

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

INFORME FINAL



**PRACTICA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS IV
EFECTUADA EN: J.P CONSTRUCTORA**

**CINTHIA ODILY QUIÑONEZ LEAL
HOLGUER ESTUARDO CORONADO URRUTIA**

COBAN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**INFORME FINAL DE
PRACTICA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS IV,
EFECTUADA CONSTRUCTORA J.P.**

**POR
HOLGUER ESTUARDO CORONADO URRUTIA
CARNÉ No. 199930388**

**CINTHIA ODILY QUIÑONEZ LEAL
CARNÉ No. 200141131**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2008

ÍNDICE GENERAL

Resumen	x
Introducción	1

CAPÍTULO 1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. Aspectos básicos de Guatemala	3
1.1. Aspectos generales	3
1.1.1. Geografía	3
1.1.2. Población y centros urbanos	4
1.2. Organización política y administrativa	5
1.2.1. Regionalización territorial	6
1.2.2. Municipios	7
1.2.3. División administrativa	8
1.3. Economía y finanzas	8
1.3.1. Coyuntura económica	8
1.3.2. Evolución reciente y consideraciones generales	9
1.3.3. Los principios reguladores de la actividad económica	11
1.3.4. Prácticas comerciales	11
1.4. Infraestructura, transporte y comunicación	11
1.4.1. Sector económico de la construcción en Guatemala	13
1.4.2. Efectos de la económica en el sector de la construcción en Guatemala.	14
1.5. Empresa	17
1.5.1. Servicios	18
a. Servicios Públicos	18
b. Servicios Privados	19
1.6. Servicios de empresas constructoras	20
1.7. Administración	20
1.7.1. Proceso administrativo	21

a.	Planeación	22
	1) Planificación estratégica	23
b.	Organización	24
	1) Estructura organizacional	25
	2) Pasos de la estructura organizacional	26
	3) División de trabajo	26
	4) Departamentalización	27
	5) Jerarquía	28
	6) Coordinación	29
	7) Diferenciación e integración	29
c.	Dirección	30
d.	Control	32
	1) Medición del desempeño	33
e.	Integración de personal	33
	1) Reclutamiento	34
	2) Selección	35
	i. Entrevista	36
	a) Estructuradas	37
	b) Semi-estructuradas	38
	c) No estructuradas	39
	ii. Modelo entrevista de Macan y Dipboye	40
	a) Fase de preentrevista	40
	b) Fase de entrevista	40
	c) Fase Post entrevista	41
	iii. Test	41
	iv. Incorporación al puesto de trabajo	43

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

2. Unidad de practica	46
2.1. Localización geográfica	46
2.1.1. Condiciones climáticas	47
2.1.2. Condiciones edáficas	48
2.1.3. Vías de acceso	49
2.1.4. Recursos naturales	50
2.2. Situación socioeconómica	51
2.2.1. Datos poblacionales	51
2.2.2. Actividad económica	52
2.2.3. Población económicamente activa	53
2.2.4. Pobreza	53
a. Educación	54
b. Salud	54
c. Economía	54
2.3. Organización social	55
2.4. Caracterización del área de practica	56
2.4.1. Planeación	58
2.4.2. Dirección	59
2.4.3. Organización	60
2.4.4. Control	62
2.4.5. Integración de personal	63
2.5. Identificación de los problemas	65
2.5.1. Análisis FODA	65
2.5.2. Identificación de los problemas	66
a. Falta de planeación	66
b. Inexistencia de división de trabajo o departamentalización	67
c. Carencia de instrumentos de medición del desempeño	68

d. Carencia de instrumentos para el reclutamiento y selección de personal	69
2.6. Priorización de problemas	70

CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

3. Descripción de actividades realizadas	71
3.1. Elementos básicos de planeación	71
a. Objetivo	71
b. Procedimiento	72
c. Técnica e instrumentos	72
d. Resultado	73
3.2. Elementos básicos de gestión de recursos humanos	73
a. Objetivo	74
b. Procedimiento	74
c. Técnicas e instrumentos	74
d. Resultado	75

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4. Análisis y discusión de resultados	76
 CONCLUSIONES	 78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Presupuesto de ingresos y gastos 2009 por dependencia	13
Tabla No. 2	Listado de personal J.P. Constructora	64

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafico 1	Mapa de la ciudad de Alta Verapaz	58
Grafico 2	Organigrama de la empresa J.P. Constructora	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Propuesta de elementos básicos de planeación	1
Anexo 2	Propuesta de elementos básicos de gestión de recursos humanos	13
Anexo 3	Propuesta de Organigrama	

RESUMEN

La práctica de Administración IV, se realizó en la empresa Constructora J.P, Sociedad Anónima, del sector privado, ya que permitió tener contacto con el entorno económico-social para aplicar el proceso administrativo.

Ubicada en el kilómetro 213, ruta Cobán a Chamelco, Alta Verapaz, prestando los servicios de: construcción y mantenimiento de carreteras pavimentadas y de terracería, dragado de canales y/o ríos, construcción de aljibes, escuelas, centros de convergencia, construcción de puentes y bodegas, movimiento de tierra, introducción de agua potable.

Para conocer su situación actual fue necesaria la realización de un diagnostico empresarial encontrando deficiencias en cuanto a falta de elementos básicos de planeación e instrumentos de reclutamiento selección y contratación de personal.

Seguidamente se procedió a la realización de un plan de trabajo de acuerdo a los problemas encontrados, procesando la información obtenida para elaborar la propuesta de solución a los mismos.

Determinando que los elementos básicos de planeación permitirán coherencia entre los propósitos de formación y toma de decisiones para cumplir con las metas propuestas, para implementar y socializar estos, requiere autorización de la gerencia y coordinación del área administrativa para realizar el proceso, de seguimiento y control, evaluando el desempeño organizacional y laboral periódicamente.

Para incorporar el personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo, se deben llevar a la práctica los diferentes medios de reclutamiento, selección y contratación, utilizando las herramientas o guías diseñadas para este proceso, adaptándolos constantemente a las necesidades que requiera el puesto, realizando la contratación con base legal.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue elaborada en base al diagnóstico empresarial realizado en la empresa denominada J.P constructora, la cual ubica su oficina de atención al público en kilómetro 213, ruta Cobán a Chamelco, Alta Verapaz, en donde se utilizaron instrumentos para la obtención de datos necesarios para el desarrollo de dicha investigación.

Dentro del documento, en el capítulo 1, revisión bibliográfica que contiene datos básicos de Guatemala en sus aspectos generales, geografía, población, organización política y administrativa, así como su regionalización, economía y su evolución, además se conceptualiza toda la teoría, que sirvió como fundamento para la ejecución del diagnóstico y todas las actividades realizadas, conteniendo definiciones de empresa, proceso administrativo y sus fases.

En el capítulo 2, se caracteriza toda la unidad de práctica, su localización, constitución, antecedentes, y todo lo relativo a su funcionamiento, para poder desarrollar la investigación en base a dicha información, y construir así el diagnóstico para priorizar la problemática de la empresa.

El capítulo 3, descripción de actividades realizadas, detalla cada tarea ejecutada de acuerdo a los problemas priorizados, siguiendo una secuencia metodológica.

Finalmente en el capítulo 4, se analizan y discuten los resultados obtenidos para el desarrollo de las propuestas, así también las conclusiones y sus recomendaciones, para incorporarlas a la organización.

Así mismo, también se encuentran anexos y bibliografía que respalda la investigación realizada en J.P. Constructora.

CAPITULO 1

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. Datos básicos de Guatemala

1.1 Aspectos generales

1.1.1 Geografía

El territorio de Guatemala está localizado entre dos de las principales placas o fallas geológicas del continente americano: la del Caribe y la de Cocos en el océano Pacífico. Esta situación lo define como un territorio con una alta actividad sísmica. La República de Guatemala es la más septentrional de las naciones de Centroamérica. Limita al norte y oeste con México, al este con el océano Atlántico, mar Caribe, con Honduras y El Salvador, y al sur, con el océano Pacífico.

Su área aproximada es de 108.889 km², y se localiza entre los paralelos 13',44'' a 18',30'' latitud norte, y meridianos 87',24'' a 92',14'' longitud oeste. El área terrestre cubre una extensión de aproximadamente 106.320 km², equivalentes a 10.639.000 hectáreas.

1.1.2 Población y centros urbanos

La población en Guatemala según el último censo oficial para el año 2002 fue estimada en 12.669.576 habitantes. De este total el 68 % vive en área rural. El 32% restante vive en la llamada área urbana. La densidad de población es de 116 h / km². Su área es de 108.889 km².

Su tasa de crecimiento de 3,13%, lo cual significa que ésta crece en un millón de habitantes cada cuatro años. El componente de la dinámica demográfica que más impacto tiene sobre la población es la fecundidad en tal sentido, que del total de mujeres en edad reproductiva es de los 15 a 49 años.

Las tasas globales de fecundidad según áreas y situación de pobreza son 6,8 para las mujeres pobres y 3,3 para las no pobres. El grupo de mujeres pobres representa el 77,5 y 22,4% de las mujeres no pobres. El 87% del total de la población profesa la religión católica y el 13% pertenece a diversos cultos cristianos y no cristianos.

1.2 Organización política y administrativa

El Presidente de la República es el Jefe de Estado. Representa la unidad nacional y los intereses del pueblo de Guatemala. El Presidente y Vicepresidente de la República, Ministros y Viceministros de Estado y funcionarios dependientes integran el organismo ejecutivo. Para el despacho de los negocios del organismo ejecutivo habrá los ministerios que la ley establezca, con las atribuciones y la competencia que la misma señala.

El Presidente de la República tendrá los secretarios que sean necesarios; las atribuciones de éstos serán determinados por la ley. Los secretarios general y privado de la Presidencia de la República deberán reunir los mismos requisitos que se exigen para ser ministro y gozarán de iguales prerrogativas e inmunidades.

El organismo ejecutivo lo conforman los ministerios de Estado siguientes: Relaciones Exteriores; Gobernación; Defensa Nacional; Finanzas Públicas; Educación; Salud Pública y Asistencia Social; Trabajo y Previsión Social; Economía, Integración y Comercio Exterior; Agricultura, Ganadería y Alimentación; Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas; Energía y Minas; Cultura y Deportes; Desarrollo Urbano y Rural.

Cada uno de los ministerios relacionados tiene a su cargo las dependencias que le permiten el desarrollo de sus funciones, y para el efecto se acompaña el organigrama del poder ejecutivo adjunto.

El organismo legislativo se conforma de la siguiente manera: Pleno del Congreso, Junta Directiva, Presidencia, Secretaría, Comisión Permanente, Comisión de Derechos Humanos, Comisiones de Trabajo, Comisiones Extraordinarias y Específicas. La función específica del Congreso de la República es la formación, sanción y promulgación de las leyes. La función específica del organismo judicial es la potestad de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado.

1.2.1 Regionalización territorial

El Decreto N° 70-86 del Congreso de la República, Ley Preliminar de Regionalización, establece en el artículo 3 que: para el ordenamiento territorial y el funcionamiento de

los Consejos Regionales de desarrollo Urbano y Rural, se establecen regiones, las cuales deben integrarse preferentemente en razón de la interrelación entre centros urbanos y potencial de desarrollo del territorio

circundante, así: I. Región metropolitana: integrada por el departamento de Guatemala. II. Región norte: integrada por los departamentos de Alta y Baja Verapaz. III. Región nororiente: integrada por los departamentos de Izabal, Chiquimula, Zacapa y El Progreso. IV. Región sur oriente: integrada por los departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa. V. Región central: integrada por los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla. VI. Región sur occidente: integrada por los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez. VII. Región nor occidente: integrada por los departamentos de Huehuetenango y El Quiché. VIII. Región Petén: integrada por el departamento de El Petén.

1.2.2 Municipios

Administrativamente el territorio está dividido en 333 municipios que tienen gobierno autónomo, realizan sus planes de desarrollo, para lo cual utilizan sus recursos y el 8% del presupuesto de gastos e ingresos de la nación según lo establecido por la Constitución Política de la República.

1.2.3 División administrativa

Guatemala se divide en veintidós jurisdicciones geopolíticas denominadas *departamentos*. Los departamentos, a su vez, se dividen en municipios. El municipio en donde reside la capital de cada municipio se denomina *cabecera departamental*. La ciudad capital está situada en el municipio de Guatemala, el Departamento de Guatemala.

1.3 Economía y finanzas

1.3.1 Coyuntura económica

Los gobiernos de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua suscribieron el 13 de diciembre de 1960 la creación del Mercado Común Centroamericano (MCCA), con el fin de acelerar la integración económica e impulsar el desarrollo regional. Esos cuatro países se comprometieron a constituir una unión aduanera entre sus territorios.

1.3.2 Evolución reciente y consideraciones generales

La economía guatemalteca acusa debilidad estructural. Está escasamente diversificada y su dependencia al capital extranjero condicionó el desarrollo económico y socio- político del país. El tímido despegue que se produjo en la década de 1970 sobre la base de un proyecto de industrialización en el contexto del Mercado Común Centroamericano se vio frenado como consecuencia de la recesión mundial y la crisis de la deuda externa, cuyos efectos se prolongaron durante toda la década siguiente.

La inflación en Guatemala cerró el año 2007 en un 8,75 por ciento, 2,96 puntos más que el año anterior que fue de 5,79 por ciento, informó hoy el estatal Instituto Nacional de Estadística (INE).

Según el informe del INE, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanzó 0,94 por ciento durante diciembre pasado, inferior en 1 por ciento al registrado en noviembre de 2006 que se calculó en 1,94 por ciento.

El incremento en la inflación anual, cuya meta para el año 2007 había sido establecida por las autoridades monetarias del país en 5 por ciento, se debió principalmente al alza en los precios internacionales del

petróleo y sus derivados, así como a los precios del maíz y del trigo, alimentos en los que se basa la dieta de los guatemaltecos. En 2005 la inflación alcanzó 8,57 por ciento, según el Banco de Guatemala.

Según el INE, el alto nivel en la inflación de Guatemala responde al proceso inflacionario globalizado, que afecta a la economía mundial. Durante 2007, el quetzal, moneda nacional, tuvo una pérdida de 0,40 puntos porcentuales de su poder adquisitivo, unos 0,5 puntos porcentuales más que en 2006.

La meta inflacionaria para el año 2008 ha sido fijada en 5 puntos, con una variación aceptable de más menos 1,5 por ciento.

1.3.3 Los principios reguladores de la actividad económica

El artículo 118 de la Constitución establece que el régimen económico y social se funda en principios de justicia social. Asimismo, este artículo establece el papel subsidiario del Estado en cuanto a las actividades económicas a ser realizadas en el país, delegando por ende, el papel principal a la iniciativa privada.

1.3.4 Prácticas comerciales

Un objetivo fundamental de la política económica del país en los últimos años ha sido el de reducir el papel del Estado en la economía y promover una mayor participación por parte de los agentes económicos privados.

1.4 Infraestructura, transporte y comunicación

Existen en el país aproximadamente 12.338 km lineales de carreteras, de las cuales el 25% son pavimentados, 42% son de terracería transitable todo el año y 33% son de terracería transitable sólo en tiempo seco.

El sistema vial comunica a la Ciudad de Guatemala con el resto del país, en especial con las cabeceras departamentales y con los principales puertos, así como con los puntos fronterizos más importantes. Las regiones que tienen los índices de cobertura vial más bajos son la II, la III, la VII y la VIII, que son a la vez las regiones a las que corresponden los índices más altos en carreteras de terracería transitables en tiempo seco. Los departamentos que muestran los índices menores de cobertura, aun en vías transitables sólo en tiempo seco, son: El Petén, Izabal, Alta Verapaz, Huehuetenango, El Quiché y Baja Verapaz. El transporte de pasajeros es prestado en gran parte

por los autobuses extra-urbanos, que también movilizan mercaderías.

Los servicios de transporte se prestan principalmente hacia y desde la Ciudad de Guatemala, y secundariamente hacia y desde la ciudad de Quetzaltenango. Esta es la razón por la cual se explica que el 60% de las unidades de transporte se concentran en las regiones I y VI. A nivel del país se contaba en 1987 con 2.848 autobuses extra-urbanos que movizaron 364.544 pasajeros por día, a un promedio de 128 pasajeros diarios por unidad. El transporte mixto constituye un sistema de transporte muy importante a nivel económico, ya que aun cuando no corresponde por sí a un sistema de carga, sí moviliza un gran porcentaje de productos, aparte de pasajeros. Los camiones de carga son el principal sistema de transporte de productos a nivel nacional.

1.4.1 Sector económico de la construcción en Guatemala

Para el año 2007 la generación de producción en el sector construcción se estimó en 12.1 por ciento, estableciéndose como uno de los sectores más dinámicos de la economía guatemalteca. Sin embargo, éste ya venía mostrando síntomas de desaceleración en su ritmo de crecimiento, puesto que en 2006 se ubicó en

13.1 por ciento. En 2008, en principio, se tenía previsto un aumento de la producción en el sector del 5.0 por ciento, para luego, al hacer la revisión de las cifras macroeconómicas, ubicar dicha estimación en un 3.3 por ciento. Ello a pesar de la buena evolución del crédito para este sector, hecho que, sin embargo, no ha podido contrarrestar la desaceleración de la producción del sector.

Lo anterior está asociado con el alto costo de los combustibles, lo que por su parte incrementa los precios de

los materiales de construcción, el aumento en las restricciones al crédito (aumento de tasas de interés), así como por la drástica reducción que ha sufrido la asignación presupuestaria pública al sector construcción, y los problemas macroeconómicos sufridos en Estados Unidos de América, que han puesto de manifiesto un menor dinamismo de las remesas enviadas hacia nuestro país y que de alguna manera frenan el consumo en el sector.

1.4.2 Efectos de la economía en el sector de la construcción en Guatemala

El proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos para el 2009, el cual fue presentado el 02 de septiembre de los corrientes al Legislativo, establece una asignación total de Q49,723.1 millones, mayor en 16.9% a lo asignado el año anterior (Q42, 535.5 millones). Del total de la asignación presupuestaria para el siguiente año, un 59.62% se orientará a funcionamiento; un 26.70% a inversión y el resto (13.68%) a deuda pública.

Presupuesto de Ingresos y Gastos 2009 por dependencia (En millones de Quetzales y porcentajes)

Descripción	Asignación	Estructura
Presidencia de la República	191.00	0.38
Ministerio de Relaciones Exteriores	309.52	0.62
Ministerio de Gobernación	3,275.33	6.59
Ministerio de la Defensa	1,211.23	2.44
Ministerio de Finanzas Públicas	268.27	0.54
Ministerio de Educación	7,578.11	15.24
Ministerio de Salud	3,737.70	7.52
Ministerio de Trabajo	372.69	0.75
Ministerio de Economía	306.68	0.62
Ministerio de Agricultura	1,215.55	2.44
Ministerio de Comunicaciones	3,685.89	7.41
Ministerio de Energía y Minas	46.59	0.09
Ministerio de Cultura	354.39	0.71
Secretarías y otras dependencias	3,452.83	6.94
Ministerio de Ambiente	93.17	0.19
Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	16,775.74	33.74
Servicio de la Deuda Pública	6,800.63	13.68
Procuraduría General de la Nación	47.79	0.10
Total	49,723.11	100.00

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas. Año 2008

De acuerdo al proyecto de presupuesto para el año 2009, la asignación propuesta para el Ministerio de Comunicaciones es de Q3, 685.89 millones, mayor en 5.7% con respecto al presupuesto vigente al 03/09/2008 (Q3, 487.6 millones). Esta última cifra incluye la ampliación presupuestaria de Q500 millones para el citado ministerio. Es decir, en 2009 la asignación para el Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda, será mayor en Q198.3 millones respecto de 2008.

Asimismo, se propone un presupuesto de funcionamiento del Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda de Q476.6 millones, equivalente al 13% de la asignación total. Por su parte, el restante 87%, lo cual es equivalente a Q3, 209.3 millones, se han propuesto para conformar el presupuesto de inversión.

Como podemos observar, el sector de la construcción tiene una economía muy dinámica, ya que analizamos el año 2007 y 2008, y donde notamos un descenso en la inversión de la construcción en dicho periodo, debido a un efecto causado por el incremento de los combustibles.

Sin embargo, según información del Ministerio de Finanzas, se denota que para el próximo año, como se muestra en el presupuesto anual de la nación, existirá un aumento en la inversión de tipo Infraestructura y Vivienda, lo cual beneficiará a las empresas dedicadas al ramo de la construcción.

1.5 Empresa

En todo el mundo existe el consumo de productos para la satisfacción de las diferentes necesidades del ser humano, pero para ello existen instituciones encargadas del proceso de los mismos, o bien instituciones que prestan su servicio al cliente. Estas son empresas u organizaciones que se encargan de la distribución y prestación de sus bienes o servicios.

“Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”.¹

Empresa es una organización, que toma decisiones con el fin de ofrecer servicios y así obtener remuneraciones.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una

¹ www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml (05 de septiembre de 2008)

producción útil, de acuerdo con las necesidades en común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

1.5.1 Servicios

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de una o varias personas.

“Sector servicios es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen *bienes* materiales de forma directa, sino *servicios* que se ofrecen para satisfacer las *necesidades* de la población. Incluye subsectores como *comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública* y los denominados *servicios públicos*, los preste el *Estado* o la *iniciativa privada* (*sanidad, educación, atención a la dependencia*)”.²

Se comprende por servicios, diferentes actividades a realizar para satisfacer diferentes sectores de la población, adaptándose a cada necesidad de la o las personas que lo requieran.

a. Servicios públicos

“Las empresas de servicio público a menudo se consideran parte del sector terciario cuando proporcionan servicios a las personas, si bien

² http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios (05 de septiembre de 2008)

cuando se crea la infraestructura de la empresa de servicio público a menudo se considera parte del sector secundario, aunque el mismo negocio puede estar implicado en ambos aspectos de la operación. Las economías tienden a seguir una progresión de desarrollo que las lleve de una gran confianza en la agricultura hacia el desarrollo de la industria (automóviles, textil, construcción naval, acero, minería) y finalmente hacia una estructura basada en el servicio”.³

Los servicios públicos están asignados para la población con finalidad de desarrollo dando ambiente de confianza al momento de ejecutar las actividades ofrecidas y obteniendo la empresa así una remuneración económica por brindar los diferentes servicios.

b. Servicios privados

El objetivo de las empresas privadas es la obtención de beneficio económico. El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene el Estado.

Al brindar un servicio a la población en general, determinada empresa, con capital de alguna o algunas personas particulares no siendo estas el

³ Ibídem

estado se define esta como empresa de servicios privados.

1.6 Servicios de empresas constructoras

“El sector de la Construcción, corresponde a una actividad comercial productiva, constituida tanto por personas naturales como jurídicas, incluyendo las comunidades y las sociedades de hecho, orientadas a la elaboración bienes inmuebles, estando presentes la prestación de servicios de construcción y concesiones viales”.⁴

El servicio de empresas constructoras va destinado a un grupo social con la necesidad de infraestructura, construcción y reparaciones para un fin común en vía de desarrollo social, satisfaciendo las necesidades de las personas.

1.7 Administración

Autores definen que: *“...la administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajaban juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”.⁵*

⁴ www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/construccion.htm - (05 de septiembre de 2008)

⁵ Koontz Harol y Heinz Weihrich. *Administración: una perspectiva global*, (México. D.F: Macgraw- Hill, 1990). 4.

Administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

1.7.1 Proceso Administrativo

Según el autor de la página en Internet Padra *“La administración es tan compleja pero es más fácil de entender, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas desde hace muchos años por profesionales y estudiantes de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender; incurrimos a un modelo en las que sus principales actividades administrativas son: Planear, organizar, Dirigir y Controlar”*.⁶

Se entiende por tanto, que la administración es un proceso que nos lleva a realizar tareas en grupo, además se preocupa por la productividad, esto quiere decir que sus metas se desarrollan eficaz y eficientemente.

Koontz define la Administración como el *“...proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.”*⁷

⁶<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pradra.htm> (05 septiembre de 2008)

⁷ Ibídem.,

Entendemos por tanto, que la administración es un proceso que nos lleva a realizar tareas en grupo, además se preocupa por la productividad, esto quiere decir que sus metas se desarrollan eficaz y eficientemente.

a. Planeación

Para Koontz, *“La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas”*.⁸

Hay varios tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas que deben emprenderse, como hacer un pedido de un tornillo especial de acero o contratar y capacitar a trabajadores para una línea de montaje. Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan real.

“Significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen

⁸ Ibidem., p;18-20

los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos”.⁹

La planificación tiene como actividad principal, establecer metas de lo que se pretende alcanzar en las diferentes actividades que se realizan a futuro.

1) Planificación estratégica

“La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle”.¹⁰

Podemos entender que la planeación estratégica, es la selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar la dirección que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos.

⁹ www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion (6 de septiembre de 2008)

¹⁰ *Ibíd*em

La planeación debe ser un proceso continuo, debido a su naturaleza. El cambio de los factores externos, más en nuestro país, implican que los planes deben ser flexibles y reajustables.

b. Organización

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos para una mejor optimización de los mismos.

“Organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.¹¹

La organización es lograr que un grupo de personas desarrollen sus deberes dentro de una empresa, logrando los objetivos y metas.

“...es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y las responsabilidad asignada a las personas que tienen a sus cargo la ejecución de las ficciones respectivas”.¹²

¹¹ James Stoner, Eduaward Freeman Y Daniel Gilbert. *Administración*, México. D.F.: Prince Hall, 1996, p.345.

¹² Agustín Reyes Ponce. *Administración moderna* México, D.F.: Limusa, p.276

Es delegar el papel que desempeñara el trabajador dentro de la empresa, definiendo la estructura de autoridad.

1) Estructura organizacional

En la estructura organizacional se presentaran los pasos a seguir, para formar una adecuada organización, teniendo en cuenta varios conceptos de diferentes autores.

“Estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización, para ello se determinan cinco pasos: División de trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación y diferenciación e integración”.

¹³

La estructura organizacional es determinar el papel que desempeñara cada persona o departamento dentro de la empresa, de una manera organizada.

2) Pasos de la estructura organizacional

A continuación se da a conocer una secuencia para llevar a cabo un tipo de estructura organizacional y esta se divide en: división de

¹³ James Stoner, Eduaward Freeman Y Daniel Gilbert. *Administración.*, Ibíd. p.346

trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación y diferenciación e integración.

3) División del trabajo

En la división de trabajo se determinara el concepto de la misma y la especialización laboral.

“División de trabajo es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. División de la mano de obra”.¹⁴

La división de trabajo no es más que designarle tareas, a cada uno de los miembros de una organización.

Los autores dicen *“La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tarea se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador solo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación”.¹⁵*

Por otra parte la especialización de trabajo tiene sus contradicciones ya que un empleado puede llegar a aburrirse de hacer lo mismo sin variación de motivación.

¹⁴ James Stoner, Eduward Freeman Y Daniel Gilbert. *Administración*.

¹⁵ *Ibíd.*, p.347.

4) Departamentalización

El la departamentalización se observara la agrupación de los diferentes equipos de trabajo dentro de la empresa.

Los autores identifican que departamentalización es *“agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.”*¹⁶

La departamentalización consiste en dividir determinadas áreas de trabajo para lograr en el menor tiempo posible las tareas asignadas.

*“Con el termino departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades especificas. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción”.*¹⁷

Al dividir un área de trabajo se asigna una persona con autoridad para velar que todo se cumpla según la tarea asignada.

¹⁶ Ibid., p. 348.

¹⁷ Harold koontz y heinz weihrich. *Administración* Ibid p. 248.

5) Jerarquía

En la jerarquía se describen dos factores complementarios que son tramo de control y cadena de mando son aspectos que continuación se detallaran.

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización”.¹⁸

La jerarquía no es más que tener un tipo de autoridad en una organización estructurada.

“Tramo de control administrativo es el numero de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de administración”.¹⁹

En la jerarquía también observamos a un número de personas con autoridad de acuerdo al cargo que desempeñe dentro de la empresa.

6) Coordinación

La coordinación es un paso a seguir en la estructura organizacional, que tiene como finalidad lograr las tareas de una manera ordenada.

¹⁸ James Stoner, Eduaward Freeman Y Daniel Gilbert. *Administración*, Ibíd. p. 348

¹⁹ Ibídem.

*“Integrar las actividades de partes independientes de una organización como objeto de alcanzar las metas de la organización”.*²⁰

La coordinación es formar grupos de trabajo para alcanzar las metas propuestas, todos en comunicación para evitar confusiones.

7) Diferenciación e integración

A continuación se presentara el o los conceptos de diferenciación e integración dentro de una empresa.

*“diferenciación son las diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que puedan complicar la coordinación de las actividades de la organización”.*²¹

La diferenciación son los desacuerdos que existen en los diferentes equipos de trabajo que surgen por el mismo rol de trabajo y hay que solucionarlos para evitar complicaciones en la organización.

“Integración, término usado por Lawrence y Lorsch en lugar de coordinación, para designar la medida que

²⁰ Ibid. p. 351.

²¹ Ibídem.

*los miembros de los diversos departamentos trabajan juntos, en forma unida”.*²²

En la integración se dan a conocer los grupos de trabajo para el desarrollo de una tarea.

c. Dirección

*“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado”.*²³

La dirección es el factor que se lleva a cabo por una o varias personas, para conducir y realizar de manera adecuada una planificación orientada a la toma de decisiones, para alcanzar las metas propuestas.

Según el Autor, *“Es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. La dirección*

²² Ibid p, 353

²³ http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (7 septiembre de 2008)

debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.”²⁴

Esta etapa es llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de mucha importancia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más indeterminados del proceso administrativo, la dirección es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente.

d. Control

“El gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas del desempeño.
2. Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas

²⁴ <http://usuarios.lycos.es/manuell/> (07 septiembre de 2008)

3. Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas”.²⁵

Para el autor el control no es más que dar lineamientos y ver que se cumplan en ciertas actividades asignadas de manera satisfactoria para alcanzar los objetivos propuestos y corregir las imperfecciones que surjan.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, pues se ajusta a lo planeado y se identifica a los responsables dentro de la empresa a la hora de marcarse problemas o situaciones de trascendencia.

1) Medición del Desempeño

Establece el autor *“Aunque no siempre, practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas”*.

²⁶

²⁵ Koontz Harold y Heinz Weihrich. *Administración: una perspectiva global*, (México. D.F.: McGraw Hill, 1998) 42

²⁶ *Ibíd.*

En la medición debe prevenirse, a través de las reglas, lo que pueda pasar dentro de la empresa para evitar daños irreparables, con decisiones correctas.

e. Integración de Personal

“...el reclutamiento, asignación y adiestramiento del personal calificado para hacer el trabajo de una organización”.²⁷

Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso en donde se asegura que se contraten empleados adecuados, se les capacite y se les recompense por lograr los objetivos que se tienen dentro de una empresa.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.²⁸

La integración de personal tiene que ser una función del administrador ya que tiene que mantener los puestos ocupados dentro de la organización para poder seguir con sus actividades, y dicho personal

²⁷ Ibídem., p;54

²⁸ Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, p.336

tiene que tener habilidades y capacidades para que se pueda incorporar a la organización sin ningún problema.

1) Reclutamiento

“Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.”²⁹

Es un proceso en el cual se localizan e identifican solicitantes capaces para poder laborar en la organización.

“El propósito del reclutamiento es reunir un grupo suficientemente grande de candidatos para que la organización pueda elegir entre ellos los empleados calificados que necesita”.³⁰

El reclutamiento también es adecuado para la selección de operarios, y se realiza cuando la empresa necesita un grupo de trabajadores de determinados puestos.

²⁹ Ibíd. 341

³⁰ F. Stoner, James A.. *Administración*, p. 494

2) Selección

“Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de filtros o cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado”.³¹

Al seleccionar el personal adecuado para la empresa, el administrador debe establecer los requisitos y preparar los descriptores de trabajos que cada miembro del personal debe realizar. Esto se entregara a la persona encargada de verificar las habilidades y requisitos que debe tener el trabajador y así poder escoger a la persona más capacitada para optar al puesto.

Actualmente existen diversas técnicas con sus propios instrumentos para poder realizar la filtración de los solicitantes, entre los que figuran la entrevista y sus componentes; el test de capacidad y aptitudes; y la incorporación o colocación del trabajador a su puesto y clasificación.

³¹ Ibídem.

i. Entrevista

“Intercambio cara a cara de información relevante para el puesto de trabajo entre los representantes de la organización y el aspirante al puesto, permitiendo una comunicación en dos sentidos; posibilita la obtención de información sobre el solicitante por parte de la organización, al unísono que el aspirante, puede recoger información sobre la misma”.³²

En la entrevista el entrevistador da información sobre la organización, el puesto de trabajo, las condiciones de contratación, así como observa las actitudes y motivaciones del aspirante, su empeño laboral, sus patrones de conducta, reacciones, capacidad negociadora, apariencia y recomendaciones.

La estructuración de la entrevista es el grado de libertad de acción en la dinámica de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado y depende del grado de libertad:

- *“Entrevistador formula preguntas y el entrevistado responde*
- *Entrevistador modifica las preguntas, altera, omite, o genera preguntas en función de la marcha de la entrevista*
- *Organizar la recogida y elaboración de la información*
- *Elegir los criterios de evaluación”.³³*

³² Cardenas Ojeda, Enrique, *Escuela Superior de Administración y Negocios*, 2006

³³ *Ibídem*

Las entrevistas pueden ser:

a. Estructuradas

Son aquellas en las que se prefijan las preguntas y se mantiene el mismo orden secuencial en todas las entrevistas y se hacen las mismas preguntas. Luego se registran las respuestas y las valoraciones serán por igual, objetivamente, para cada entrevistado.

Tipos de entrevistas estructuradas

1. *“EDPC (entrevistas descriptivas de patrones conductuales) pasado. Revelan acciones específicas que el candidato hizo en el pasado y las circunstancias en las que ocurrieron. El entrevistador indaga en la situación y cómo actuó antes y después del hecho, como lo hizo cuando la situación se dio de nuevo”.³⁴*

Con ello se evalúa la idoneidad del comportamiento, y el entrevistador puede construir un patrón de comportamientos que describan su forma de proceder en el puesto de trabajo.

2. *“ES (entrevistas situacionales) Futuro Son las que suponen que las metas del sujeto son la base de su*

³⁴ Ibídem

*comportamiento. Las preguntas utilizadas son hipotéticas por lo que la información recogida son probabilidades de ocurrencia de intenciones”.*³⁵

b. Semi-estructuradas

*“Son aquellas en las que se prefijan unas preguntas pero el guión es flexible. Se procura seguir la misma secuencia pero se pueden intercalar subsecuencias dependiendo de las respuestas dadas por el aspirante, las cuales no son las mismas para todos los entrevistados. De la información se hacen interpretaciones y valoraciones según el ajuste entre respuestas y criterios previamente definidos, descritos y preestablecidos”.*³⁶

c. No estructuradas

Las entrevistas no estructuradas están expuestas a fuentes de influencia que influyen en los resultados, tal es el caso de las que se describen a continuación.

- *“Efecto halo: tendencia a juzgar los comportamientos en base a un solo atributo o rasgo.*
- *Efecto candidato ideal: se crea un estereotipo mediante el cual se juzga a los aspirantes, no confundir el estereotipo subjetivo con el psicoprofesiográfico.*

³⁵ Ibídem

³⁶ Ibídem

- *Efecto contraste: en periodos de tiempo próximos se valora al último en relación a las cualidades de los anteriores*
- *Efecto greenspoon: mayor probabilidad de ocurrencia de las conductas reforzadas positivamente por el entrevistador.*
- *Efecto de recencia: cuando se otorga más peso a la información obtenida al final de la entrevista. (te acuerdas más de lo último)*
- *Esteriotipos: otorgar características diferenciadoras de una categoría a quien creemos que las tiene.*
- *Unificación de virtudes*
- *Tendencias a puntuaciones centrales: el entrevistador no se atreve a dar puntuaciones extremas por miedo a equivocarse”.³⁷*

ii. **Modelo entrevista de Macan y Dipboye**

Según estos autores la entrevista tiene 3 etapas críticas:

a. fase de preentrevista

“El entrevistador cuenta con dos fuentes de información: percepciones de los requerimientos del puesto y alguna información acerca del candidato”.³⁸

³⁷ Ibídem

³⁸ Macan & Dipboye, Psychology in Organizations: The Social Identity Approach
Sage Publications, 2004

Con esto el entrevistador se crea unas impresiones de preentrevista de los atributos del candidato que influirán en todo el proceso.

b. fase entrevista (cara a cara)

“Donde las impresiones van a intervenir en la conducta del entrevistador”.³⁹Ello condiciona la percepción y predisposición del entrevistado y, por ello, su conducta.

c. fase postentrevista

“Donde se valoran las cualidades del candidato en función de la conducta observada e impresiones iniciales (pez que se muerde la cola). La dinámica de la entrevista consta de una fase de apertura donde el objetivo es crear un ambiente de confianza, reduciendo las tensiones del primer contacto, reforzar cualquier comportamiento que ayude a la disminución de la tensión.

Durante el desarrollo se pretende recabar información válida y funcional donde se tratan las motivaciones por el puesto, la revisión de la formación, estudios, experiencia profesional, ambiente familiar, hobbies y de lo cual se formulará un resumen de los puntos fuertes y débiles de apoyo a su candidatura.

La evaluación será en base a una escala preestablecida y por procedimiento estandarizado, lo cual nos dará una mayor fiabilidad en la evaluación. Todas las pruebas acompañarán el informe, junto con los aspectos favorecedores, negativos y recomendaciones. En la fase de

³⁹ Ibídem

*conclusión recapitularemos la información, posibilitaremos la resolución de dudas del entrevistado y especificar un futuro contacto”.*⁴⁰

iii. Test

Pruebas que se utilizan para medir aptitudes, habilidades, conocimiento, motivaciones...elaborados a través de procedimientos estadísticos, con material estandarizado en sus tres fases fundamentales: aplicación, corrección e interpretación.

Aplicación: pasar el test al personal. El tiempo que lo tienen es determinante.

Corrección: un mínimo de libertad cambiaría los resultados.

Interpretación: no se puede. Tan sólo se puede medir.

Un test se considera válido cuando este mida lo que pretendemos y las premisas no han de dar paso a confusiones. La sensibilidad del teste detecta la cualidad que pretendemos

La medición se hace en relación a una distribución de frecuencias elaborada a partir de una muestra de población a la cual se ha aplicado el teste. Para esta distribución

⁴⁰ *Ibídem*

buscaremos una serie de indicadores, los cuales, bajo hipótesis, determinaremos su idoneidad. Con estos indicadores confeccionaremos el teste y tras su aplicación y análisis estadístico obtendremos el análisis crítico de la prueba. Este análisis clínico nos aceptará o no los indicadores. Un teste se mide siempre en relación a la muestra.

iv. Incorporación al puesto de trabajo

Una vez superado el proceso de selección se da el proceso de incorporación al puesto de trabajo. Esta incorporación cuenta con una fase de inducción que pretende acelerar el proceso de adaptación. La inducción es el período que tiende a adaptar al hombre al puesto de trabajo, a la tarea, a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral.

Para ello se facilita al trabajador, oral o por escrito la información necesaria para su puesto de trabajo, incluyendo un poco de la historia de la empresa, su situación, sus objetivos, lo que se espera de su trabajo, la política salarial y laboral, las relaciones jerárquicas, costumbres por tal de facilitar la integración del trabajador y que este, por tanto, rinda mejor y cuanto antes.

La recepción del trabajador es la acción y efecto de admisión de una persona en una organización y en un puesto determinado. Se presentará al trabajador al departamento de RRHH, se tomarán los datos a complementar, la presentación al superior inmediato y se le mostrará la zona de trabajo.

- Período de prueba; es la forma de asegurar la idoneidad subjetiva del trabajador en la cual este se integra a su puesto de trabajo, conociendo los hábitos de la empresa al tiempo que esta conoce el comportamiento del nuevo trabajador. Es un período de conocimiento recíproco y tiene como consecuencia la aceptación recíproca de las personalidades. La relación laboral se entenderá válida a todos los efectos. No es obligatorio, la empresa puede prescindir si lo desea. Si no se supera de se abre de nuevo el proceso de selección.
- Contratación definitiva; oferta firme de empleo que el trabajador recibe por parte de la empresa. En ella se especifica el puesto de trabajo y todas las circunstancias del mismo. Concluye todo un largo proceso que simboliza la unión de dos intereses

convergentes; búsqueda de trabajo y cubrir un puesto determinado.

- Vinculación; con la contratación se pretende consolidar la inducción a través de una fusión rápida y eficaz del trabajador-empresa. A partir de este momento se abre un período típico de gestión en el que el trabajador es ya parte integrante de la empresa. A esta comunión de intereses recíprocos denominamos vinculación. Es frecuente que en la prolongada vida laboral se pase por fases de mayor y menor vinculación ya que responden a resultados concretos de las relaciones humanas y éstas son cambiantes y complicadas.

CAPITULO 2

CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

2. Unidad de práctica

2.1 Localización geográfica

Cobán, Alta Verapaz tiene una extensión territorial de 2,132 kilómetros cuadrados. Su altura es de 1,320 metros sobre el nivel del mar con un alto porcentaje de indígenas kekchíes. Su distancia de la ciudad capital es de 205 kilómetros a través de carretera asfaltada. Cuenta con un aeropuerto.

El municipio fue fundado el 4 de agosto de 1,543 y el rey Carlos V, de España, le concedió el título de Ciudad Imperial. Como ciudad cuenta con todos los servicios básicos a la comunidad, algunas distracciones, mercado permanente, medios de comunicación como radiodifusoras, centros educativos, extensión y centro universitario, transporte, facilidades al turismo, hoteles de primera categoría, restaurantes, cafeterías y comedores.

Se localiza Al Norte con Chisec, al Este con San Pedro Carchá y San Juan Chamelco al Poniente con Santa Cruz Verapaz y San Cristóbal Verapaz, y al Sur con Tactic , A.V.

El monumento de elevación se encuentra en la cabecera departamental. Sin embargo, su topografía es en extremo variada, con montañas y cimas o siguanes que sobrepasan los 3,000 m de elevación y los 100 [m](#) de profundidad respectivamente; las tierras bajas que descienden hasta unos 300 metros hacia el departamento de Peten.

2.1.1 Condiciones climáticas

El municipio se encuentra en una zona sub-tropical húmeda. En la parte baja hacia el Norte del municipio, el clima es muy húmedo y cálido, con alturas entre los 150 a 700 msnm; en la parte alta hacia el Sur, el clima predominante es muy húmedo de templado a frío, con alturas entre los 700 a 1900 msnm. La precipitación promedio anual es de más de 3,000 mm. y la humedad relativa mayor del 80%. Su temperatura promedio oscila entre 15°C - 25°C (59°F - 77°F).

2.1.2 Condiciones edáficas

La mayor parte del terreno es quebrado en un 90%, con una ligera planicie del 10%, entre los principales accidentes hidrográficos del municipio se destacan: el río Cahabón, Sachichaj, Actela, Icbolay, El Peyan y San Simón.

En años anteriores la fertilidad del suelo se debía a que la acción erosiva era insignificante. Una lluvia suave llamada

“Chipi-Chipi”, mantenía la humedad de la tierra a cualquier altura. Actualmente durante los meses de Diciembre y Enero puede verse eventualmente.

Según la clasificación de HOLDRIDGE y la adaptación para Guatemala el Cobanero Rene de la Cruz, el Municipio de Cobán se considero como Bosque muy húmedo Sub-Tropical Frío (bmh-S(f)).

Los suelos de esta región están compuestos de arcillas, piedras calizas y dolomita. Debajo de la bóveda arbórea de los bosques naturales de esta región, se deposita abundante material orgánico. Los suelos tienen capacidad para retener la constante humedad de la región.

2.1.2 Vías de acceso

Las carreteras de terracería transitables en todo el tiempo son secas, constituyendo básicamente cuatro rutas: la del Polochic que intercomunica Tamahú y Panzós en forma directa hasta unirse con Río Dulce y Senahú por una derivación. Dos del norte una que comunica Cobán con Chisec recientemente asfaltada y la segunda comunica al municipio de Cobán hacia la franja transversal del norte vía Sebol, de la que se deriva la carretera hacia Lanquín y Cahabón.

Cobán y el municipio de Ixcán en el departamento de Quiché es de terracería y requieren un alto esfuerzo de mantenimiento debido a las lluvias de la región a ésta se une la carretera que comunica al municipio de Sayaxché Petén en proceso de ser asfaltada.

Las Vías de comunicación de las cabeceras municipales hacia los centros poblados con categoría máxima de aldea, únicamente el 2% están comunicadas por carreteras asfaltadas, el 54% a través de caminos de terracería y un 44% está prácticamente incomunicado a no ser por veredas.

Cuenta con un aeropuerto con pista asfaltada con longitud de aproximadamente 1 Km., localizado al este del municipio.

2.1.4 Recursos naturales

Una de las ciudades más importantes del norte de Guatemala es Cobán, que debe su riqueza al cultivo del café y el cardamomo, en ella se establecieron agricultores, comerciantes y exportadores de granos.

El pino (*Pinus caribaea* var. *Hondurensis* y *P. Tenuifolia Benth*) es la especie dominante en el bosque de coníferas. El P.

Tenuifolia se encuentra en las partes del departamento cuyas alturas sobrepasan los 1200 msnm, especialmente en Cobán.

Uno de los elementos destacados de flora que crece en sus suelos es la Monja Blanca, declarada flor nacional de Guatemala.

La fauna es muy variada aunque actualmente muchas especies están en peligro de extinción debido, entre otros factores a la desaparición de refugios de vida silvestre por el avance de la frontera agrícola.

El municipio es de gran riqueza hídrica. El Río Chixoy es el más grande y sirve de límite departamental con El Quiché, en él se encuentra instalada la hidroeléctrica Chixoy, la más importante del país.

El río Cahabón es uno de los más importantes por su tamaño y recorrido en el municipio y el departamento. Los ríos Icbolay y Salpa, llamados “Los rápidos” sirven de transporte fluvial a varias comunidades.

2.2 Situación socioeconómica

2.2.1 Datos poblacionales

La población total del municipio hasta finales del año 2004 era de 161,399 personas, la mayoría de personas viven en el área rural y más del 80% son Indígenas; el número de hombres es de 49.75% y mujeres de 50.25% es aproximadamente igual, en general, por cada 100 niñas nacen 105 niños, sin embargo, a medida que avanza la edad, esta proporción varía a favor de las mujeres por la mayor mortalidad de hombres.

Más del 74% de la población oscila entre los 7 a 64 años, la tasa de crecimiento es: para el área urbana presenta una mayor tasa de crecimiento, debido principalmente, al fenómeno de inmigración hacia la ciudad con un 6.7%, y para el área rural 5.7%

La tasa de natalidad es de 35.40 por cada mil habitantes, la mortalidad de 5.59 por cada mil habitantes, la mortalidad infantil de 38.10 por cada mil habitantes, y, los mortinatos (nacidos muertos) con una tasa de 44.47 por cada mil embarazos.

2.2.2 Actividad económica

La población económicamente activa de 7 años y más de edad, es el 31.13%, de éstos, el 73% son hombres y el 27% mujeres. La base de la economía del municipio es la agricultura, siendo sus principales cultivos para la venta el café y el cardamomo; ambos productos a pesar de la crisis que se vive en cuanto a la baja en los precios, siguen siendo los que más fuentes de empleo e ingresos generan a los hogares.

Los cultivos de subsistencia siguen siendo el maíz y frijol. El comercio es la segunda actividad económica más importante.

2.2.3 Población económicamente activa

La población económicamente activa de 7 años y más de edad por actividad económica es: la Agricultura rango porcentual más alto con un 58.81%, el comercio 14.26%, los servicios 7.26%, la construcción 5.38%, industria 5.10%, administración pública 3.76%, enseñanza 3.37%, transporte 2.99% y entre otros 4.06%

2.2.4 Pobreza

Para los habitantes del municipio de Cobán, pobreza: es la situación socioeconómica-cultural, en la cual se da la escasez o carencia de recursos, capacidades y/o oportunidades, para poder cubrir las necesidades básicas y los servicios que garanticen una aceptable calidad de vida en las familias.

Categorización de pobreza: La categorización y focalización de pobreza, se basó en indicadores por sector siendo éstos: Infraestructura y Servicios: Distancia a la cabecera municipal, tipo de camino, tipo de vivienda, abastecimiento de agua, energía eléctrica, medios de comunicación, área Urbana 19% área rural 72%.

a. Educación

Existencia de edificio escolar y mobiliario, afluencia, inscritos, asistentes, deserción escolar, alfabetización, asistencia y número de maestros, área Urbana 50% área rural 16%.

b. Salud

Acceso y tipo de servicio, calidad y periodicidad de atención, perfil del personal, calidad de la atención, facilitación de medicamentos, distancia hacia el servicio más cercano, hacinamiento en el hogar, contaminación del ambiente, calidad de alimentación de la familia, área Urbana 29% área rural 65%.

c. Economía, ambiente y recursos naturales

Seguridad alimentaria, existencia de recurso hídrico y bosque, sistema de agricultura, amenazas naturales, producción y trabajo, salario, ingreso, extensión y propiedad de la tierra, área Urbana 29% área rural 58%.

El municipio de Cobán tiene un 60.98% de pobreza, del cual el 26.80% corresponde a pobreza extrema, 7.2 Concepto propio de pobreza en el municipio.

2.3 Organización Social

En el municipio de Cobán participan los consejos de Desarrollo Urbano y Rural conjuntamente con las instituciones Gubernamentales y no gubernamentales.

Siendo conformado por instituciones multiétnicas multilingües y pluriculturales, con el fin de organizar y coordinar la planificación del desarrollo integral de sus comunidades, siendo estas: organizaciones de pueblos indígenas, cooperativas, asociaciones de propietarios de micro pequeñas y medianas empresas, de los sectores de manufacturas y servicios; asociaciones agropecuarias, comerciales, financieras e industriales; organizaciones campesinas; Organizaciones de trabajadores; organizaciones no gubernamentales; Organización de mujeres; Centro universitario del Norte representando a la Universidad San Carlos de Guatemala; universidades privadas y otros que sean convocados.

A través de la ley de consejos municipales se organizan para proteger a la persona y la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común, y son deberes del Estado garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona, por lo que, para el cumplimiento de tales fines, es imperativo modernizar el ordenamiento jurídico de la Administración Pública.

En base a lo anterior es como se propone realizar un proceso interactivo con las autoridades, funcionarios, jefes de las distintas unidades y la Participación ciudadana para el fortalecimiento y el desarrollo del municipio.

2.4 Caracterización del área de práctica

En Cobán, Alta Verapaz se encuentra funcionando la empresa denominada Constructora y Transportes J.P, Sociedad Anónima, la cual ubica su oficina de atención al público en kilometro 213, ruta Cobán a Chamelco, Alta Verapaz, prestando los servicios de: Compra, venta, importación, exportación, intermediación, distribución, realización, ejecución de todo tipo de obra civil en general, de drenajes, mantenimiento vial, construcción de carreteras, implementaciones viales y todo tipo de obras en general.

Esta fue constituida el 20 de febrero de 2001, según consta en el registro tributario unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria, siendo su representante legal el Sr. Carlos Roberto Juárez Putzeys, identificándose con la cedula de vecindad No. A-1 registro 418,526, extendida en el municipio de Guatemala, quien otorga un mandato legal al Sr. Douglas Juárez Putzeys, para la operatividad de la empresa, quedando inscrita con el número de identificación tributaria 191805-2, teniéndose a la vista dicha documentación que lo acredita.

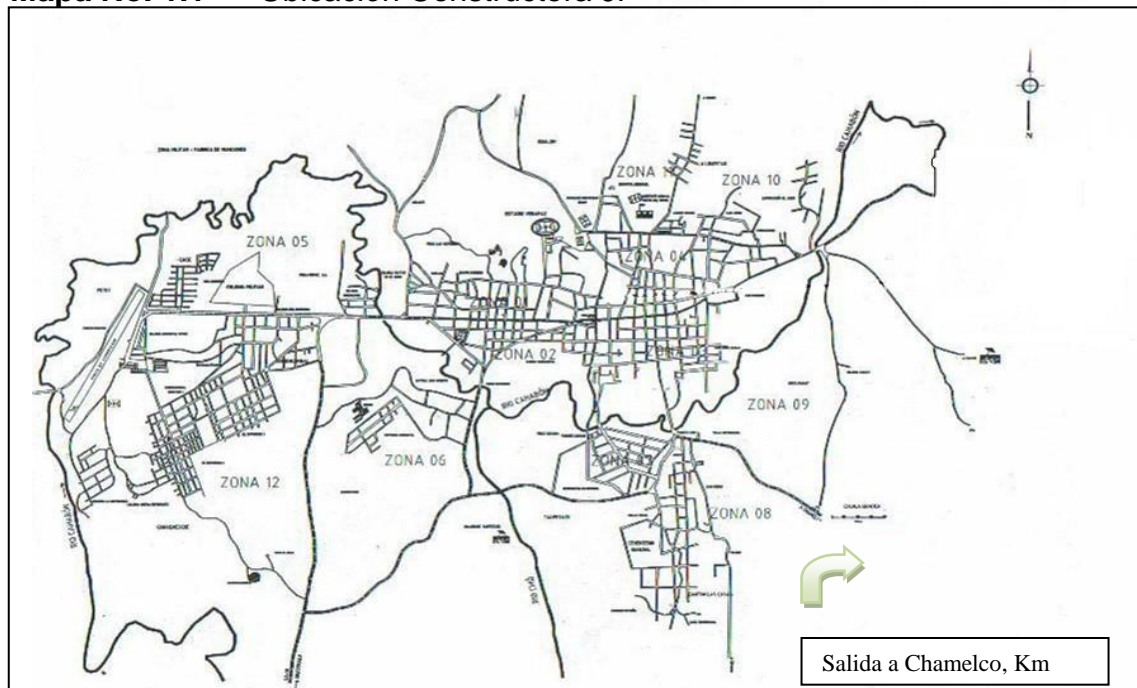
Se encuentra habilitada actualmente en el registro de proveedores del sistema de Guatecompras, constancia necesaria para la licitación de contratos con el estado de Guatemala.

Quedando debidamente inscrita bajo el número de registro 46859 folio 490 libro 140 de sociedades, expediente 8420-2001, según

la patente de comercio de sociedad, del registro mercantil de la república de Guatemala, en fecha 20 de abril de 2001.

Sus acciones van dirigidas a la construcción y mantenimiento de carreteras pavimentadas y de terracería, dragado de canales y/o ríos, construcción de aljibes, escuelas, centros de convergencia, construcción de puentes y bodegas, movimiento de tierra, introducción de agua potable. Siendo sus servicios elementales, la urbanización, construcción de puentes y carreteras, transporte de maquinaria y la construcción de obras civiles en general, cubriendo un mercado en la región de las Verapaces.

Mapa No. 1.1 Ubicación Constructora JP



FUENTE: Oficina de Catastro Municipal, Cobán, Alta Verapaz 2,005.

2.4.1 Planeación

J.P. Constructora, no cuenta aún con ningún plan estratégico, procedimientos ni instrumentos administrativos que fundamenten sus actividades de operación. El cual les permitiría tener una visión futura de las acciones que realizan dentro de la misma, para la maximización de sus recursos y ganancias. Siendo su único apoyo el reglamento interno de trabajo.

La planificación operativa se realiza de acuerdo a lo que estipule el contrato de trabajo que logren implementar con los contratantes, es decir, se rigen a las políticas de plazo de entrega y materiales utilizados para cumplir con lo convenido. Trabajando así en base a experiencias.

2.4.2 Dirección

Se conduce la empresa a través de objetivos por proyecto, y los establece únicamente el gerente general en base a prácticas con anterioridad.

Los empleados de la empresa constructora J.P. no se benefician con ningún tipo de motivación laboral o compensaciones en cuanto a capacitaciones se refieren; su flujo de comunicación es corto, pues sus directrices son establecidas desde la gerencia.

2.4.3 Organización

En cuanto a la organización, poseen un organigrama dentro de la empresa, el cual no lo ejecutan ya que toda acción es centralizada en la gerencia general.

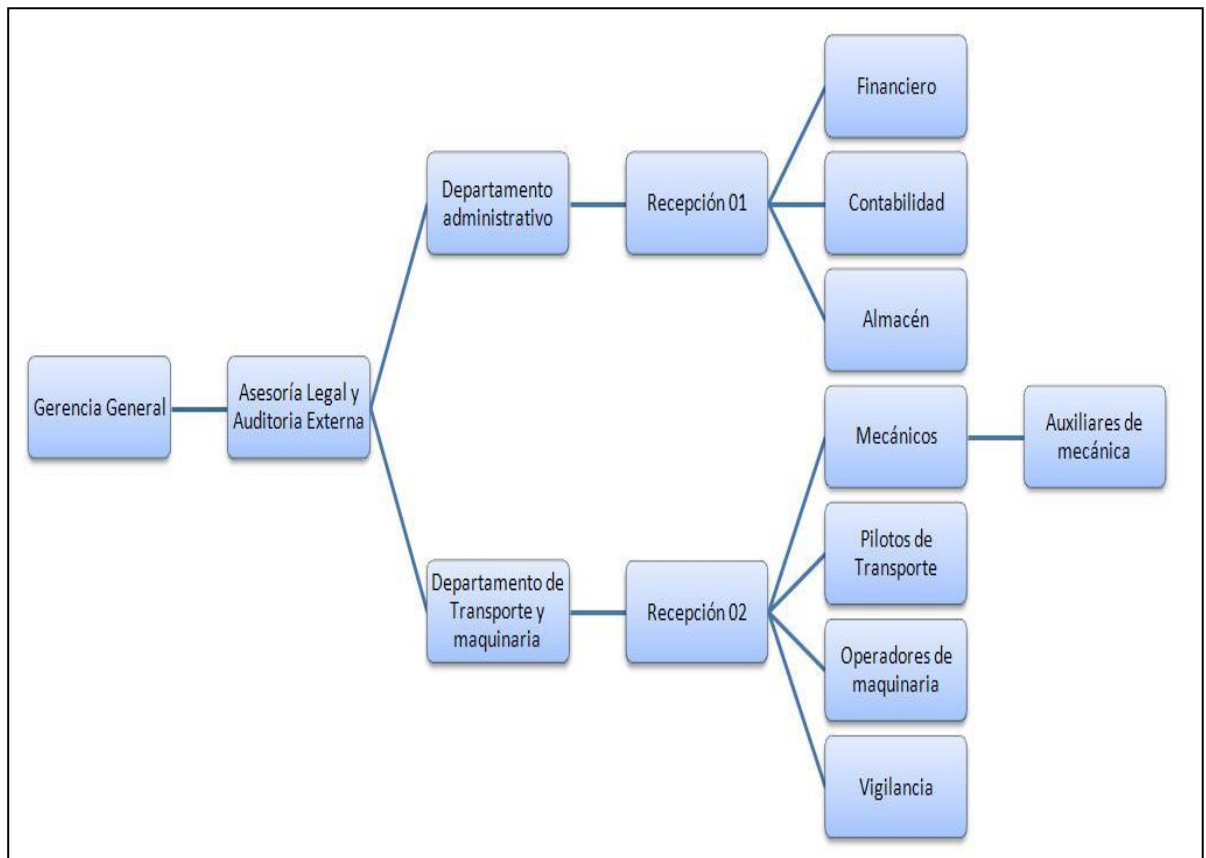
Se realiza con el fin de lograr alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas, la deficiencia es que se logran a corto plazo, de manera empírica, únicamente se proponen terminar los proyectos adquiridos a la fecha establecida en los contratos.

Existe una asignación de puestos de trabajo, no llenando perfiles los empleados para la ocupación de cada área establecida. Por lo que no puede lograrse una división de trabajo o departamentalización ya que no existen gerencias distribuidas, el cual les recurriría en mejor especialización y control de mano de obra y equipo.

Se ha logrado mantener en el ámbito de la construcción, gracias a su experiencia y al cumplimiento de los convenios establecidos con los contratantes en el periodo fijado.

Su estructura es informal ya que las acciones individuales que en algunos casos favorece a la empresa no están definidas en ningún documento.

GRAFICO 2
ORGANIGRAMA CONSTRUCTORA JP



Fuente: Constructora J.P, año 2008

2.4.4 Control

En cuanto a control se refiere, no existe una medición del desempeño establecida, el cual garantizaría que los hechos se apegaran a las metas o planes propuestos, es un procedimiento que ve efectos pasados y da la opción de corregirlos o mejorarlos.

No hay normas por escrito que rijan el funcionamiento del área o sector dentro de la empresa.

Los Proyectos en ejecución, se apegan a la evaluación del avance físico que estipule el contratante en compañía de un supervisor de la empresa para obtener el desembolso correspondiente.

El control financiero se efectúa a través de ganancias a través de capital invertido por departamento de contabilidad que lo integran el contador y un auxiliar, pero no incurren en algún método para la prevención de los acontecimiento que puedan darse y así ser corregirlos mediante a decisiones y herramientas correctas.

2.4.5 Integración de personal

Refiriéndonos a la parte de recursos humanos, no hay ningún procedimiento de contratación ni diseño de evaluación para el reclutamiento de personal, siendo únicamente por recomendaciones personales que se pacta con los empleados.

No cuentan con perfiles para llevar a cabo una selección de personal, en forma adecuada, el cual seria de mucha ayuda para incorporar a los mismos de acuerdo a sus habilidades y nivel académico sin problema alguno, y así poder dotarlo del equipo y herramientas adecuadas.

En el tema de salarios, identificamos que no tiene un rango diseñado para cada puesto por capacidad y aptitud,

exclusivamente se basan en el código de trabajo, pagando el salario mínimo.

La empresa está conformada por 30 empleados, mismos que se detallan a continuación.

TABLA NO. 1
LISTADO DE PERSONAL CONSTRUCTORA JP

Puesto	Nombre
Contador General	Jose Leonal Caal
Auxiliar inmediato de contabilidad	Mariano RogelioCu Tecu
Contador 2	Ofelia Pacay
Auxiliar 2	Claudia Maribel Sandobal Tiul
Secretaria	Ingrid Yohana Guillermo
Mensajero	Bryan Estuardo Colon Juarez
Supervisor	Enrique Perez de Leon
Supervisor	Fanz Dahintem
Encargado de proyectos	Antonio Riveiro
Mecanico	Marco Tulio Sanchez
Ayudante de Macanica	Franklin Alexander Tzib
Soldador	Genaro Maquin Maquim
Encargado de proyectos	Luis Fernando Mollinedo Morales
Encargado de Proyectos	Juan Carlos Martinez Ortiz
Bodeguero	Edy Francisco Veliz Luca
Encargado de proyectos	Rafael Humberto Pinot
Operador TR-13	Ismael Moran Recinos
Operador TR-12	Amilcar Garcia Interiano
Operador TR-10	Noe de Jesus Lucas Leal
Operador TR-11	Marcial Antonio Pimentel Arevalo
Operador TR-01	Jose Entonio Teyo Gonzales
Compresorista 1	Carlos Ba
Compresorista 2	AntonioYut
Compresorista 3	Hector Cabnal
Piloto CV-01	Maius Rangel Saquil
Piloto CV-05	Daniel Arturo Rodriguez
Piloto CV-11	Victor Efrain Pereira Gimenez
Piloto CV-03	Jorge Anibal Cuc
Piloto CV-12	Mario Rosales
Piloto TP-19	Jose Antonio Ical Hernandez
Piloto TP-16	Edgar Arnoldo Delgado
Piloto Tp-01	Victor Caal Chen
Piloto TP-06	Ardanis Rene Lopez Rodas
Piloto TP-11	Jorge Humberto Teyo Hernandez
Seguridad predio 1	Carlos Bac Caal
Seguridad predio 2	Arnoldo Xol Sub
Seguridad D.J.	Oscar Chamam

Fuente: Constructora J.P, año 2008

2.5 Identificación de los problemas encontrados

2.5.1 Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del mercado• Experiencia en el área• Organigrama• Cumplimiento de leyes del estado• Maquinaria y Equipo• Agremiados a cámara de construcción	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Expansión regional• Búsqueda de socio estratégico• Inversión social• Tecnología avanzada
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• plan estratégico• Mano de obra calificada• Flujo de comunicación• Normas y políticas• Medición del desempeño• Coordinación• Innovación de servicios• Visión de crecimiento	Amenaza <ul style="list-style-type: none">• Competencia creciente en su sector• Políticas administrativas de estado• Tasa de inflación• Incumplimiento de los contratantes• Tecnología

2.5.2 Identificación de los problemas

Se realizó una recopilación de datos sobre la empresa Constructora y Transportes J.P, Sociedad Anónima, en cuanto al proceso administrativo de mencionada empresa tomando en cuenta elementos de planificación, organización, dirección, control e integración, en el cual se encontraron

debilidades por lo que se proponen a continuación herramientas para minimizar los efectos que estos causan.

a. Falta de planeación

No existe una herramientas de planificación que ayudan a la empresa Constructora JP a determinar lo que se está haciendo en el presente y que es lo que intenta hacer en el futuro, por lo que existe la debilidad en cuanto al desarrollo de prioridades, la toma de decisiones estratégicas, así como la puesta en operación de las metas.

La falta de herramientas de planificación se debe a que las decisiones son de manera centralizada el cual no existe coordinación ni distribución de actividades por lo que el tiempo se convierte en un factor influyente, para la elaboración del mismo, por otra parte la falta de recurso humano capacitado para la realización de herramientas de planificación, es escaso ya que no se cuenta con integración de personal bajo perfiles.

Al no contar con herramientas de planificación estratégicas la empresa arriesga los recursos con que cuenta en cuanto al desarrollo de prioridades, la toma de

decisiones estratégicas, así como la puesta en operación de las metas.

b. Inexistencia de división de trabajo o departamentalización

La toma de decisiones es centralizada, ya que carece de asignación de autoridad para realizar las diferentes actividades dentro de la empresa. Su estructura no es coordinada entre los diferentes empleados, la cual impide un proceso de ejecución de actividades.

La asignación de autoridad y funciones no se realiza a razón de que la empresa opera de manera empírica. A los trabajadores no se les hace ver claramente sus funciones de acuerdo a su departamento o puesto de trabajo, por lo que existe duplicidad de funciones.

Esto provoca dentro de la empresa falta de responsabilidad coordinada en las diferentes actividades que se realizan dentro de la misma, generando pérdida de tiempo y recursos.

c. Carencia de Instrumentos de medición del desempeño

Para incrementar la posición competitiva, una empresa necesita aumentar continuamente la calidad de sus servicios y sus recursos. Para aumentar la calidad y reducir costos, un paso muy importante es la medición del desempeño. A partir de allí se pueden fijar nuevas metas y planear la manera de alcanzarlas. Un ambiente fuertemente competitivo es decisivo para el futuro de una empresa.

En J.P Constructora, no existe una herramienta adecuada que sirva de apoyo para la evaluación constante del personal, lo cual impide verificar los estándares de desempeño de la empresa, así como determinar el nivel de aceptación dentro del ámbito de la construcción, según el rango de desempeño de sus trabajadores.

No se tienen parámetros cuantitativos de la conducta laboral del personal de la constructora J.P, lo cual no permite comparar las conductas individuales y colectivas entre los trabajadores o grupos de trabajadores, ni determinar la efectividad de cada una de sus actividades.

Al no tener una medida cuantitativa del desempeño ni el rendimiento de sus empleados, la empresa pierde ventajas competitivas frente a otras del mismo ramo, ya que no

optimiza sus recursos humanos por el poco nivel de contribución y compromiso de los mismos hacia la misma.

d. Carencia de instrumentos para el reclutamiento y selección de personal

No existe un proceso para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. No se considera un entorno en el cual deben desempeñar sus actividades los nuevos integrantes de la empresa, se basan en recomendaciones y en experiencia.

Carece de un instrumento adecuado para este proceso orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

No dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, ya que no existe un procedimiento acorde a este tipo de proceso. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. No se cuenta con un instrumento para la selección de personal.

2.6 Priorización de problemas

Se analizaron varios factores así como la causa y efecto de cada uno de los problemas detectados. Luego se incurrió a tomar en cuenta los problemas detectados, ya que se considera que se puede dar solución a cada uno de ellos, y así satisfacer las necesidades dentro de la empresa, para proporcionar una mejor organización y visión empresarial, siendo estos:

- Falta de Planeación estratégica organizacional
- Carencia de Instrumentos de medición del desempeño, reclutamiento y selección de personal.

CAPITULO 3

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES REALIZADAS

En este capítulo se presentan las actividades que se realizaron para establecer y definir los elementos básicos de planeación y los instrumentos para reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para los diferentes puestos dentro de la organización.

3.1 Elementos básicos de planeación

Mediante esta actividad se diseñaron los elementos básicos de planeación consistentes en: misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas, relacionadas con las ventas, compras finanzas y de personal, con lo cual se contribuyo a definir el rumbo de la empresa.

a. Objetivo

Contar con elementos básicos de planeación para orientar las actividades de la empresa, hacia el cumplimiento de su propósito o misión.

b. Procedimiento

Inicialmente se diseñó una boleta para obtener información mediante entrevista a propietarios, directivos y líderes de la empresa, para conocer sus expectativas a corto, mediano y largo plazo y recabar información sobre las estrategias, procedimientos, políticas y normas que se aplicaban actualmente en los procesos de compras, ventas, financieros y de personal.

En la segunda fase se efectuó un taller con la participación de propietarios, directivos y líderes de la empresa, en el cual se diseñó la misión de la empresa.

En la fase final se procesó la información para elaborar la propuesta de dichos elementos, la cual fue presentada y validada en una reunión de trabajo.

c. Técnica e instrumentos

El diseño de los elementos de planeación requirió de la utilización de entrevistas, talleres y reuniones de trabajo con los propietarios, directivos y líderes de la empresa. Los instrumentos fueron elaborados previamente y fueron enfocados a obtener información mediante preguntas directas.

El diseño de las propuestas se realizó por medio del trabajo de gabinete, el cual permitió ordenar, interpretar y procesar la información obtenida en las fases previas.

d. Resultado

Como resultado de las actividades que se desarrollaron se obtuvo: Misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas que se aplicaran en los procesos de ventas, compras, financieros y de personal.

3.2 Elementos básicos de gestión de recursos humanos

El formular elementos adecuados para la gestión de los recursos humanos, tales como reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a través de entrevistas estructuradas, test de capacidad y/o habilidades, y el proceso de vinculación del empleado a sus labores, permitirá la colocación de personal idóneo y capacitado para las diferentes actividades que le sean asignadas.

a. Objetivo

Incorporar a la empresa el personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo.

b. Procedimiento

Se fijó una reunión con el propietario de la empresa y con el encargado de la selección del personal a contratar, en donde se diseñó de forma estructurada los elementos que componen el sistema de selección de personal, tales como la entrevista y los test de aptitudes o habilidades.

Finalmente, teniendo los instrumentos ya preparados y aprobados, se definieron los procesos para la vinculación de las personas contratadas y su colocación dentro de sus puestos de trabajo para que respondan a los resultados esperados por la empresa.

c. Técnicas e instrumentos

Se elaboraron instrumentos para recabar la mayor parte de información de los solicitantes.

Al tener los instrumentos de selección, se definió el proceso de contratación, y la forma en que la empresa vinculara al nuevo personal

d. Resultado

La empresa cuenta con su propio sistema de reclutamiento, selección, colocación y clasificación de personal, utilizando los elementos idóneos tales como: entrevistas estructuradas y test de aptitudes para dicha tarea.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se hace un análisis de los logros obtenidos de la investigación de práctica cuatro de administración de empresas, así como los factores que influyeron en el desarrollo de las actividades planificadas.

Contar con elementos básicos de planeación para orientar las actividades de la empresa, hacia el cumplimiento de su propósito o misión, requirió realizar un taller de trabajo con el personal de la empresa JP constructora para que en conjunto se determinara un análisis FODA que permitiera la realización de los propósitos y objetivos empresariales que formaran parte de la propuesta planteada.

Se percibió como obstáculo para llevar a cabo la actividad, la suspensión de actividades de la empresa y el tiempo destinado para la realización del taller, así también la disponibilidad de tiempo de la gerencia y personal administrativo para atender a las entrevistas planificadas, influyendo en la elaboración de estrategias, procedimientos, políticas y normas, relacionadas con las ventas, compras finanzas y de personal.

Para Incorporar a la empresa el personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo era necesario diseñar un sistema de gestión de elementos básicos de recursos humanos para la Empresa J.P constructora que fuera capaz de integrar las actividades relacionadas con los directivos, los técnicos y trabajadores.

La importancia de dichos elementos está dada en que por las características del mundo actual, los recursos humanos constituyen el componente esencial para el logro de la calidad y competitividad requerida por la empresa moderna y esto es posible sólo mediante la profesionalidad del personal y de la adecuada selección del mismo.

Como consecuencia de dicho análisis, se elaboraron entrevistas estructuradas (elaboración y guía), modelos de calificación de currículos, perfil de puestos, profesiografía, y un modelo de contrato por servicios, mismos que se aplicaran conforme lo requiera la empresa.

CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de resultados se presentan las siguientes conclusiones.

- a. La práctica de administración de empresas IV permitió orientar la elaboración de elementos básicos de planeación constituidos en misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y normas en las áreas de compra, venta, finanzas y de personal, estos elementos permitirán coherencia entre los propósitos de formación y toma de decisiones para cumplir con las metas propuestas así como escoger los recursos y acciones de necesidades futuras.

- b. Para incorporar a la empresa el personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo, se deben llevar a la práctica los diferentes medios de reclutamiento, selección y contratación, utilizando las herramientas o guías diseñadas para este proceso y contar así con su propio sistema de vinculación de recurso humano calificado.

RECOMENDACIONES

Para realizar acciones de fortalecimiento institucional, se presentan las siguientes recomendaciones:

- a. Para implementar y socializar los elementos básicos de planeación que orienten las actividades de la empresa, requiere autorización de la gerencia y coordinación del área administrativa para realizar el proceso de seguimiento y control, evaluando el desempeño organizacional y laboral, retroalimentándolo semestralmente.
- b. Utilizar los instrumentos en el proceso de reclutamiento y selección de personal adaptándolos constantemente a las necesidades que requiera el puesto, realizando la contratación con base legal para evitar responsabilidades laborales que afecten su funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

Administración y el proceso administrativo, <http://usuarios.lycos.es/manuell/>
(07 septiembre de 2008.)

Cardenas Ojeda, Enrique, *Escuela superior de administración y Negocios*,
México: Editorial 2006.

El proceso administrativo, http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (7 septiembre de 2008.)

Empresas del sector de la construcción, http://ww.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/construccion.htm (05 de septiembre de 2008.)

Koontz Harol y Weihrich Heinz. *Administración: una perspectiva global*, México:
Macgraw- Hill, 1990.

La empresa, www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml (05 de
septiembre de 2008.)

Macan & Dipboye, *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*
Australia: Editorial Sage Publications, 2004.

Planificación del proceso administrativo, www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion (6 de septiembre de 2008.)

Proceso administrativo, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pradra.htm> (05 septiembre de 2008.)

Reyes Ponce, Agustin. *Administración moderna*. México: Editorial Limusa,
1996.

Sector servicios, http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios (05 de septiembre de 2008.)

Stoner, James. Et. Al. *Administración*. México: Prentice Hall, 1996.

Vo.Bo.

Adán García Veliz
Lic. en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PROPUESTA
ELEMENTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN Y
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**CINTHIA ODILY QUIÑONEZ LEAL
HOLGUER ESTUARDO CORONADO URRUTIA**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2008



CONSTRUCTORA J.P.



PROPUESTA

ELEMENTOS BASICOS DE PLANEACION

1.1 Antecedentes

Constructora y Transportes J.P, Sociedad Anónima, ubicada en el kilometro 213, ruta Cobán a Chamelco, Alta Verapaz, presta los servicios de: construcción y mantenimiento de carreteras pavimentadas y de terracería, dragado de canales y/o ríos, construcción de aljibes, escuelas, centros de convergencia, puentes y bóvedas, movimientos de tierra e introducción de agua potable.

Objetivo

Contar con elementos básicos de planeación para orientar las actividades de la empresa, hacia el cumplimiento de su propósito o misión

Desarrollo

A continuación se presentan los elementos básicos de planeación consistentes en: misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas, relacionadas con las ventas,

compras finanzas y de personal, con lo cual se contribuirá a definir el rumbo de la empresa.

1.2 Misión

Somos una organización comprometida y preparada con el mejor equipo y tecnología, para la ejecución de proyectos de infraestructura vial, civil y de transporte con eficiencia y eficacia, cumpliendo con todas las normas de calidad, para contribuir al desarrollo social y comunitario.

1.3 Visión

Ser una empresa líder en la ejecución de proyectos de infraestructura vial, civil y de transporte a nivel nacional, cumpliendo con responsabilidad utilizando tecnología avanzada logrando un alto reconocimiento de la marca en el sector de la construcción.

1.4 Objetivo General

- Ser una constructora líder a nivel nacional

1.5 Objetivos Específicos

- Captar proyectos de infraestructura vial, civil y de transporte con equipo y tecnología avanzada.
- Contribuir al desarrollo social y comunitario

1.6 Objetivo de Compras

Obtener los materiales adecuados que satisfagan los requerimientos de calidad, en la cantidad debida al precio conveniente para su envío en el momento preciso y al lugar correcto.

a. Estrategia de Compra

Negociar con los proveedores precios y calidad de productos o servicios, de acuerdo al área de la organización que lo solicite.

b. Políticas Compra

- i. Adquirir maquinaria buscando la factibilidad económica con que cuenta la empresa.
- ii. Compra de materiales de construcción, oficina y equipo tomando en cuenta la oferta y demanda que los proveedores ofrecen.
- iii. Establecer cantidad de productos a comprar, después de tomar en consideración los descuentos por cantidad, ahorros de flete en los pedidos grandes y costos del pedido.

c. Normas Compra

- i. Todas las operaciones relacionadas con la compra, recepción, almacenaje y consumo de materiales deben basarse en órdenes escritas, debidamente autorizadas por el área administrativa y el área de contabilidad.
- ii. Cualquier compra que se realice, debe tener al menos tres licitaciones o cotizaciones.

- iii. Todas las cuentas de inventario de materiales y equipo deben comprobarse en cuanto a su exactitud, por medio de Archivos por rubros determinados.
- iv. Todo monto a partir de doscientos quetzales en una compra se realizara a través de titulo de crédito (cheque).

d. Procedimiento de compras

- i. Realizar por escrito a través del modelo de requisición de compra de equipo o material al departamento administrativo.
- ii. Una vez aprobada la petición, presentar al departamento tres cotizaciones de precios de los vendedores para los artículos que aparecen en las requisiciones de compra.
- iii. Elegir entre los posibles abastecedores después de tener los datos referentes a precio, calidad, ciclo del tiempo de entrega y costo del flete.

iv. Notificar al departamento de Finanzas de la requisición y cotización aprobada.

v. Preparar órdenes de compra y enviarla al proveedor seleccionado.

1.7 Objetivo de Venta

Adaptarse a la necesidad o tendencia de los clientes, en relación a calidad y precios.

a. Estrategias de venta

Liderazgo en costo, se define a través de estudios de mercado, donde se puede determinar precios más bajos a los de la competencia.

b. Políticas de venta

- i. Alianzas con otras empresas: contratar a otras empresas que cuentan con maquinaria que J.P no cuenta o realizar pactos para lograr absorber la licitación de proyectos
- ii. Maximización de recursos: adquisición de materiales a bajo costo y buena calidad.

c. Normas de venta

- i. Al realizar un proyecto tiene que cumplir con el margen de rentabilidad que la empresa determina.
- ii. Acordar con otras empresas, el cumplimiento de las bases legales de los contratos.
- iii. Cumplir con la ejecución de los proyectos con materiales y maquinaria de calidad.

e. Procedimiento de Ventas

- i. Entrar al proceso de licitación de proyectos a través de la pagina web Guate compras
- ii. Una vez ganada la licitación se procede a firmar contrato
- iii. Se procede a realizar la legalización de garantías o fianzas.
- iv. Espera al primer anticipo del proyecto para empezar la primera fase.
- v. Al terminar cada fase en del proyecto la constructora JP. Recibirá montos acordados en el convenio. Siendo estas supervisadas por un representante de la empresa y un representante del la institución a cargo.

1.8 Objetivo de Finanzas

Contar con la información oportuna interna y externa de los movimientos económicos de la empresa, como funciones principales de registro y control de las mismas operaciones.

a. Estrategia de Finanzas

El departamento de compras debe enviar documentos que sirvan de soporte de la compra al departamento de Finanzas para que éste programe su pago y luego proporcionar la factura correspondiente para dar ingreso a los registros y archivos correspondientes.

b. Políticas de finanzas

- i. Al realizar compras al contado, se realizara a través de procesos estipulados por el departamento de finanzas para ser efectivo el pago.
- ii. Compras a crédito, el proveedor deberá cumplir con ciertos lineamientos, para la entregara del material o producto requerido y convenir el pago correspondiente.

c. Normas de finanzas

- i. Los documentos que el departamento de Compras envíe al departamento de finanzas deberán ser copia de la orden de compra y factura original.
- ii. Se fijara un plazo de 30 días como mínimo para el pago de las facturas.
- iii. Realizar inventario físico frecuentemente en periodos iguales de 30 días.

d. Procedimiento de Finanzas

- i. Luego que el departamento de compras prepare las órdenes de compra y las envíe al proveedor seleccionado, establecer el tiempo y forma de pago.

- ii. Si es al contado recibir la factura y productos, dándole entrada al inventario y cardex para el control financiero y de abastecimiento.
- iii. Si es al crédito ingresarlos a cuentas por pagar y de la misma manera ingresarlos a los registros o archivos.

1.9 Objetivo de Personal

Contar con el personal capacitado e idóneo en los puestos de trabajo.

a. Estrategias de personal

Ejecución de procesos adecuados de selección de personal, con los instrumentos de entrevista, evaluación de aptitudes para realizar los contratos correspondientes apegados a la ley.

b. Políticas de Personal

- i. Convocatoria de puestos vacantes a través de medios a conveniencia de la empresa.

- ii. Entrevistas y evaluación de aptitudes de acuerdo al puesto que se solicita con los instrumentos correspondientes.
- iii. Proporcionar al personal de la empresa seguridad laboral.

c. Normas de Personal

- i. Los expedientes y solicitudes de trabajo serán recibidos únicamente en la fecha establecida en la convocatoria programada por el departamento de Administración.
- ii. Evaluación del desempeño del personal semestralmente.
- iii. Renovación de contrato anualmente a consideración de la empresa y el empleado.

d. Procedimientos de Personal

- i. Reclutamiento de personal a través de creación de convocatorias coordinada por administrador de la empresa.

- ii. Realizar entrevista y evaluación de aptitudes a las personas aspirantes al puesto vacante dentro de la empresa.
- iii. Seleccionar a la persona idónea para el puesto y realizarle el contrato correspondiente apegado a la ley.

IMPLEMENTAR ELEMENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Objetivo

Incorporar a la empresa el personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo.

2.2 Objetivo de reclutamiento

Tener la mayor cantidad de candidatos posibles para luego realizar la selección de personal.

2.3 Procedimiento de reclutamiento

- a. Clasificar los diferentes puestos dentro de la organización según las características del mismo. (Documento de soporte “profesiografía”)
- b. Una vez que se autorizó una nueva plaza o que se solicite personal para que cubra algún puesto vacante, el responsable de cada área solicita a administración la contratación del puesto que se esté requiriendo.

- c. Administración revisa el organigrama de la empresa, para verificar que el puesto solicitado esté autorizado, en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación.
- d. Una vez autorizada y revisada la plaza, se procede a estudiar la descripción del puesto para requerir a la persona que se adecue al perfil.
- e. Elaborar rasgos a evaluar, instrumentos a utilizar y criterios de evaluación.
- f. Seleccionar o elaborar los instrumentos (exámenes y entrevista) que se van a utilizar en el proceso
- g. Elaborar convocatoria según perfil del puesto a ocupar (documento de soporte “perfil de puestos”).
- h. Realizar la difusión de la convocatoria en diferentes medios de comunicación para atraer personal.
- i. Recibir documentos de candidatos, verificar que cubran con los criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial. (documento

de soporte “formulario de evaluación de currículum vitae” y “evaluación de entrevista inicial”)

- j. Informar a los candidatos que no cubran y agradecer su interés.

2.4 Objetivo de selección

Seleccionar la mejor opción de personal para optar a un puesto de trabajo dentro de la empresa.

2.5 Procedimiento de selección

- a. Aplicar examen de conocimientos y de habilidades.
- b. Informar a candidatos que no aprobaron su examen y agradecerles su interés. Se les informará de futuras convocatorias y realizará sugerencias para mejorar.
- c. Informar a candidatos que aprobaron la fecha de aplicación de entrevista final.
- d. Programar con el jefe del area vacante una entrevista con el personal seleccionado. Realizar la entrevista (documento de soporte “guía de entrevista estructurada”).

- e. Gerencia general recibirá resultados de entrevista final. Integrar informe general de la evaluación de candidatos. También recibirá la decisión del personal a contratar.
- f. Integrar datos del personal no contratado a una base de datos.
- g. Informar a personal seleccionado de fecha de contratación.
- h. Informar a personal no seleccionado de sus resultados, y de que fueron integrados a una base de datos para considerarse en futuras oportunidades.

2.6 Objetivo de contratación

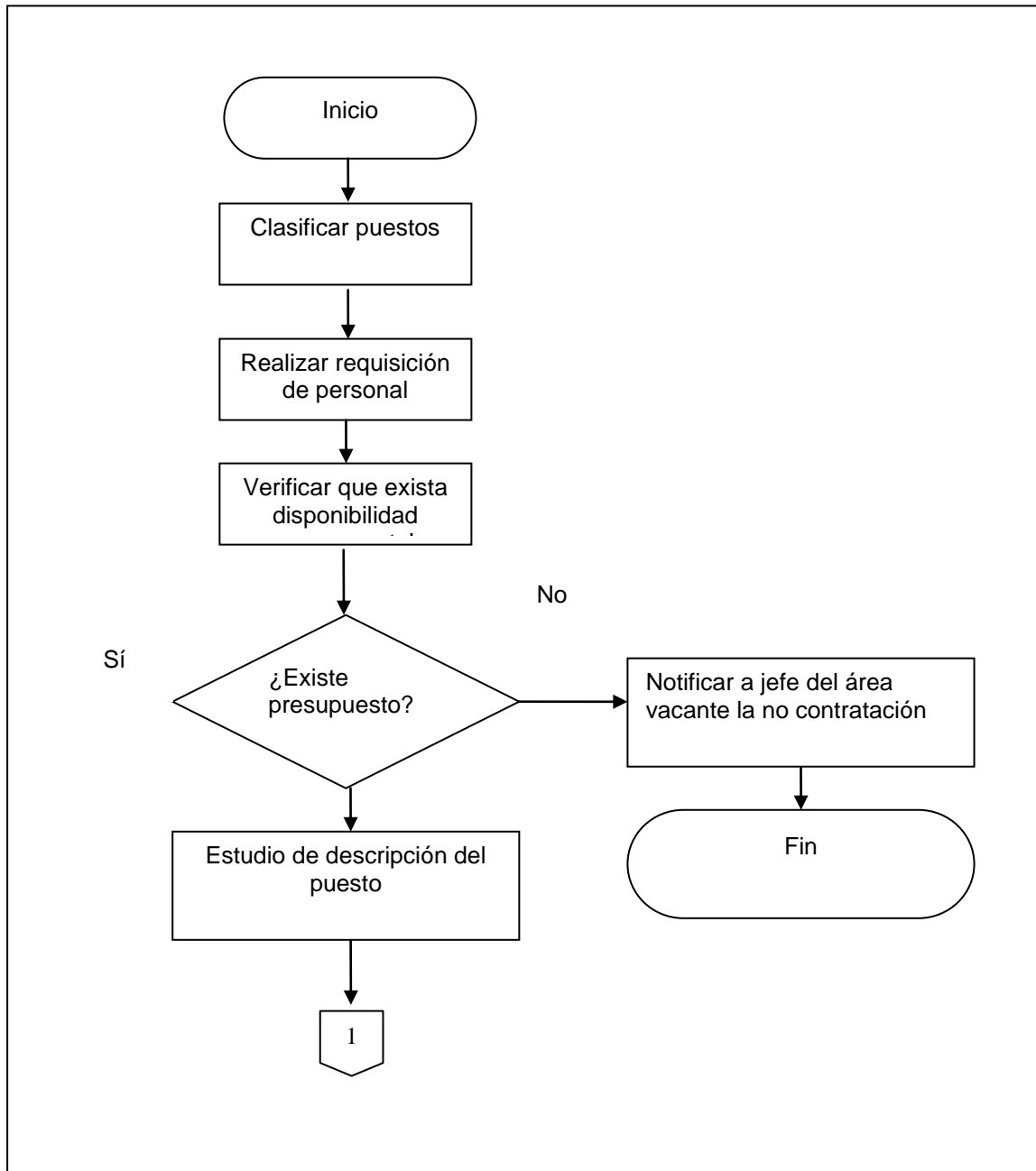
Contratar personal para que desarrolle una actividad laboral en beneficio del empleador a cambio de una remuneración.

2.7 Procedimiento de contratación

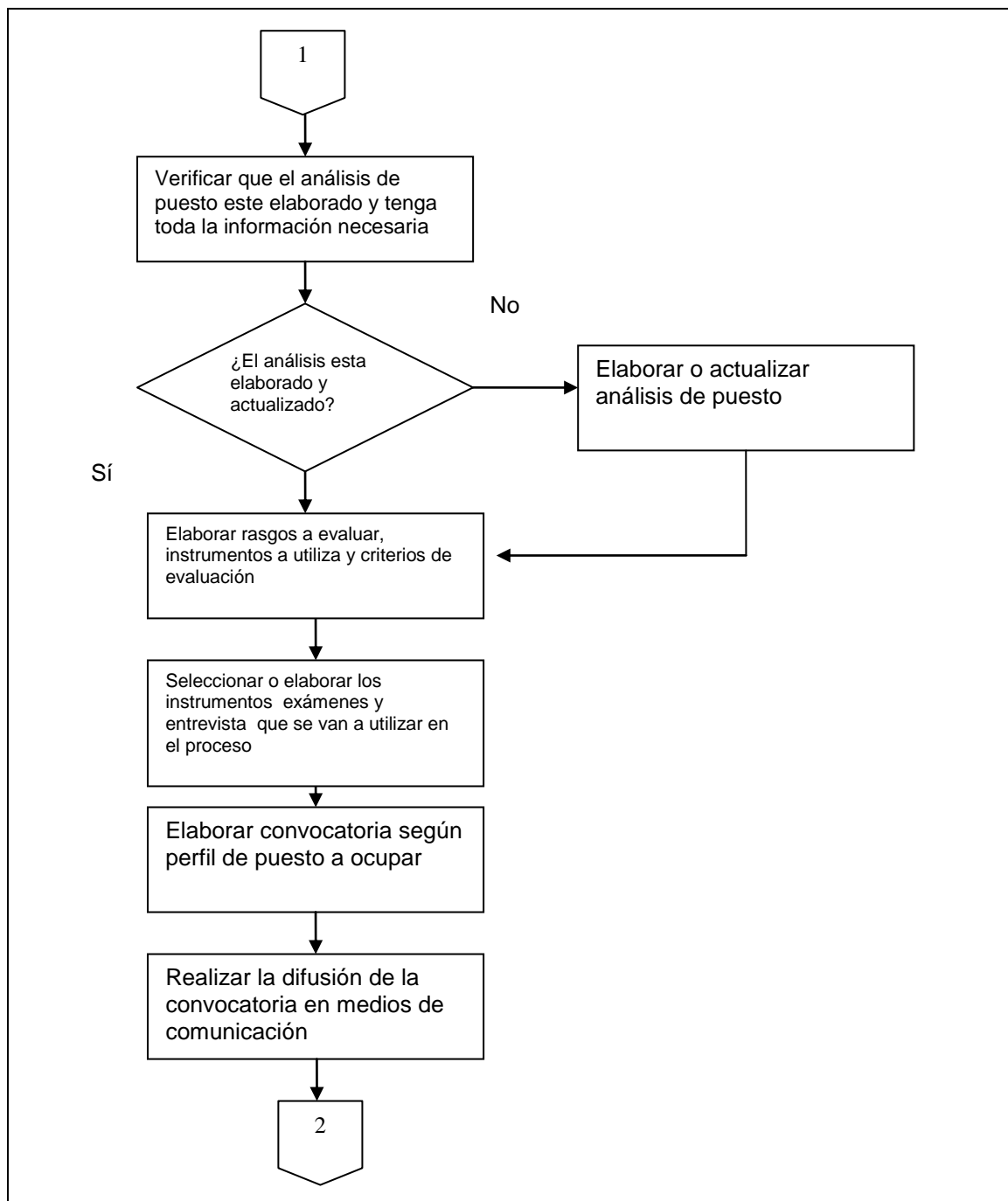
- a. El gerente general manda a la persona elegida a administración para revisar si la persona cumple con el perfil del puesto que se esté solicitando.
- b. Una vez ya revisado el perfil del puesto del aspirante, administración lo pasa al gerente general, para su autorización.

- c. Una vez ya autorizado administración procede a darlo de alta como empleado eventual de la empresa, durante el periodo de dos meses consecutivos, después de esto se analiza si se le dará el puesto de acuerdo al desempeño del trabajador.
- d. En el caso de la inducción al puesto, el encargado del área a la que corresponda será quién capacitará al empleado de nuevo ingreso en las labores que desempeñará dentro de la empresa.
- e. Cuando la gerencia general considere necesario, podrá realizar intercambios de personal temporal o definitivo, para apoyar otros proyectos de construcción en distintas áreas.

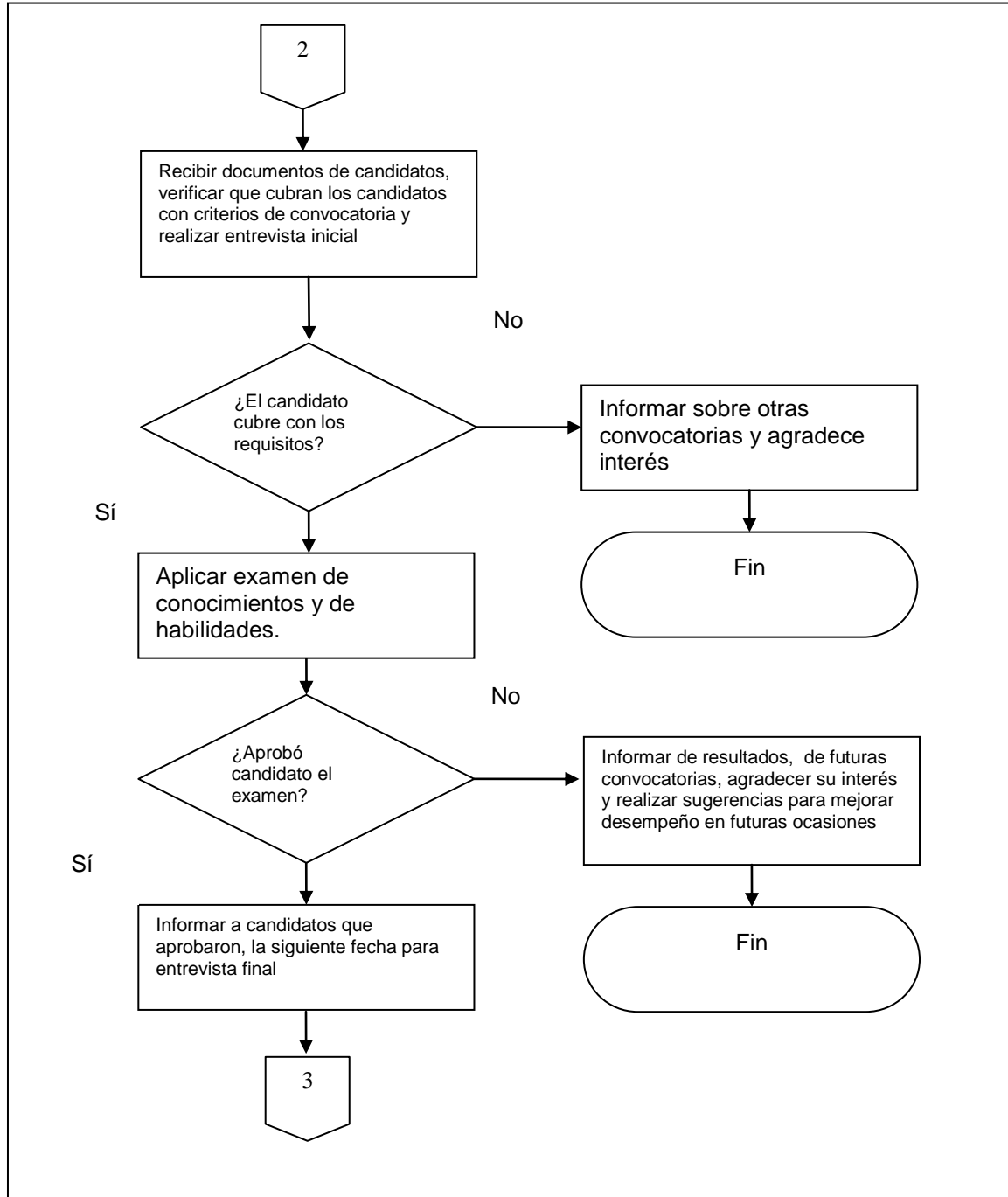
GRAFICO 2
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
CONSTRUCTORA J.P



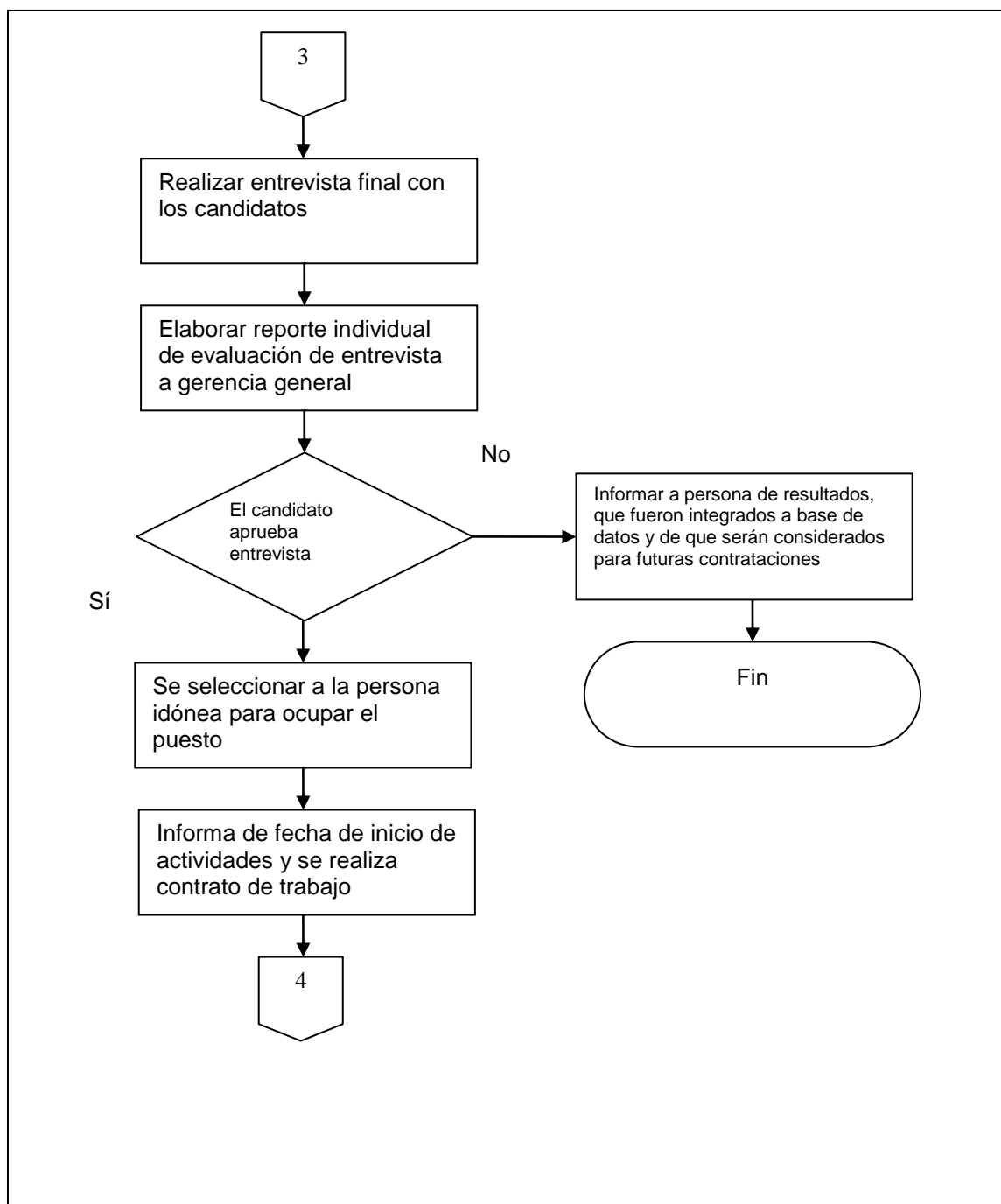
FUENTE: Investigación de campo año 2008



FUENTE: Investigación de campo año 2008



FUENTE: Investigación de campo año 2008



FUENTE: Investigación de campo año 2008

