENT K OMACHONU
EDITORIAL : DIANA
V.2 E.1 PAG. 237

TITULO : CALIDAD , PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
AUTOR : W. EDWARDS DEMING
EDITORIAL : NORMAN
V.4 E.3 PAG.55 ,56

TITULO : CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
AUTOR : FRED R. DAVID
EDITORIAL : PEARSON EDUCACION (PRENTICE HALL)
V.1 E.3 PAG. 302,305,306 Y 310

TITULO : FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
AUTOR : STEPHEN P. ROBBINS.
EDITORIAL : PEARSON EDUCACION (PRENTICE HALL)
V.1 E.3 PAG. 73,74 ,75

TITULO : PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL
AUTOR : VICENT K. OMACHONU
EDITORIAL : DIANA
V.4 E.3 PAG. 272,276,277

TITULO : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR : R. WAYNE MONDY
EDITORIAL : ROBERT M NOE
V.4 E.3 PAG. 226,227,228

TITULO : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR : HAROLD KOONTZ
EDITORIAL : MC. GRAW
V.1 E.3 PAG. 164,165,166

TITULO : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR : FERNANDO ARIAS GARCIA
EDITORIAL : TRILLAS
V.3 E.3 PAG. 311,312,319,320

TITULO : CONTROL DE CALIDAD TOTAL
AUTOR : ARMAND V. FEIGEN BAUM
EDITORIAL : CONTINENTAL
V.4 E.1 PAG. 35,36,34,33

TITULO : PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
AUTOR : PHILP B. CROSBY
EDITORIAL : NORMA
V.4 E.1 PAG. 106 ,114

TITULO : PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AUTOR : GEORGE R TERRY
EDITORIAL : CECSA
V.3 E.3 PAG. 565,568,571

TITULO : ADMINISTRACION DE PERSONAL
AUTOR : AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL : LIMUSA
V.3 E.3 PAG. 103,104,107

TITULO : PLANEACION
AUTOR : GEORGE R TERRY
EDITORIAL : NORMA
V.2 E.1 PAG. 187,188,189

TITULO : ADMINISTRACION GENERAL PLANEACION Y EJECUCION
AUTOR : PRESTON P LE BRETON
EDITORIAL : FDO.CULTURA ECONOMICA
V.2 E.1 PAG. 20,21,22

TITULO : ADMINISTRACION INTEGRAL DE PROYECTOS
AUTOR : JAVIER FRIAS GARZA
EDITORIAL : FAC.ARQ. U.A.N.L.
V.2 E.1 PAG. 33,34

TITULO : ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
AUTOR : HAROLD KOOTZ
EDITORIAL : MC. HILL
V.2 E.1 PAG. 33,34

TITULO : FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
AUTOR : STPHEN P ROBBINS
EDITORIAL : PEARSON
V.1 E.2 PAG.272

TITULO : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR : R. WAYNE
EDITORIAL : PRENTICE
V.1 E.2 PAG.288

TITULO : COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
AUTOR : STEPHEN P. ROBBINS
EDITORIAL : PRENTIC HALL
V.1 E.2 PAG.346,347,348,349

TITULO : ADMINISTRACION
AUTOR : HAROLD KOONTZ
EDITORIAL : MC GRAW
V.2 E.3 PAG.611,612,613

TITULO : FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
AUTOR : STPHEN P ROBBINS
EDITORIAL : PEARSON
V.4 E.2 PAG.327,328

TITULO : ADMINISTRACION INTEGRAL DE PROYECTOS
AUTOR : JAVIER FRIAS GARZA
EDITORIAL : FAC.ARQ. U.A.N.L.
V.4 E.2 PAG.119,120.122

TITULO : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR : R. WAYNE
EDITORIAL : PRENTICE
V.4 E.2 PAG.240,241