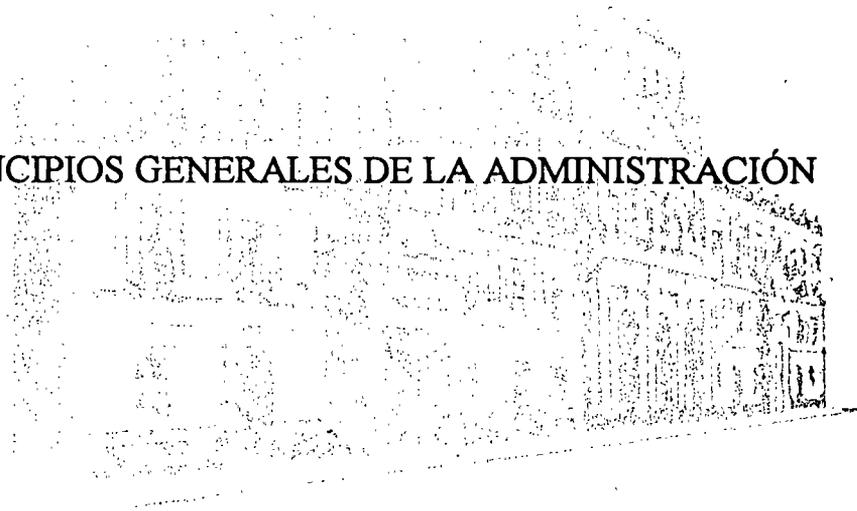


**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

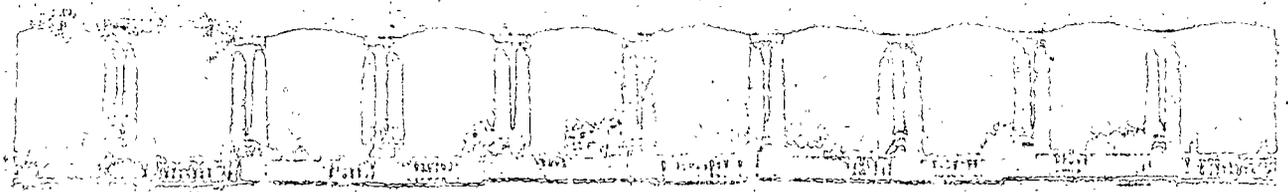
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN



LIC. RIGOBERTO ARGAEZ CEBALLOS

1996.



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

Si indica...

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
DEL 30 DE SEPTIEMBRE AL 11 DE OCTUBRE DE 1988
DIRECTORIO DE PROFESORES

Nombre	ING. ERNESTO BERNAL VELAZCO
Relacion	DIRECTOR GENERAL
Empresa	CLAC. AC. EMPRESA DE CONSULTORIA
Ciudad	EMILIANO ZAPATA No. 75
Estado	CERRILLO DEL CUERTO
Telefono	0330 MADRID EN CONTRERAS, MEXICO D.F.
Fax	555 88 51 88 55 88

ING. GUSTAVO ARGIL CARRILES
SUBDIRECTOR TEC. Y DE SISTEMAS
COMISION NAL. DE CAMINOS ALIMENTADORES
VERTIZ No. 1543
NARVART
0300 BENITO JUAREZ, MEXICO D.F.
554 10 55

ING. ARTURO FLORES ESCAPE
DIRECTOR GENERAL
CONSTRUCTORA SUPERV. Y CONTROL SA DE CV
AMORES No. 1234
DEL VALLE
0300 BENITO JUAREZ, MEXICO D.F.
555 88 38

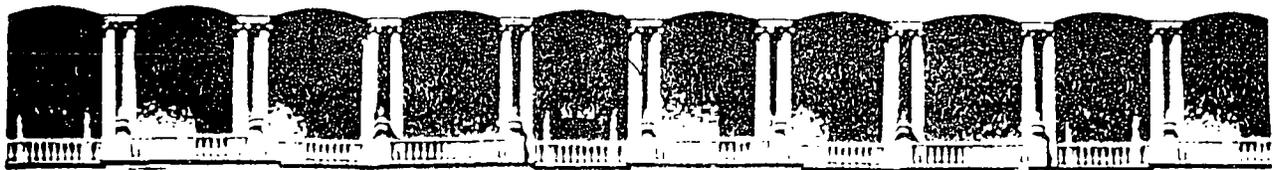
ING. FERNANDO FAVELA LOPEZ
PRESIDENTE
UNION MEXICANA DE ASOCIACIONES DE PROF.
ROBERTO GAYON No. 55
DEL VALLE
0300 BENITO JUAREZ, MEXICO D.F.
555 88 10 FAX-555 14 55

ING. GABRIEL MOTA FERNANDEZ
DIRECTOR DE AVALES Y SERVICIOS TECNICOS
BANCO MEXICANO
AV. UNIVERSIDAD 1500
XOCH
0330 BENITO JUAREZ, MEXICO D.F.
021 40 53

ING. FERNANDO MENDOZA SANCHEZ
DIRECTOR GENERAL
COMPAÑIA SA DE CV
CALLE DE LA FORTUNA
PABLO CHUQUILLAS
0330 COACACAL, MEXICO D.F.
021 40 50 FAX-021 40 50 80

ING. SERGIO EDUARDO ZERECERO GALLICIA
DIRECTOR GENERAL
CONSTRUCTORES SAVIMEX SA DE CV
LOCALIDAD No. 99-210
SANTA CRUZ ACALIXCA
0300 XOCHIMILCO, MEXICO D.F.
555 88 58

ING. FERNANDO MOTA FERNANDEZ
DIRECTOR GENERAL
CONSTRUCTORA SA DE CV
LOCALIDAD No. 99-210
SANTA CRUZ ACALIXCA
0300 XOCHIMILCO, MEXICO D.F.
555 88 58



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
DEL 30 DE SEPTIEMBRE AL 11 DE OCTUBRE DE 1996
DIRECTORIO DE ASISTENTES

ING. GUADALUPE ALONSO GUTIERREZ
AUXILIAR TECNICO
C.F.E.
OKLAHOMA NO. 85
NAPOLES DELEG. BENITO JUAREZ
MEXICO, D. F.
230-92-80

LIC. SARA YOLANDA DIAZ CRUZ
COORD.DE CONT.RETRIB.Y PREST.
ASES.Y SERV.PROFS.GRUPO AZUL
CRUZ AZUL NO. 57
CRUZ AZUL TULA DE ALLENDE
42840 COOP. CRUZ AZUL HIDALGO
(91)778-5-00-28

CONT.MONICA GRACIELA ESPEJEL GOMEZ
CONTADOR 1 CUENTAS POR PAGAR
AZUL IXTAPA
NICOLAS SAN JUAN 902
DEL VALLE DELEG.BENITO JUAREZ
03100 MEXICO,D. F.
543-63-14

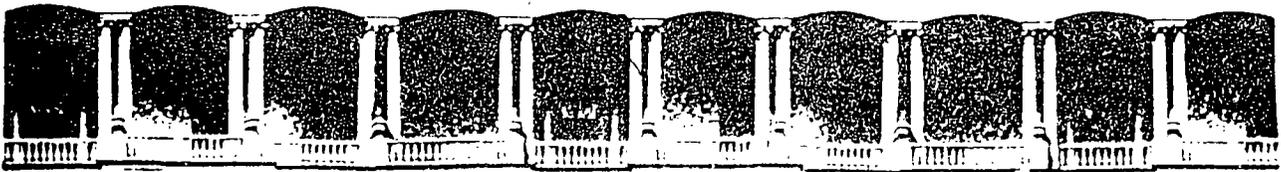
PSIC.MA.ESTHER FLORES VIGIL
GTE.DE RECURSO HUMANOS
GRUPO AZUL, S.C.
PILARES Y PORFIRIO 147
PARQUE SAN ANDRES DELEG.COYOACAN
04040 MEXICO, D. F.
5-44-48-23

LIC. GUILLERMO GARCIA MARTINEZ
CONTADOR GENERAL
BANCOMER, S.A. FIDEIC.
NICOLAS SAN JUAN 902
DEL VALLE DELEG. BENITO JUAREZ
03100 MEXICO, D. F.
543-63-14

ING. MARCO ANTONIO MENDEZ GARZA
ING. GEOLOGO
C.F.E.
OKLAHOMA NO. 85
NAPOLES DELEG. BENITO JUAREZ
MEXICO, D. F.
543-66-20

ING. ESTEBAN PAREDES VAZQUEZ
GERENTE GENERAL
PARHOS CONSTRUCCIONES S.A.C.V.
H. MANZ.V NO. 18
EDUCACION DELEG. COYOACAN
04400 MEXICO, D. F.
689-59-05

ING. NELVA PINEDA SIBAJA
JEFE DE AREA DE INGENIRIA
D.G.C.O.
VIADUCTO MIGEL ALEMAN 507
GRANJAS MEXICO, DELEG.IZTACALCO
MEXICO, D. F.
657-74-55 EXT.319



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
DEL 30 DE SEPTIEMBRE AL 11 DE OCTUBRE DE 1996
DIRECTORIO DE ASISTENTES

ING. ENRIQUE SALAZAR HAMILTON
GERENCIA PROYECTOS
OBRAS CIVILES DE INGENIERIA SA
AV. 4 NO. 14
PARQUE IND. TULTITLAN
TULTITLAN EDO. DE MEX.
899-25-23

ING. ALEJANDRO SOLAR SCHULTZ
DIRECTOR TECNICO
CONTROL DE EROSION, S.A. DE C.V.
PLAZA MARIA 3RGI
ROMA DELEG. CUAUHTEMOC
06700 MEXICO, D. F.
208-54-16

LIC. VICTOR MANUEL SOLORIO SALINAS
JEFE DE CONT. PRES.
BANCOMER S.A.
NICOLAS SAN JUAN 902
DEL VALLE DELEG. BENITO JUAREZ
03100 MEXICO, D. F.
543-63-14

I N D I C E

Concepto de Administración

Objetivos Institucionales

Administración y Teoría de Sistemas

Escuelas de Administración

Proceso Administrativo

Administración en los 80'S

CONCEPTO DE ADMINISTRACION

YA SEA QUE CONSIDEREMOS LOS NEGOCIOS, EL GOBIERNO, LAS IGLESIAS, LAS INSTITUCIONES DE CARIDAD, LAS UNIVERSIDADES, O CUALQUIER OTRA ORGANIZACION, ENCONTRAMOS QUE LA CALIDAD Y VIGOR DE LOS ADMINISTRADORES SON LOS INGREDIENTES MAS IMPORTANTES DEL EXITO. ESTO ES CIERTO SIN DUDA PARA LOS QUE SE ENCUENTRAN A LA CABEZA DE CUALQUIER EMPRESA, PERO NO LO ES MENOS PARA LOS GERENTES A CUALQUIER NIVEL, DESDE EL PRESIDENTE HASTA EL SUPERVISOR DE PRIMERA LINEA.

LA ADMINISTRACION PERMITE MOVILIZAR CON EFICIENCIA LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES. DETERMINA COMO DESARROLLAR LAS OPORTUNIDADES DE ACTUAR Y ES EL FACTOR CRITICO PARA ESTABLECER UN CLIMA DE ALTA MORAL. DE LOS ADMINISTRADORES DEPENDE QUE UNA EMPRESA ALCANCE SUS OBJETIVOS O FRACASE. Y PUESTO QUE LA MAYORIA DE LAS METAS SOCIALES SE ALCANZAN MEDIANTE ESFUERZOS ORGANIZADOS DE UN GRUPO, LA ADMINISTRACION ES UNA CLAVE PRINCIPAL PARA EL DESEMPEÑO DE NUESTRA RESPONSABILIDADES SOCIALES.

BIEN SE COMPRENDE ESTO CUANDO TOMAMOS EN CUENTA LA TAREA BASICA DE TODOS LOS ADMINISTRADORES. PARA DECIRLO NUEVAMENTE Y EN FORMA SENCILLA, SU OBLIGACION EN TODOS LOS TIPOS DE ORGANIZACION Y EN TODOS LOS NIVELES- ES CREAR Y MANTENER UN AMBIENTE EN EL CUAL LOS INDIVIDUOS PUEDAN TRABAJAR JUNTOS PARA ALCANZAR LAS METAS DEL GRUPO.

- JOSE A. FERNANDEZ ARENA.

ES LA DISCIPLINA QUE PERSIGUE LA SATISFACCION DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES CONTANDO PARA ELLO CON UNA ESTRUCTURA Y -- A TRAVES DEL ESFUERZO HUMANO COORDINADO.

- KOONTZ Y O'DONNELL.

LA DIRECCION DE UN ORGANISMO SOCIAL Y SU EFECTIVIDAD EN -- ALCANZAR SUS OBJETIVOS, FUNDADA EN LA HABILIDAD DE CONDU-- CIR A SUS INTEGRANTES.

- AGUSTIN REYES PONCE

ES EL CONJUNTO SISTEMATICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MAXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGA NISMO SOCIAL.

COORDINACION, ESENCIA DE LA ADMINISTRACION:

MUCHAS AUTORIDADES CONSIDERAN LA COORDINACION COMO UNA FUNCION SEPARADA DEL ADMINISTRADOR. PARECE MAS EXACTO, SIN EMBARGO MIRARLA COMO LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION, PUESTO QUE EL LOGRO DE LA ARMONIA DEL ESFUERZO INDIVIDUAL HACIA LA CONSECUION DE-- LAS METAS DEL GRUPO ES EL PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION. CADA UNA DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR ES UN EJERCICIO DE COOR-- DINACION.

NECESIDADES DE COORDINACION:

LA NECESIDAD DE SINCRONIZAR LA ACCION INDIVIDUAL SURGE DE LAS DIFERENCIAS DE OPINION ACERCA DE COMO PUEDEN ALCANZARSE LAS METAS DEL GRUPO O DE COMO PUEDEN ARMONIZARSE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DEL GRUPO. AUN EN EL CASO DE UNA IGLESIA O DE UNA ORGANIZACION FRATERNAL, LOS INDIVIDUOS SUELEN INTERPRETAR INTERESES SIMILARES EN FORMA DIFERENTE, Y SUS ESFUERZOS HACIA LAS METAS COMUNES NO SE INTEGRAN AUTOMATICAMENTE CON LOS ESFUERZOS DE OTROS. LA TAREA PRINCIPAL DEL ADMINISTRADOR LLEGA A SER ASI EL RECONCILIAR LAS DIFERENCIAS DE INICIACION, TIEMPO ESFUERZO, O INTERES Y ARMONIZAR LOS FINES COOPERATIVOS O INDIVIDUALES. LA MEJOR COORDINACION OCURRE CUANDO LOS INDIVIDUOS VEN COMO CONTRIBUYEN SUS TAREAS A LOS FINES DOMINANTES DE LA EMPRESA.

PRINCIPIOS DE COORDINACION:

EL PRINCIPIO DEL CONTACTO DIRECTO DICE QUE LA COORDINACION DEBE ALCANZARSE A TRAVES DE RELACIONES INTERPERSONALES, VERTICALES Y HORIZONTALES DE PERSONAS EN UNA EMPRESA. LA GENTE INTERCAMBIA IDEAS, IDEALES, PREJUICIOS, Y PROPOSITOS A TRAVES DE LA COMUNICACION PERSONAL DIRECTA, MUCHO MAS EFICIENTEMENTE QUE POR CUALQUIER OTRO METODO Y, CON EL ENTENDIMIENTO GANADO EN ESTA FORMA, SE ENCUENTRAN MEDIOS PARA ALCANZAR TANTO LAS METAS COMUNES COMO LAS PERSONALES.

UN SEGUNDO PRINCIPIO SUBRAYA LA IMPORTANCIA DE ALCANZAR LA COORDINACION EN LAS ETAPAS INICIALES DE LA PLANEACION Y ESTRUCTURACION DE LAS POLITICAS. ES CLARO QUE DESPUES QUE LOS PLANES DEPARTAMENTALES SE PONEN EN OPERACION LLEGA A SER MAS DIFICIL UNIFICARLOS Y CONTROLARLOS APROPIADAMENTE.

EL TERCER PRINCIPIO EXPRESA QUE TODOS LOS FACTORES EN UNA SITUACION ESTAN CORRELACIONADOS. CUANDO A TRABAJA CON B, POR EJEMPLO CADA UNO INFLUYE EN EL OTRO, Y AMBOS ESTAN INFLUIDOS POR TODAS LAS PERSONAS EN LA SITUACION TOTAL.

ESTOS PRINCIPIOS INDICAN, FINALMENTE, QUE EL METODO PARA ALCANZAR LA COORDINACION ES MAS HORIZONTAL QUE VERTICAL. LA GENTE COOPERA COMO RESULTADO DE UN ENTENDIMIENTO DE LAS TAREAS DE LOS UNOS Y DE LOS OTROS, Y NO POR EL MANDATO IMPOSITIVO.

TECNICAS DE COORDINACION:

EL MECANISMO MAS VIEJO, Y AL TIEMPO EL MAS IMPORTANTE PARA ALCANZAR LA COORDINACION, ES EL SUPERVISOR. SU PRINCIPAL DEBER PARA CON EL SUPERIOR ES VER QUE LOS SUBORDINADOS MANTENGAN UNA ALTA CALIDAD DE ESFUERZOS COORDINADOS, TANTO ENTRE ELLOS COMO EN SUS RELACIONES CON OTROS GRUPOS, LO CUAL NO SIGNIFICA QUE LOS SUPERVISORES COORDINEN DIRECTAMENTE EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS. INDICA QUE EMPLEAN MECANISMOS DIRECCIONALES, ENSEÑAN PRINCIPIOS DE COORDINACION, ILUSTRAN SUS APLICACIONES, Y APLICAN PRUEBAS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL ESFUERZO SINCRONIZADO.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

COMO PODEMOS APRECIAR LA ADMINISTRACION PERSIGUE LA CONSECUCION DE "OBJETIVOS INSTITUCIONALES", ESTOS PUEDEN CLASIFICARSE EN:

	GRUPOS A QUIENES SATISFACE
PRODUCCION Y/O SERVICIO	CLIENTES O USUARIOS
SOCIAL	MIEMBRO DE LA PROPIA ORGANIZACION, COLECTIVIDAD Y GOBERNO.
ECONOMICO	ACREEDORES, DUEÑOS O ACCIONISTAS, EN SU CASO, LA MISMA ORGANIZACION.

RECURSOS DE UNA EMPRESA:

LA EMPRESA ESTA FORMADA, ESCENCIALMENTE POR TRES CLASES DE RECURSOS A TRAVES DE LOS CUALES, MEDIANTE UNA ADECUADA UTILIZACION LOGRA LA CONSECUCION DE --- LOS OBJETIVOS QUE SE HA FIJADO.

MATERIALES
HUMANOS Y
TECNICOS

RECURSOS MATERIALES: AQUI QUEDAN COMPRENDIDOS EL DINERO, LAS INSTALACIONES FISICAS, LA MAQUINARIA, LOS MUEBLES, LAS MATERIAS PRIMAS, ETC.

- A) EDIFICACION E INSTALACIONES: NECESARIOS DEL PROCESO DE PRODUCCION.
 - MAQUINARIAS: QUE TIENEN POR OBJETO MULTIPLICAR LA CAPACIDAD PRODUCTORA DEL TRABAJO HUMANO.
 - EQUIPOS: O SEA TODOS AQUELLOS "INSTRUMENTOS" O "HERRAMIENTAS" QUE COMPLEMENTAN LA ACCION DE LA MAQUINARIA.

- B) LAS MATERIAS PRIMAS: FACTIBLES DE SER TRANSFORMADAS EN PRODUCTOS, EJEM. MADERA-HIERRO-COBRE-TIERRA, LAS MATERIAS AUXILIARES QUE -- AUNQUE NO FORMAN PARTE DEL PRODUCTO SON NECESARIOS PARA LA PRODUCCION: POR EJEM. COMBUSTIBLES, LUBRICANTES ENERGIA ELECTRICA, ETC., LOS PRODUCTOS TERMINADOS - STOCKS.

- B) CAPITAL: CONSTITUIDO POR VALORES, ACCIONES, DINERO EN CAJA PARA PAGOS, ETC.
CONSTITUYE LA REPRESENTACION DEL VALOR DE TODOS LOS BIENES QUE- ANTES HEMOS ENUNCIADO.

RECURSOS HUMANOS: NO SOLO EL ESFUERZO O LA ACTIVIDAD HUMANA QUEDAN COMPRENDIDAS EN ESTE GRUPO, SINO QUE TAMBIEN OTROS FACTORES QUE DAN DIVERSAS MODALIDADES A ESA ACTIVIDAD: CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA, MOTIVACION, INTERES VOCACIONAL, ACTITUDES, APTITUDES, HABILIDADES, POTENCIALIDADES, SALUD, ETC.

SON EL ELEMENTO EMINENTEMENTE ACTIVO EN LA EMPRESA, Y DESDE LUEGO, EL DE MAXIMA DIGNIDAD.

- A) OBREROS: AQUELLOS TRABAJADORES CUYO TRABAJO ES PREDOMINANTE MANUAL. SUELEN CLASIFICARSE EN CALIFICADOS Y NO CALIFICADOS, SEGUN REQUIERAN TENER CONOCIMIENTOS O PERICIAS ESPECIALES ANTES DE INGRESAR A SU PUESTO.
- B) EMPLEADOS: AQUELLOS TRABAJADORES CUYO TRABAJO ES DE CATEGORIA MAS INTELECTUAL Y DE SERVICIO DESARROLLAN TRABAJOS DE "OFICINA" SE CLASIFICAN TAMBIEN EN "CALIFICADOS" Y "NO CALIFICADOS".
- C) SUPERVISORES: SU MISION FUNDAMENTAL ES VIGILAR EL CUMPLIMIENTO EXACTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA. SU CARACTERISTICA ES EL PREDOMINIO O IGUALDAD DE LAS FUNCIONES TECNICAS SOBRE LAS ADMINISTRATIVAS.
- D) TECNICOS: O SEA, AQUELLAS PERSONAS QUE EN BASE A UN CONJUNTO DE REGLAS O PRINCIPIOS BUSCAN CREAR NUEVOS DISEÑOS DE PRODUCTOS, SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, METODOS, CONTROLES, ETC.
- E) ALTOS EJECUTIVOS: AQUELLOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA EN QUE PREDOMINA LA FUNCION ADMINISTRATIVA SOBRE LA TECNICA.
- F) DIRECTORES: CUYA FUNCION BASICA ES EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS, APROBAR PLANES GENERALES, REVISAR Y EVALUAR RESULTADOS FINALES.

RECURSOS TECNICOS: BAJO ESTE RUBRO SE LISTAN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS, INSTRUCTIVOS, ETC.

SON LAS RELACIONES ESTABLES EN QUE DEBEN COORDINARSE LAS DIVERSAS COSAS, LAS DIVERSAS PERSONAS, O LAS PERSONAS CON LAS COSAS. CONSTITUYEN LOS BIENES INMATERIALES DE LA EMPRESA.

EXISTEN "SISTEMAS DE PRODUCCION", FORMULAS, PATENTES, METODOS.

SISTEMAS DE VENTAS: COMO VENTA EN CREDITO Y AL CONTADO, SUPERMERCADOS, AUTOSERVICIO, VENTA A DOMICILIO, ETC.

SISTEMA DE FINANZAS: COMO PRESTAMOS EXTERIORES-SOCIEDADES FINANCIERAS-ECONOMIA MIXTA, ETC.

SISTEMAS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION: ORGANIGRAMAS FUNCIONALISMO-JERARQUIZACION-CENTRALIZACION O DESCENTRALIZACION, ETC.

ADMINISTRACION Y TEORIA DE SISTEMAS

El diccionario define el término sistema como "Un conjunto de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto plan". Calificar algo como un sistema es concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan entre sí. La administración como casi cualquier aspecto de la vida misma, es sistemática, y por lo tanto - los administradores, que por mucho tiempo han considerado sus problemas y sus operaciones como una red de partes interrelacionadas, quizás se sorprendan al oír hablar de una "nueva" administración por sistemas.

Toda empresa, los departamentos que la forman, y la administración misma constituyen sistemas. De igual manera, los planes y proyectos administrativos son sistemas cuyos componentes son las personas, la autoridad, la información, los mercados, los clientes, las materias primas y las instalaciones.

Barnard concibió al ejecutivo como un componente de un sistema de organizaciones formales, y a las organizaciones como parte de todo un sistema cooperativo que consta de elementos de naturaleza biológica, física, social y psicológica. De modo análogo, los sicólogos sociales consideran la administración - como un subsistema del sistema social, que es un conjunto de fuerzas y elementos sociales interrelacionados "apoyado en las aptitudes, observaciones, creencias, motivaciones, costumbres y expectativas del ser humano". Sin embargo, - la inclusión que hace Barnard de los elementos físicos y biológicos, además de los sociales y psicológicos, al sistema en que un administrador actúa, es tal vez un cuadro más preciso del sistema administrativo global. Con todo, en su mayor parte, las relaciones de un administrador se ofrecen con fuerzas o elementos de carácter social y psicológico, aunque no se puede negar que existan - otros elementos importantes de carácter físico, tales como el dinero, las materias primas y las instalaciones.

Sistemas sociales abiertos y cerrados

Un sistema social se considera abierto, cuando existen constantemente relaciones o transacciones de carácter permanente entre él y su medio ambiente, y cuando hay insumos que se toman de este ambiente y productos que se entregan a él. Un sistema cerrado es lo opuesto. Aunque se podría pensar en un sistema físico, tal como un automóvil, como sistema "cerrado", no es posible concebir en la misma forma un sistema social. Ya se trate de una empresa comercial o de una universidad es imposible pensar que, en su calidad de sistemas sociales, no tengan relaciones con su medio ambiente.

No obstante la naturaleza casi obvia de estos conceptos, sorprende ver - que con frecuencia se critica la teoría de administración, de tratar a las empresas o sus departamentos como sistemas cerrados.

Nadie que se interese por la administración, bien sea como profesional, como teórico o estudiante, puede ignorar la condición de sistema abierto propia de la administración. En el vacío de un sistema cerrado, ninguna compañía podrá hacer planes ni fijar objetivos. Es imposible pasar por alto la influencia de condiciones externas tales como los mercados, las regulaciones gubernamentales, los competidores, la tecnología, etc. De igual manera, un administrador con experiencia en manejo de personal sabe que éste es producto de su medio ambiente cultural y está influido por él.

Es cierto, por otra parte, que la teoría operacional de la administración con el fin de poder examinar una área del conocimiento humano y hacerla manejable, ha puesto énfasis en las funciones del administrador dentro de una empresa o departamento, pero sin pasar por alto la influencia del medio ambiente externo.

La importancia del enfoque sistemático en la administración.

La ventaja de enfocar como sistema un aspecto o un problema, es poder ver con mayor claridad las variables críticas y las relaciones entre ellas. Igualmente, con este enfoque, se mantiene tanto a los científicos como a los profesionales de la administración, siempre conscientes de que ningún problema, fenómeno o elemento, debe tratarse sin la debida consideración de sus relaciones con otros elementos.

El mejor ejemplo al respecto lo constituyen las funciones del administrador. Estas se clasifican según Koontz y O'Donnell en cinco categorías (planeación, organización, nombramiento de personal (staffing), dirección y control), por razones de carácter definitorio y didáctico, pero es fácil observar de qué manera todas ellas se encuentran relacionadas. Así, como respecto a la planeación, se puede ver que el administrador hace planes con respecto a la forma como estructurará su organización nombrará al personal y ejercerá el control teniendo como base un plan. Las mismas interrelaciones existen con respecto a las otras funciones.

Casi todas las cosas constituyen sistemas. El cuerpo humano, el hogar, la universidad, las dependencias gubernamentales y las empresas comerciales son sistemas. A su vez, éstas están interconectadas con otros sistemas, y cada uno está constituido por varios subsistemas. En cualquier compañía, departamento, programa, técnica o problema, no es posible dejar de ver la naturaleza correlacionada de sus componentes.

EL CIENTIFICISMO

Cuando se habla de los orígenes de la administración, invariablemente se relaciona tal disciplina con los trabajos de Federico Taylor y Henry Fayol, adjudicándoles indistintamente el título de "Padre de la Administración". Lo anterior se debe a que las obras de dichos autores corresponden al inicio de una infinidad de trabajos que buscarían, de ahí en adelante, sistematizar el estudio de la nueva disciplina. El origen de la Administración, como la conocemos actualmente parte de la realidad histórica de rizada del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta. Los grandes inventos que dieron origen a la revolución industrial y las condiciones sociales que se generaron hicieron que el pequeño grupo había acumulado el capital requiriera forzosamente de optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se había iniciado. La ingeniería seguía avanzando a pasos acelerados y por ende los procesos de producción y la maquinaria experimentaban notables innovaciones. En ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar las utilidades. Sin embargo dado su origen, este diseño de sistemas y métodos de trabajo corresponde precisamente a una concepción netamente ingenieril que visualiza el trabajo humano como extensión de la máquina.

FEDERICO TAYLOR

Lo más importante de la obra de Federico Taylor se plasma en su libro --- "Principios de la Administración Científica".

Apesar de que abandonó los estudios a una edad temprana, tomó un curso de ingeniería a la vez que trabajaba. Su afán innovador le llevó a inventar un método en el corte de metales que permitía aumentar tres veces la vida de las herramientas utilizadas. Desde que comenzó a laborar se percató que para la realización de una operación podía existir dos o más formas de hacerlo y que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. Con objeto de poder llegar a estructurar métodos de trabajo estandarizados en beneficio de la empresa Taylor realizó un sin número de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo siendo quizá el más famoso el que llevó a cabo en la Bethlehem Steel Company sobre la operación de carga de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril. Para ello hizo una selección entre los trabajadores que realizaban tal tipo de operación escogiendo a uno cuyas características físicas consideraba las más apropiadas. Abordó al trabajador referido y logró interesarle en el experimento a realizar pidiéndole que se limitara a seguir sus instrucciones y prometiendo a cambio de ello la elevación de sus ingresos.

Taylor había estudiado el proceso con anterioridad y sabía que el trabajador seleccionado cargaba un total de 12.70 toneladas por día.

El trabajo se inició acompañado al obrero un instructor con reloj que le ordenaba: "Ahora tome un lingote y camine. Ahora siéntese y descanse. Ahora camine ...ahora descanse, etc". Trabajaba cuando se le decía que lo hiciera, y descansaba cuando se le indicaba que descansase y, a las cinco y media de la tarde, tenía cargadas en el vagón 47.5 toneladas de hierro". Como se puede apreciar, es evidente que el uso de métodos racionalmente diseñados produce excelentes resultados; los frutos de aplicar los métodos de Taylor siempre repercutieron en aumentos de la productividad y por ende en las utilidades de las empresas en que trabajó. Ya desde su primer empleo había demostrado su gran capacidad al haber duplicado la productividad del taller de tornos del cual lo encargaron.

Sus indagaciones comprendieron desde la determinación de los distintos tipos de palas que deberían usar los operarios, de acuerdo a su trabajo, el cronometraje de cada una de sus operaciones, los tiempos que deberían dedicar al trabajo, pausas de descanso, o bien pasos que deberían cargar y manejar, todo lo anterior con objeto de determinar las variables que influían en el resultado del esfuerzo humano con objeto de optimizarlo. Esta pasión u obsesión del Sr. Taylor lo hicieron convertirse en un estudioso del ser humano como máquina, como lo demuestra la siguiente cita: " a medida que el peso va haciéndose mas ligero, el hombre puede permanecer bajo carga por un porcentaje siempre creciente de la jornada, hasta que, por último se llega a una carga que el peón puede llevar en sus manos durante toda la jornada sin cansarse"

RACIONALIZACION DEL TRABAJO Y ESTUDIOS DE TIEMPO Y MOVIMIENTOS

Los intentos de racionalización del trabajo efectuados por Taylor partían de la premisa; que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería substituir a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma. Es esta una de sus más importantes aportaciones, siendo el origen de los actualmente llamados "Estudios de Tiempos y Movimientos", para los cuales fueron de enorme valía los trabajos realizados por el Ing. Frank B. Gilbreth y su esposa, ambos discípulos de Taylor, que especialmente en lo relativo al estudio de movimientos fijaron las principales bases.

SELECCION Y CAPACITACION DE TRABAJADORES

La obra de Taylor no se limitó a los estudios de tiempos y movimientos como una forma de racionalizar el trabajo, se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor y a su vez inducirlo y capacitarlo, precisamente sobre el trabajo a desarrollar, a fin de habilitarle para cumplir con los estándares preestablecidos.

SALARIOS INCENTIVOS

A fin de involucrar al obrero en el logro de mayores índices de productividad, Taylor diseñó un sistema de pago que llenó de "Tarifas Diferenciales".

Como es fácil de deducir con estos conceptos, Taylor debió ser un autócrata, enemigo de las agrupaciones que se dan en forma natural en el trabajo y obviamente de los sindicatos y por ende de los sistemas sociales. Existen un sinnúmero de citas que permiten corroborar lo anterior.

Taylor establece claramente cuál es, en su concepto, la función que le corresponde desarrollar a los administradores: "La tarea que les corresponde es inducir a cada trabajador a que haga uso de sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad y de todo su ingenio, así como de toda su buena voluntad (en una palabra de su "iniciativa"), para dar así el máximo rendimiento a su patrón". Es lógico que si pensaba en esa forma, el pago por un trabajo mejor le pareciera "una tarifa más generosa".

Con Taylor se inicia un estilo de expresión que infortunadamente se ha continuado en la Administración, dado que no han cambiado su enfoque los autores modernos; este lenguaje es una forma cínica de manipulación que se manifiesta en expresiones tales como (refiriéndose a los trabajadores) que tengan "la sensación que todos están trabajando para un mismo fin"; que sienta que les está dando algo más de lo que habitualmente reciben de sus patrones", o bien que tuvieran "la esperanza de una mejora o ascenso" Notese que no se habla en términos de una realidad de "ser" de "tener" o de "contar" con un ascenso, sino más bien de un estímulo tramposo, cuya calidad se reconoce al momento de escribirlo.

Si se tratase de clasificar dentro de una filosofía gerencial el estilo de Taylor, esto sería una tarea fácil, ya que él mismo, a través de toda su obra, se manifiesta como un prototipo del autócrata.

Taylor buscaba exprimir al trabajador en beneficio del patrón pues, aún cuando su corta visión; le hacía concebir como única necesidad del hombre la obtención de buenos salarios, causa a la que según él colaboraba la "administración científica": "Es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados)" ; o, al referirse a un grupo de obreras: "que les asegure lo que ellas más desean, a saber, salarios elevado".

Los derechos de la gente son pues más importantes que los del patrón o del empleado. Y esta gran tercera parte interesada ha de recibir la parte correspondiente de todo beneficio".

El establecer sistemas metódicos de trabajo, es benéfico para todos, pero aniquilar la creatividad, la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como una toma de realización es convertir la fuerza de trabajo en una mera mercancía y por tanto enajenarla.

El tiempo ha venido a demostrar lo erróneo de las apreciaciones de Taylor que descartaba y desaprovechaba las posibles aportaciones de los trabajadores.

Para Federico Taylor, los conflictos obrero-patronales son accidentales, pues para él, tanto unos como otros, tienen los mismos fines. Parece que un asunto tan complejo como es la relación laboral, Taylor lo arreglaba de un plumazo: "Es muy difícil que dos personas cuyos intereses son los mismos, y que durante todo el día trabajan codo a codo para alcanzar el mismo objetivo, sostengan una querrela", Sin embargo, el propio Taylor duda de tal posibilidad en la siguiente parte de sus escritos:

"En cuanto al trabajador, ha vista que la tarifa de destajo del trabajo que está haciendo ha sido disminuída dos o tres veces como resultado de haber trabajado más arduamente, y de haber aumentado su rendimiento, lo más probable es que prescindiera totalmente del modo de ver el caso propio de su patrón y que, llevado de su disgusto decida que no habrá más rebajas en la tarifa si puede impedirlo reduciendo su rendimiento. Por desdicha para el carácter del trabajador, reducir el rendimiento comporta un intento expreso de desorientar y engañar a su patrón, de manera que operarios muy rectos y honrados se ven obligados a convertirse en más o menos hipócritas. Muy pronto ven al patrón como a un antagonista, cuando no como un enemigo, y se pierde totalmente la confianza mutua que debe existir entre el jefe y sus hombres, así como el entusiasmo y la sensación de que todos están trabajando para un mismo fin y de que compartirán los resultados". Es precisamente en esta crítica que hace Taylor a los sistemas "empíricos" cuyas fallas, según él, desaparecerían con la "administración científica" donde el mismo señala, como acostumbra, que desaparece una "sensación", pero no una realidad.

Quienes estudiamos administración debemos reconocer el alto valor de la aportación técnica de Taylor, trabajando con el ahínco que él demostró para la creación de una tecnología administrativa, pero de otra parte debemos superar el enfoque que dió a sus aplicaciones, cuya triste concepción se plasmaría en esta frase: "Lo que esperábamos determinar, como resultado final, era qué fracción de caballo de fuerza podía ejercer un hombre".

HENRI FAYOL

Henri Fayol fue un ingeniero francés contemporáneo de Taylor. Al igual que éste, se le ha atribuído la paternidad de la administración.

La obra de Taylor fue más bien un inicio de la ingeniería industrial que un intento de estructurar el estudio de la administración.

Como Taylor, Fayol se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que le tornarían más eficiente y menos empírica e improvisada; de ahí que su preocupación fuera la de integrar un cuerpo doctrinal: "La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías" A diferencia de su colega norteamericano, no se lanza temerariamente a la creación de "ciencias" ni a pontificar sobre determinadas cuestiones, sino por el contrario, propone un método científico para ir acumulando conocimientos válidos que irían integrando la deseada doctrina: "Hay que introducir el método experimental como Caudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar recoger, clasificar e interpretar los hechos, instituir experiencias. Sacar reglas".

Fayol es cuidadoso en su lenguaje y cuando propone un sistema para evaluar personal, establece a manera de advertencia: "Los coeficientes atribuídos a la diversas capacidades de los jefes de toda categoría son la expresión de mi apreciación personal".

Henry Fayol fue el verdadero iniciador de los esfuerzos tendientes a estructurar el estudio de la Administración; sus trabajos realmente fueron un aporte básico para la integración de la nueva disciplina.

Su aportaciones más importantes son:

DEFINICION DE LAS AREAS FUNCIONALES

Henri Fayol se percató que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

A existencia de estas áreas es indiscutible, aún cuando se puedan manifestar en diversas formas; así, en una gran empresa, existirá un departamento, o quizás división, para cada una, en otras organizaciones, más pequeñas, probablemente se presenten una o dos de ellas como departamentos formales, o bien secciones, o quizás ni siquiera correspondan a una pequeña unidad. De todas formas, estas operaciones se dan, ya sea como parte de las labores de un solo departamento o bien de un individuo que les dedique unas horas como parte de sus tareas.

El hecho de establecer esta segmentación de operaciones, significa una verdadera aportación organizacional, y corresponde mucho más a la concepción moderna de administración funcional que a la creada por Taylor, que aunque con la misma denominación, en realidad nunca ha sido practicable.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol son las siguientes.

- 1.- Operaciones técnicas. Estas incluyen producción, fabricación y transportación.
- 2.- Operaciones comerciales; comprendiendo en éstas a compras, ventas y cambios.
- 3.- Operaciones financieras (obtención y aplicación de capitales).
- 4.- Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas).
- 5.- Operaciones de contabilidad (inventarios, balance, costos y estadísticas).
- 6.- Operaciones administrativas. Estas fueron una innovación hecha por Fayol y son precisamente las que constituyen una de sus más grandes aportaciones y que es nuestro siguiente punto a tratar:

PRIMER MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol define a estas como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La previsión la conceptúa como "escrutar el futuro y articular el programa de acción.

La organización la entiende como "constituír el doble organismo, material y social de la empresa".

La Dirección la define como "hacer funcional el personal".

La coordinación es para él "relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos".

El control lo entiende como "procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".

Fue el modelo anterior el primero que existió de Procesos administrativos, su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad, la mesura y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizará. La visión de Fayol se detona en el hecho de que llegara hablar incluso de algunos aspectos de planeación nacional al referirse a la "previsión nacional". Sin duda el proceso administrativo constituye el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas improvisadas y empíricas. A través de lo anterior, Fayol dotó a los administradores de una herramienta básica. Sin embargo, no queremos decir con esto que el proceso administrativo sea el punto central del estudio de la administración. Es por ello que debemos evitar la confusión, muy frecuente por desgracia, que todo el estudio de la administración se reduce al aprendizaje de tal proceso, descuidado otros aspectos fundamentales.

DEFINICION DE ADMINISTRACION

La Administración funcional propuesta por Fayol y su modelo de proceso -- administrativo lo llevan a establecer una definición de Administración misma que coincide plenamente con su esquema de proceso administrativo: "Administrar es -- prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar". Sin embargo, él llama la -- atención sobre la diferencia entre administración y gerencia "Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que se dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales".

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

De tanta importancia como el punto anterior, o quizás mayor, es el esfuerzo de Fayol para dotar a la administración de una serie de principios. El carácter científico de la misma, su universalidad y su misma existencia sólo será posible en la medida en que cuente con un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados y esto es imposible cuando se carece de principios.

Su proposición de principios administrativos denota la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales "la función administrativa no actúa más que sobre el personal". Y agrega: "Emplearé con preferencia la palabra PRINCIPIOS, despojándola de toda idea de rigidez. No hay nada de rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables".

Los principios Administrativos que propuso Fayol en forma enunciativa, ya que reconoce sus posibilidades casi infinitas, son los siguientes:

PRINCIPIO DE

A) La División del Trabajo

El autor que analizamos reconoce el valor de la división del trabajo para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". Adicionalmente de que este principio sea un apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de la especialización de las funciones y la separación de los poderes".

PRINCIPIOS DE LA

B) Autoridad-Responsabilidad

Fayol define a la autoridad como "el derecho a mandar y el poder de hacer se obedecer". Señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad.

C) PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA

Henri Fayol define a la disciplina como "el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto". Señalando que la disciplina basada en la unilateralidad y autocracia del patrón se va ir deteriorando, dando paso a convenciones entre "patrono o grupo de patronos y las colectividades obreras".

D) PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Fayol formaliza aquí uno de los principios básicos de la administración rechazando la posibilidad de "adaptación del organismo social a la dualidad de mando" tratando en esta forma de eliminar los problemas inherentes a la dualidad como son: la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.

PRINCIPIO DE LA

E) Unidad de Dirección

Muy ligado al principio anterior es el de la unidad de dirección, aunque ésta se refiere más a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección. Este principio pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema. Si la dualidad es contraproducente al nivel de las órdenes, es obvio que resulta caótica cuando se pretende dentro de un mismo organismo resolver un problema con 2 o más planes diferentes y a su vez con los respectivos jefes a la cabeza de los mismos. Esto crea un desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos, funciones y el caos administrativo. "Un cuerpo con dos cabezas, es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le es difícil vivir". A la letra, Fayol define este principio así: "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto."

PRINCIPIO DE

F) La subordinación del Interés particular al interés General.

Este principio es una muestra de la visión de Fayol, cuyo enfoque democrático, aunque quizás incipiente, se adelantó a su época. En realidad, el principio se explica por sí solo: "El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa".

PRINCIPIO DE

G) La Remuneración del Personal.

"La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado" Nuestra duda sería qué significa "en la medida de lo posible", pues a partir de ahí es donde en la mayoría de los casos encuentra su "justificación" la falta de equidad en la asignación de salarios por parte de la empresa y muy excepcionalmente la fijación de salarios demasiado elevados y por ende descompensadores.

Fayol hace un reconocimiento, al tratar este principio, del papel que juegan en el mismo las condiciones internas y las del mercado. Establece los distintos modos de redistribución para el obrero (detajo, por tarea, por jornada) y adiciona elementos como el pago de primas, premios especiales e -- incluso participación en los beneficios.

Sobre esto último menciona que se trata de una idea muy "seductora" pero a la vez señala problemas en su manejo, que hacen que la idea original de establecer un clima de justicia y concordia sea aún de re mota aplicación. Es importante señalar que las opiniones vertidas a este res pecto por Fayol tienen una plena vigencia en la actualidad, "La parti cipación de los obreros en los beneficios ha encontrado, hasta ahora, en la gran empresa, dificultades de aplicación insuperables"

Una de las principales críticas que se hace sobre los mecanismos emplea dos para el reparto de utilidades es la casi imposibilidad de determinar en qué forma la actuación de cada trabajador impacta el resultado final de un ejercicio "considerado todos los factores que intervienen, la parte de la actividad o de la habilidad más o menos grande de un obrero sobre el resultado final de una gran empresa es imposible de establecer".

Consideramos que esta crítica es plenamente válida en nuestros días. El sistema de cálculo para el reparto de utilidades considera aspectos glo bales (días trabajados y salarios devengados) que estandarizan las canti dades a pagar, dejando a un lado la verdadera participación que haya tenido cada trabajador, sus aportaciones, calidad en el desempeño de -- sus funciones y otros aspectos, que quizás le hubieran hecho recibir, con un sistema mejor, una cantidad mayor, o tal vez menor. Esto hace que el referido reparto no haya logrado los fines que se pretendían con él, o sea lograr involucrar los intereses del obrero en la producción, ya quedado reducido al de una mera gratificación anual.

Todo lo anterior no quiere decir que estamos en contra del reparto de utilidades, sino más bien que merece establecer mejores sistemas, aún cuando reconocemos lo complejo y difícil de esto.

PRINCIPIO DE

H) La Centralización

El principio de centralización no lo establece Fayol al nivel de una fra se, sino más bien hace una serie de consideraciones alrededor de él.

El hecho de que la autoridad, la responsabilidad y las funciones se con- centren en un solo punto no puede definirse apriori como algo convenien- te o no.

Son los principios de unidad de mando y de dirección los que condicionen en buena parte esto.

"Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y tam- bién de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe va- riar según los medios. Y agrega: "El fin que se persigue es la mejor uti- lización posible de las facultades de todo el personal".

Se podría llegar así a establecer una relación:

Estilo democrático de dirección que busca más que subordinados, colaboradores; igual a descentralización.

Estilo autocrático que conceptúe la dirección como privilegio y por ende a los empleados como meros agentes: igual a centralización. "Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización".

PRINCIPIO DE

I) La jerarquía

Fayol nos habla de la jerarquía como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Entiende por vía jerárquica el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

J) PRINCIPIO DEL ORDEN

Este principio lo deriva Fayol de la "Fórmula del orden material": "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Y de lo que llama la -- "formula del orden social": "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". En función de lo anterior, el autor analizado busca lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

K) PRINCIPIO DE LA EQUIDAD

Este principio está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Fayol considera que justicia significa la -- aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser, nunca podrán abarcar todos los casos -- que se presenten y tomando en consideración que además de la aplicación requiere sensatez, experiencia y bondad; Fayol cree que es necesaria -- una combinación de elementos a los que llama "Equidad". "La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia".

PRINCIPIO DE

La estabilidad del Personal

Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización insiste en la necesidad de permanencia y -- afirma que "un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él.

M) PRINCIPIO DE LA INICIATIVA

"La libertad de proponer y la de ejecutar" son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son una de las más importantes actividades en una organización pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto. Fayol nos dice "concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana".

N) PRINCIPIO DE LA UNION DEL PERSONAL

Partiendo del proverbio "la unión hace la fuerza" Fayol hace un elogio de las ventajas y puntos positivos de la unión como fenómeno social y de la fuerza que presenta la misma en una empresa, así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones entre personal, - dados sus efectos debilitantes.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Otro de los trabajos de Fayol fue encaminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores. El mismo lo divide en seis grandes factores:

- 1.- Cualidades físicas; dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad.
- 2.- Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio vigor y agilidad intelectuales.
- 3.- Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- 4.- Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- 5.- Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial financiera, administrativa, etc.
- 6.- Experiencia: conocimiento que deriva la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

PUNTOS DE VISTA SOBRE LA NECESIDAD DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION

Henri Fayol sostenía que la capacidad administrativa "puede y debe adquirirse como la capacidad técnica, primero en la escuela, luego en el taller". La no existencia de escuelas administrativas, en aquel tiempo, la atribuía a la ausencia de doctrina, punto que le obsesionaba.

La necesidad de profesionalismo administrativo es algo que también preocupa a Fayol "desde el punto de vista técnico, un jefe no podría ir contra -- ciertas reglas establecidas sin exponerse a perder todo prestigio, desde el -- punto de vista administrativo puede permitirse impunemente las prácticas más perjudiciales"

Fayol reconocía la necesidad de aplicar conocimientos administrativos que no se circunscribían a la empresa, sino que era urgente en el Estado, en la familia, y en general en todo grupo organizado. Dado que esta necesidad era general, propugnaba, lo cual nos parece del todo válido y recomendable, que la administración se enseñase en todos los niveles de formación escolar "La enseñanza de la administración debe, por lo tanto, ser general: rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más amplia en las escuelas secundarias, y muy extensa en las escuelas superiores".

Si se le criticara algo en su obra, desde el punto de vista técnico, sería quizás su aversión a las matemáticas. En su opinión, existía un "abuso" -- en las matemáticas y negaba su aplicación en la administración más allá de la regla de tres "Una larga experiencia personal me ha enseñado que el empleo de las matemáticas superiores es nulo en el manejo de los negocios" Y agregaba: "La regla de tres simple ha bastado hasta ahora y seguirá bastando para la solución de los problemas pertenecientes al cálculo, que pueden presentarse en el curso de las operaciones. Así pues, la regla de tres simple es suficiente tanto para los jefes del ejército como para los jefes de la industria".

Sin duda Fayol se vería sorprendido de la aplicación que se ha dado a -- las matemáticas en la administración moderna, de cuya utilidad nadie duda, -- aunque sería necesario alertar sobre los peligros que entraña el querer reducir a términos numéricos problemas tan complejos como los sociales y pretender darles solución en esta forma. Las matemáticas son un gran instrumento pero nunca podrán ser suficientes considerados aisladamente.

ACTITUD SOCIAL DE HENRI FAYOL

Fayol entendía lo complejo de las relaciones sociales y por tanto no postulaba a la administración como solución a los mismos; sin embargo, idealistamente creía que la labor del administrador podía ayudar a la mejoría de ellas: "Dos intereses del orden diferente pero igualmente respetables se enfrentan, y hay que tratar de conciliarlos. Esta es una de las grandes dificultades del manejo de los negocios".

Así consideraba que el reparto de utilidades era solo un paliativo que, -- como otros, no resolvía un problema, pero al menos sostenía un orden establecido.

Por lo que toca el ámbito de la empresa, Fayol tenía una visión que sobre pasa a una inmensa mayoría de autores, aún actuales, a diferencia de Taylor, no propugnaba por una administración elitista, sino reconocía el valor de la participación "Todos los agentes de una empresa participan, pues, en mayor o menor medida en la administración; todos, por consiguiente, tienen ocasión de ejercer sus facultades administrativas y hacerlas notar".

Siendo, en nuestro concepto la participación el elemento fundamental de la administración del futuro, resulta visionario y brillantemente expresado el concepto de Fayol sobre tal tópico, mismo que se muestra libre de frases retorcidamente manipuladoras y términos tramposos. "La administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una visión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social".

HUMANO RELACIONISMO

El humano-relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, -- instrumentos concretos, técnicas de dominio y la influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una -- ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas.

Partiendo de los experimentos en la Western Electric en Hawthorne, fue elaborada la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos de la jerarquía de dirección, sobre la base de la creación de la ilusión, acerca de una relación más humana dentro de las empresas, por los sociólogos Mayo y Roethlisberger. A través de la "integración" de los individuos dentro de su grupo, en su empresa o fábrica, es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalistas y a través de la "identificación" con el propio trabajo, debería, según Mayo, mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con ésto, aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Otras de las técnicas son la individualización e aislamiento de posibilidades de conflicto a través del método de entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal, incluyendo prestaciones sociales.

Todas las técnicas y conceptos del humano-relacionismo, se encuentran supeditados a hacer aparecer las relaciones de explotación como relaciones entre hombres, entre "socios" que tienen en principio los mismos intereses. Este principio busca debilitar la fuerza de los trabajadores y la influencia de los sindicatos en las contradicciones de la organización, sin embargo, la fuerte racionalización del "factor humano", la "humanización" y la "armonía" buscan en definitiva la elevación de eficiencia, el aumento de utilidades y reconciliar al trabajador con la situación de desventaja en que se encuentra.

Aún cuando su importancia ha ido disminuyendo, sin embargo los conceptos y medios que desarrolló juegan un papel importante dentro de la política general. El humano-relacionismo, en sentido amplio, encierra todos aquellos esfuerzos -- tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores.

Así, pues, es necesario conocer algunos de los puntos más importantes que el humano-relacionismo propone.

Elton Mayo

Los experimentos de Hawthorne fueron iniciados por algunos ingenieros de esta fábrica y comenzaron siendo un experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. Por la importancia de las primeras observaciones respecto a un aumento de la eficiencia, que se deducía de las condiciones físicas cambiantes, la gerencia determinó contratar a Elton Mayo y sus colaboradores de la universidad de Harvard. En forma más sistemática se continuaron los experimentos sobre condiciones de luminosidad y se fueron introduciendo algunas otras variables que afectaban el ambiente de trabajo. Elton Mayo y su grupo partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción; para su sorpresa, sin embargo, pronto tuvieron que reconocer que había otros factores que no habían tomado en cuenta y que afectaban esta situación. Durante el tiempo que se habían desarrollado los experimentos, la producción se había incrementado, independientemente de los diferentes estímulos que se habían utilizado.

A fin de controlar de manera más eficaz todas las variables que, según Mayo influían en el incremento de la producción: iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, etc., se separó a un grupo de trabajadores y se les situó en un punto físicamente controlado en sus condiciones. Se comenzaron entonces a introducir variables de diferentes tipos y que iban más allá de variaciones en las condiciones físicas, incluyendo sistemas de pausas en el trabajo, aumento de salarios, disminución de la jornada, etc. Todos estos factores cambiantes se introdujeron por períodos de 4 a 12 semanas. Para mayor sorpresa, la producción mantenía su incremento y el punto decisivo se alcanzó en el momento de tomarse una decisión radical y suprimirse de golpe todas las condiciones favorables y volver los trabajadores a su situación originarias. En este momento se refutó la hipótesis inicial sobre la relación entre los parámetros de producción y las condiciones físicas, ya que la producción contra lo esperado no disminuyó sino que se continuó incrementando durante varias semanas. La falta de elementos para explicarse esta situación, hizo que Mayo aventurara una serie de planteamientos subjetivos, y para buscar un reforzamiento de estos juicios de valor, decidió realizar en forma masiva una serie de entrevistas abiertas o de profundidad. Miles de trabajadores de esta planta de la Western Electric fueron entrevistados y se obtuvieron los siguientes resultados: Por medio de la entrevista abierta, se logró una adecuada comunicación, según el equipo de Mayo, y afloraron una serie de conflictos, descontentos, quejas, etc. Estos resultados provocaron un mayor descontento en el equipo de Mayo y en la gerencia de la empresa que consideraba que, a través de una serie de medidas que se habían tomado, el personal estaba contento y satisfecho con el trabajo que desempeñaba. En este momento planteó Mayo un nuevo elemento como vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajador industrial: La comunicación. Consideró que los resultados obtenidos y el descontento manifestado no eran resultado de factores económicos o físicos, sino un producto de la situación social del grupo y una deficiente comunicación. Podríamos afirmar, sin embargo, que Elton Mayo descubre casualmente una serie de principios básicos dentro del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones y la empresa industrial; en primer lugar los experimentos de Hawthorne definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre. Lo que se consideraba como una actividad sumamente individualista, se descubre como una actividad de grupo, la reacción y actitudes del hombre en la empresa industrial corresponden en sí a intereses de grupo, a relaciones entre los grupos y a un esquema social de organización. El hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas, y es precisamente a este nivel que su trabajo puede ser altamente satisfactorio o frustrante y enajenado.

Por otra parte, y como resultado de los citados experimentos, se comienza a manejar el concepto de grupos dentro de las actividades y rebasando los enunciados liberales, se comprende que la actitud del hombre, en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales.

El grupo es, sin embargo, medio de comunicación, y el instrumento de contacto del hombre con la organización y el sistema social; y, así como el trabajo es actividad social fundamental del hombre, el grupo dentro de la organización es el elemento concreto de expresión de esa actividad.

Un tercer punto que resulta de los trabajos del equipo de Mayo, que está íntimamente relacionado con los dos anteriores y que es considerado como una de las principales conclusiones de su estudio, es la importancia del factor social dentro del proceso productivo. A pesar de esto, no llega a plantear las causas de los conflictos ni las contradicciones de intereses existentes dentro de la empresa, sino que se limita a considerar este factor social, como un proceso de comunicación que puede disminuir los "mal entendidos" y como un movimiento de integración y actividad de grupos aislados de la estructura formal.

Hay otro elemento que para Mayo revestía de importancia básica y que era el problema de la comunicación. Partiendo del concepto Tayloriano, que consideraba que los objetivos de la dirección y los de los obreros coincidían, en última instancia, propone como otra de sus conclusiones, cargadas de subjetivismo, el considerar los sistemas de comunicación como elemento primordial para evitar los conflictos en las organizaciones industriales; para Mayo son así los conflictos no un producto de intereses y objetivos sociales diferentes o antagónicos sino un resultado de comunicación escasa o inexistente. Con su punto de vista elitista, plantea el problema de la comunicación como un simple esquema de información de la dirección de la empresa hacia los trabajadores en ningún momento considera la posibilidad de la actuación organizada de los trabajadores para imponer sus reivindicaciones ante la dirección. Esto llegaría al absurdo de considerar que en realidad las huelgas, paros y otros instrumentos no tienen razón de ser y que pueden ser perfectamente sustituibles por un adecuado sistema de información de la gerencia. Como propuestas concretas a este respecto, uno de los principales enunciados del humano-relacionismo es la implantación en la empresa de medios adecuados de información como son los tableros de avisos, los periódicos murales, las circulares, etc. Asimismo, proponen Mayo y sus colaboradores la necesidad que tiene la dirección de tener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos, aún los más triviales, como es el hecho de que los supervisores inmediatos conozcan fechas, nombres y datos de la familia de cada uno de sus supervisados. Precisamente en este sistema de comunicación que propone Mayo, se encuentran las bases del humano-relacionismo y su concepción fuertemente paternalista en el sentido de considerar esta aparente comunicación como la base para el establecimiento de una armonía, coincidencia de intereses y objetivos y una relación "verdaderamente humana" en la empresa industrial.

Por último, creemos necesario señalar que existe dentro del humano-relacionismo, el esbozo de un planteamiento que posteriormente sería expuesto por los estructuralistas, referente a considerar el conflicto como una simple expresión de problemas más profundos insertados dentro de las mismas estructuras.

Para Mayo fue un simple problema de comunicación, los estructuralistas fueron más allá buscando la definición de las contradicciones existentes.

Al esbozar el humano-relacionismo lo que posteriormente sería la teoría de los grupos informales, pretende, a través de una serie de medidas y técnicas, -- manipular esas llamadas "relaciones informales" de una manera formal, para encauzarlas hacia los objetivos de la dirección; sin entender que lo que llaman -- "grupos informales", "estructura informal", "relaciones informales", era en realidad la base material que estructuraba la organización. Lo que determina la integración de dichos grupos, son precisamente los intereses y necesidades de los miembros de la organización que buscan en el trabajo una forma de expresión social y lo que llamamos la estructura formal.

Sin entender esta relación perfectamente determinable, el humano-relacionismo nos propone la manipulación formal de la "organización informal". Elton Mayo y sus colaboradores siguen considerando aisladamente la empresa industrial separada de su contexto económico y social y sin aparente coherencia, a través de un sistema de interrrelaciones.

Otro problema que Elton Mayo malinterpreta, es el fenómeno de la comunicación y principalmente las proposiciones, resultado de los estudios de Hawthorne que son equivocados en este aspecto. En primer lugar, decíamos. Elton Mayo no considera la comunicación como un factor más a tomar en cuenta para el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la creación de un clima más adecuado, sino que ve en el principal elemento que tiene la dirección a su disposición -- para elevar el nivel de productividad de los trabajadores y evitar el descontento y los conflictos que se producen en la empresa industrial. Si bien la comunicación es un elemento muy importante, de ninguna manera los conflictos, producto de los diferentes intereses y objetivos entre la dirección y los trabajadores, pueden ser resueltos mediante la simple información de las políticas, -- disposiciones y objetivos de la dirección; más aún, el punto de partida de Mayo coincidente con el planteamiento de Taylor en el sentido de una identidad entre los objetivos de la dirección y del trabajador, hacen que este enunciado sea -- más incorrecto, ya que no es la información de los objetivos de una parte hacia la otra, sino la resolución la contradicción existente entre la dirección de la empresa y los trabajadores como dos partes en conflicto, la que puede resolver en última instancia los problemas existentes. En segundo lugar, el concepto que utiliza Mayo como comunicación es bastante limitado ya que se restringe a la mera utilización de los tableros de avisos y los boletines internos, que son en último caso medios de expresión de la dirección. Sin embargo, no da ninguna importancia a la comunicación que puede establecerse entre la representación de los trabajadores y la gerencia; comunicación que es a la vez, expresión de conflictos de los intereses de estos dos sectores.

Tomando en cuenta las aportaciones básicas del humano relacionismo, profundizándolas y rebasándolas, es posible dotar a la administración de técnicas básicas que permitan a los trabajadores, de manera consciente, una mejor organización de su trabajo y la creación de un ambiente más adecuado.

Son tres las aportaciones que en nuestra opinión sintetizan los esfuerzos de Elton Mayo y su grupo:

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA

LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Posterior a Taylor y a Mayo surge en el campo de la administración una nueva corriente definida como estructuralismo.

Esta escuela estructuralista viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo y además, consideró algunos elementos del análisis de Marx y de Weber sobre las organizaciones.

La corriente estructuralista se diferencia básicamente de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que lo rodea.

Las características principales de esta teoría son el estudio de una serie de conceptos ya elaborados anteriormente por los estudios de la administración, pero además, relacionados con el medio social. Entre los conceptos principales tenemos los siguientes:

- a) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizando esta como una organización.
- c) Estudian todo tipo de estímulos, tanto estímulos materiales como sociales, ambientales, la interdependencia de estos estímulos y la influencia mutua.
- d) Los estructuralistas, y esto es una de las características centrales de esta corriente, estudian las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente.
- e) Otro de los puntos muy importantes que caracterizan a la corriente estructuralista es el estudio de organizaciones de todos tipos.

Esta corriente estructuralista parte de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas de las ciencias sociales realizan sobre la organización. Partiendo del análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, llegan a concretizar y a caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones.

- a) Los objetivos de la organización. Aquí se dedican al estudio de la participación de los miembros de una organización en la fijación de los objetivos de la misma, los problemas de los objetivos opuestos y problemas de minorías que fijan los objetivos de toda una organización. Sin la participación de una gran mayoría, la diferenciación entre los objetivos abstractos y los objetivos concretos entre los objetivos fijados y los objetivos buscados, etc. etc.

la contradicción social que existe entre el capital y la fuerza de trabajo, como esto no es posible a nivel de administración, proponen una serie de técnicas para suavizar la expresión de estos conflictos sociales y su aparición dentro de la empresa productiva.

La teoría de los conflictos de los estructuralistas se reduce, pues a la suavización, conducción y control de las expresiones de los conflictos dentro de una organización ante la imposibilidad de resolver estos problemas y contradicciones estructurales. Entre los autores más representativos de esta corriente en la administración se encuentran Renate Mayntz, Falf Darendorf y Amitai Etzioni.

Renate Mayntz:

La Sociedad Organizada.

Para Mayntz la organización como un elemento de la estructura social presenta una de las características fundamentales de la sociedad y no como un elemento superestructural que descansa sobre una estructura de finida por las relaciones sociales concretas. Para Mayntz la sociedad industrial, fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, tiene como un medio de ordenación necesario la organización, aunque reconoce en forma secundaria que la organización no es solamente una forma de ordenación sino también un elemento importante de la dinámica social.

- a) Las empresas. La empresa moderna pertenece a las organizaciones más recientes, nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que hicieron ésta posible.
- b) La iglesia. Si la gran empresa industrial es una innovación característica de la sociedad moderna, la iglesia cristiana por el contrario -- era ya desde el mismo comienzo de la época de 1500 considerada una institución completamente formada, diferenciada y en varios aspectos burocratizada.
- c) La escuela, el hospital, la prisión. En la evolución de otros grupos de organizaciones: escuelas, hospitales y prisiones, destaca ante todo su difusión, pero en el transcurso de su desarrollo se hicieron cada vez más burocráticas. En las escuelas es donde resulta más manifiesto el proceso de crecimiento lo que es aplicable también a las demás instituciones educativas, desde las escuelas de oficio hasta las universidades y escuelas superiores.
- d) El ejército. En contraposición con las escuelas, los hospitales y las prisiones que adquirieron importancia a medida que se difundieron e independizaron, el ejército fue una institución importante durante toda la época considerada. Su forma de organización ha sufrido, desde luego, repetidos cambios significativos.

- b) Tipología de las organizaciones. Los estructuralistas buscan definir y diferenciar los distintos tipos de organización, no de una manera simplista como algunos administradores lo proponían, sino buscando la caracterización y diferenciación de las organizaciones en algunos elementos más decisivos dentro de la estructura organizativa. Así llegan a definir diferentes tipologías basadas ya sea en los fines y objetivos, en las estructuras mismas de la organización, en el encaje de las organizaciones dentro del sistema global, social y económico, etc.
- c) Las relaciones sociales dentro de la organización. Dedicaron los estructuralistas gran parte de su análisis al estudio de las múltiples interrelaciones sociales que se producen dentro de una organización: -- Las relaciones entre los individuos, y los grupos, entre los grupos y entre los grupos y las organizaciones. Toda esta amplia gama de relaciones sociales dentro de la organización, es la que conforman en último término la estructura de la misma, y dentro de esta estructura se reflejan los intereses, las actitudes y las necesidades de cada uno de los miembros y grupos, dentro de una organización.
- d) La organización y su relación con el medio ambiente social. Una de las principales aportaciones de la corriente estructuralista es precisamente su análisis sobre la relación entre una organización determinada y el sistema global, social y económico. Este punto es de gran importancia para la administración ya que sitúa a la organización productiva o de otro tipo dentro de un contexto social y económico determinado y auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización en relación con el sistema social, económico, político que rodea a esta misma.
- e) Los conflictos en la organización. Si bien los puntos anteriores son un paso adelante para el desarrollo de la administración, se traducen todos ellos en una clasificación y ordenación de conocimientos a nivel teórico y abstracto. Sin embargo, dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista se encuentra su teoría del conflicto. Dentro del análisis de los conflictos, los estructuralistas desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismo que auxilian a los administradores a evitar suavizar los conflictos dentro de una organización. Partiendo del hecho de que los conflictos dentro de una organización son reflejo de las contradicciones que se encuentran en la estructura social. Los estructuralistas caen en la cuenta de que los problemas que se producen en la dinámica social de una organización, no pueden ser resueltos simplemente a través de la resolución de problemas superficiales que se producen en la misma. De su análisis deducen que los conflictos de la organización son simplemente la expresión de los conflictos sociales y por lo tanto, la resolución de estos conflictos plantearía el problema de la resolución de las contradicciones que se encuentran en la estructura social, es decir, para erradicar conflictos en una empresa sería preciso resolver

- e) La administración. El desarrollo de la administración se caracteriza tanto por su difusión e independencia como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna que Max Weber describe en sentido típico ideal. En la sociedad feudal, la administración local incluyendo la jurisdicción inferior, forma parte de los derechos que lleva consigo la propiedad territorial. La burocracia moderna se caracteriza, no solamente por la forma en que se reclutan los funcionarios y por la relación en que estos se encuentran con respecto al cargo sino también por su configuración interna.
- f) Las asociaciones. Las asociaciones voluntarias tienen origen predominantemente municipal. Una sociedad agraria feudal no es favorable para el nacimiento de tales asociaciones. Los partidos políticos, por ejemplo, en el sentido moderno, no pudieron nacer hasta que hubo un parlamento con representantes elegidos. El movimiento sindical organizado nació igualmente con el siglo XIX. Sus precursores fueron las corporaciones de oficio o hermandades medioevales. Las asociaciones económicas y patronales, se desarrollaron juntamente con la industrialización pero también recibieron el estímulo de la actividad de los sindicatos que comenzaban a formarse.

Posteriormente define Mayntz los tres problemas principales objetos de la "Sociología de la organización". El centro del primer tema lo ocupa el individuo. Aquí se investiga, por ejemplo, la pertenencia del individuo a distintas organizaciones, sus móviles y la medida de su participación, su comportamiento en la organización y sus reacciones, ante esta situación social. Es un punto de vista psicológico-social. Como ejemplos de tales estudios, pueden mencionarse las encuestas sobre el comportamiento y la actitud de los obreros, de los empleados de oficina, de los pacientes de hospitales, de los estudiantes, miembros de sindicatos, etc., El segundo tema trata de ofrecer un análisis sociológico de la organización e investigar las formas sociales de la misma, su estructura, los procesos, sus relaciones con el medio circundante. Los planteamientos de las cuestiones relacionadas con tal análisis sociológico de la organización son en realidad las aportaciones de esta teoría. El tercer punto es el relacionado a la significación de las organizaciones para las relaciones entre el individuo y la sociedad o el Estado y ante todo para la libertad que el individuo puede conservar en este. A este respecto existen una serie de consideraciones muy importantes a tomar en cuenta. Precisamente porque la forma social de la organización está configurada para perseguir fines específicos es por lo que puede ser tan peligrosa. El peligro está en que las organizaciones que han perdido su independencia como centros de poder social y controladas por un grupo dominante, son el medio más eficaz para someter al individuo. Otro peligro está en que la relación interna de la organización no tenga que ver nada con la razón ni con calidad moral de sus objetivos.

Así, pues, el sistema social dirigido a un objetivo, constituye la concepción teórica fundamental del análisis de la organización. Los problemas singulares que representa el análisis de la organización, se reducen a dos fundamentales: El primer problema se refiere a las dependencias y acciones recíprocas entre los elementos, especialmente entre los factores analíticos del sistema social y la organización. El segundo problema hace referencia a los presupuestos del funcionamiento del sistema social dirigido a un objetivo, es decir, a las condiciones que tienen que ser cumplidas para que las organizaciones resuelvan sus problemas comunes y alcancen su objetivo. Por otra parte, y partiendo de una crítica a los sociólogos norteamericanos la organización y su estudio, deben ser planteados de manera histórico, entonces la teoría de la organización y el resultado de este análisis no es tampoco una teoría temporal y abstracta sin un análisis de su desarrollo histórico. Respecto a la tipología de las organizaciones, señala Mayntz que los intentos realizados hasta ahora para establecer una tipología se han contentado, a menudo, con clasificaciones empíricamente ordenadas, por ello las instituciones han sido separadas unas de otras; primero por las esferas más importantes, economía, política, religión, educación, cultura, y se han contrapuesto a las asociaciones y agrupaciones voluntarias, las cuales se han subdividido a su vez, con arreglo a sus objetivos por ejemplo: deportes, esparcimientos, representación de intereses, e tc. Las organizaciones, sin embargo, pueden ordenarse con arreglo a toda una serie de factores analíticos, por ejemplo: según el grado de voluntariedad que suponga el pertenece a ellos, según los rasgos estructurales, según su constitución, más democrático, más autoritaria, según las distintas propiedades de su objetivo, etc.

Parsons, por ejemplo, ha basado su tipología en la función de las mismas es decir, su aportación específica a la sociedad en correspondencia con las cuatro categorías funcionales básicas de la teoría de sistemas y distingue -- las organizaciones como económicas, políticas, de integración social y culturales. Por otra parte, Etzioni basa su diferenciación de las organizaciones en el elemento de voluntariedad de los miembros para pertenecer a la misma y así distingue tres tipos: las organizaciones coercitivas en donde la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores que reaccionan frente a ella con una actitud negativa, por ejemplo: la prisión. En segundo lugar las organizaciones utilitarias: en donde el medio de control principal es de naturaleza financiera, una recompensa material o revocación de tal recompensa, y el tercer tipo está representado por la iglesia, así como el -- partido basado en una cosmovisión, aquí los controles se apoyan en sanciones normativas y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada. Sin embargo, existen algunos otros elementos analíticos para definir los diversos tipos de organizaciones. Tenemos por una parte el objetivo. Lo que comúnmente se llama objetivo de la organización ha sido también denominado como fin, sin embargo, estas dos palabras no son sinónimas; "objetivo" parece indicar algo de la organización misma, "fin" en cambio da la idea de un instrumento nos hace suponer algo puesto desde afuera, del "objetivo" se habla como de algo a que se aspira y que tal vez sea alcanzado algún día, en tanto que el "fin" es algo que se cumple continuamente y por tanto, una prestación continuada.

De acuerdo a los tipos de objetivos de una organización, podríamos distinguir tres categorías, las cuales a su vez se subdividen. En la primera categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige. A esta categoría pertenecen los círculos de esparcimiento, los clubes y muchas otras asociaciones recreativas. En esas organizaciones interesa fundamentalmente el objetivo primario. Se rigen, por regla general conforme a un modelo democrático, los miembros deciden en común, los dirigentes son elegidos, la pertenencia a estas organizaciones es voluntaria, lo que no quiere decir que esté abierta para todos. La estructura de estas organizaciones se muestra relativamente poco diferenciada no está muy burocratizada ni ordenada. Las organizaciones de este tipo poseen, pues, muchos rasgos característicos de organización cuya fisonomía está solamente débilmente marcada. En la segunda categoría se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente en la organización, la especie de actuación propuesta puede ser muy diversa; ejemplos de esta categoría son las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales, las iglesias; los grupos de personas sobre los que actúan estas organizaciones son los presos, los alumnos estudiantes, enfermos, etc. En esta categoría se distinguen subgrupos, según las personas se sometan a la actuación de manera voluntaria o forzosa. Estas organizaciones están integradas, por consiguientes, en dos grandes grupos de miembros separados por una línea divisoria tajante; de un lado tenemos el grupo inferior es decir, aquel sobre el que se actúa, generalmente menos articulado que el grupo actuante; en el grupo superior predominan de una manera especial la burocratización, la ordenación racional. En la tercera categoría, se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera. A esta categoría pertenecen las organizaciones de la vida económica, la administración, la policía, los partidos, los consorcios de intereses, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas. En esta categoría pueden distinguirse tres subgrupos, según la relación característica del grueso de los miembros con el objetivo correspondiente. En primer lugar, los miembros pueden ver en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales, por ejemplo: las asociaciones benéficas, los partidos basados en una cosmovisión, las organizaciones para combatir alguna situación o para el fomento de una ciencia, etc. En segundo lugar, el objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros y a este subgrupo pertenecen la mayoría de las asociaciones de intereses; las cooperativas, los sindicatos, etc. Finalmente, en un tercer grupo, los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo; ejemplos de este subgrupo son ante todo, las empresas, las organizaciones de la vida social la administración, la policía, etc. La mayoría de los miembros pertenecen a estas organizaciones no porque busquen para sí mismo los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento.

Otro elemento para diferenciar las organizaciones es su estructura que es el modelo relativamente estable de la organización pero es solo un aspecto del y que nunca es idéntico al sistema social.

Existen una serie de elementos que configuran la estructura, entre ellos tenemos la división de los cometidos, la distribución de los puestos, la ordenación de las instancias y, en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas. De acuerdo a su estructura y a los elementos que integran esta estructura, tenemos los siguientes tipos de organización.

1. La estructura funcional de la organización. El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Así, pues, si los trabajadores presionan para obtener mayores salarios el problema para el sociólogo de la organización no se encuentra en la contradicción entre la fuerza de trabajo y el capital como un elemento esencial de la estructura social sino como un error entre el rol asignado a cada uno de los miembros y el rol que ellos quieren desempeñar.
2. Formalización y burocratización. Las organizaciones tienen siempre por definición una estructuración funcional, es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo, están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como trabajos específicos a los titulares de determinados puestos o cargos. La formalización de una organización depende ante todo de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos. Formalización no es, desde luego, lo mismo que burocratización sino que se refiere tan solo a una parte de las características que Max Weber a señalado para la burocracia moderna. Las organizaciones burocráticas, en el sentido de Weber, se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, una ordenación también de aquellas relaciones que confían a un miembro facultades de mando y señalan sus responsabilidades de obediencia. Pero, formalización es solamente un aspecto de la burocratización, para Weber las características de la burocracia moderna contienen además los siguientes elementos: Una estructura jerárquica, separación entre los miembros y los medios de explotación, el hecho de que los empleos no son propiedad personal ni hereditaria, el nexo contractual de los miembros con la organización, la selección según la calificación profesional, la remuneración fija, la actividad básicamente profesional y el ascenso en una carrera. Estas características de la burocracia no constituyen una parte fundamental de lo que aquí se llama formalización y no son tampoco válidas para todas las organizaciones.
3. La estructura de las comunicaciones. Una vez que se ha estudiado la formalización como rasgo analítico importante de las organizaciones, el cual -- puede deducirse de una descripción detallada de su estructura de papeles, a continuación existen dos aspectos más importantes de la estructura de la organización: la estructura de las comunicaciones y la estructura de la autoridad. Las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales o sentido vertical entre rangos diferentes, de arriba a bajo o bien de abajo arriba, pueden ser transmitidas de diferentes maneras: por teléfono, oralmente, por escrito, etc. La información es especialmente importante para todos los miembros que actúan con independencia o que tienen que dar órdenes: cada decisión orientada a un fin, -- cada aceptación a situaciones cambiantes presupone que se está en posesión de todas las informaciones que pueden influir en esta decisión. La información es la materia prima del decir racional.

En ese sentido todos los canales y líneas a través de los cuales fluye la comunicación, son uno de los elementos más importantes para la estructura de una organización.

4. La estructura de la autoridad. Las organizaciones no solo están siempre estructuradas por definición sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad, como llamaremos sin propósito valorativo, a la división ante las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia en la otra. El estructuralismo se presenta como una teoría progresista dentro del área de la administración en cuanto al estudio de las diferentes corrientes y modelos organizativos, en cuanto a su precisión en la definición de los conflictos organizativos y su relación con las contradicciones de la estructura social. Sin embargo, el estructuralismo da por sentado que la estructura social actual es inamovible y por lo tanto, acepta las contradicciones existentes, la división y enajenación brutal del trabajo entre decidir y ejecutar y busca solamente desarrollar los elementos adecuados para que estas relaciones existentes justas o injustas sean cada vez más estables. Así, no buscan resolver el conflicto sino solamente suavizarlo, mediatizarlo y encauzarlo a través de procedimientos legales.

Etzioni: "Organizaciones modernas"

Otro de los autores representativos de la corriente estructuralista es Amitai Etzioni, que nos presenta a través de su obra "La organización Moderna" una serie de elementos en los cuales trata de distinguir sus proposiciones de las proposiciones estructuralistas y llega inclusive a hacer una crítica a éstas. Sin embargo, en cuanto a los elementos que maneja, podemos clasificarlo dentro de las teorías estructuralistas en la administración. Etzioni parte, como Mayntz, de una definición de la organización. Nos dice que la sociedad es una sociedad organizacional: "nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones". La mayoría de la gente morirá dentro de una organización y, sin embargo, dice, el problema se plantea entre el aumento de eficiencia, es decir, la racionalidad de las organizaciones y la felicidad. Este aumento de la amplitud de racionalidad de las organizaciones, no se ha realizado sin costo social y humano. Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrado y enajenado a consecuencia de ese mismo trabajo. La organización en vez de convertirse en servidora obediente de la sociedad se vuelve, a veces, su amo.

Etzioni define las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos; corporaciones, ejércitos, hospitales, iglesias, escuelas y prisiones, se encuentran entre ellas. Se excluyen de este concepto las tribus, las clases, los grupos étnicos, grupos de amigos y las familias. Las organizaciones se caracterizan por los siguientes elementos.

1. División del trabajo, del poder y de las responsabilidades.
2. Presencia de uno ó mas centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines.
3. Substitución de personal. Es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus areas asignadas a otros.

Las organizaciones están construídas de manera que sean las unidades sociales más efectivas y más eficientes. La efectividad real de una organización específica viene determinada por el grado en que realiza sus fines y la eficiencia se mide por el momento de los recursos empleados para producir una unidad de producción. Así podemos decir que la producción está estrechamente relacionada pero no se identifica con los fines de la organización.

La administración científica y las relaciones humanas son en muchos aspectos diametralmente opuestos. Los factores que una escuela veía como críticos y cruciales, la otra apenas los considera, y las variables que uno juzga centrales, la otra las desdeña en gran parte. Sin embargo, las dos escuelas tienen un elemento en común, ni una ni otra consideran la contradicción básica e insoluble, dilema en la relación entre la busca de racionalización por parte de la empresa y la aspiración humana a la felicidad. En este sentido se acerca Etzioni realmente al dilema fundamental. Lo que él llama "dilema o contradicción entre la racionalidad y la felicidad del hombre" lo definimos nosotros como la contradicción fundamental que determina esta estructura. Es decir, los intereses contradictorios y antagónicos entre la fuerza de trabajo (los obreros) y el capital. Sin embargo, dice Etzioni, existen dos conceptos clave relacionados que han surgido de estas dos corrientes de la administración científica y las relaciones humanas. El primero es el concepto de organización formal, generalmente se refiere al esquema de organización de signado por la administración y por otra parte, el concepto de organización informal que se refiere a las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de una organización más allá de los contenidos formales de la estructura organizativa.

Por otra parte, refiriéndose a la escuela de las relaciones humana. Dice que es objetable porque se basa en el engaño y la simulación de un clima adecuado de trabajo para hacer proposiciones e implantar objetivos que no pertenecen a la organización en sí. Semejante manipulación se ha afirmado, es inmoral y aquí juegan un importante papel las técnicas de relaciones humanas que se utilizan para ayudar a las altas jerarquías a manejar a los inferiores.

Otro de los conceptos que analiza Etzioni dentro de los problemas del control de las organizaciones, es el dilema entre la autoridad administrativa y profesional. Nos dice que la fuente última de los dilemas de organización estudiados es el incompleto encaje de las personalidades de los participantes con sus funciones en la organización. Si las personalidades pudieran modelarse a fin de ajustarse a funciones específicas (socializarse) o las funciones de la organización para acomodarse a específicas personalidades, muchas de las presio-

nes para desplazar los fines, mucha de la necesidad de controlar la actuación y una buena parte de la enajenación desaparecerían. Etzioni no plantea en ningún momento el problema del control de la base, es decir, el de la participación de todos los miembros de la organización en la fijación de objetivos, la delimitación de funciones y autoridad y por lo tanto, el control de su misma organización. El modelo que plantea Etzioni es un modelo estrictamente elitista, que se fundamenta, si acaso, en la diferenciación más o menos democrática de la actuación de los estratos de administración o el gobierno sobre la organización y sobre las diferentes organizaciones dentro de un contexto.

Ralph Dahrendorf: "Sociología de la industria y de la empresa"

Por último, tenemos otro autor alemán ocupado con la teoría de las organizaciones. Dahrendorf analiza específicamente la organización productiva, es decir, la empresa industrial y comercial. Su análisis, aunque enfocado desde el punto de vista sociológico, no deja de tener gran importancia para el estudio de la administración.

Nos dice Dahrendorf que la mecanización del conjunto de la vida, el crecimiento de las grandes ciudades, la concentración de las masas humanas el relajamiento de la unidad familiar, los conflictos, las tensiones sociales entre empresarios y trabajadores, son consecuencia o fenómenos -- concomitantes de la producción industrial.

Entre las técnicas más importantes nos dice, están las siguientes:

1. El estudio de documentos o respectivamente la valoración general de los materiales que se presentan en forma escrita; la sociología de la industria y la empresa se aproxima a la investigación histórica en este punto.
2. La observación participante que es una técnica tan antigua como la problemática de la investigación sociológica en la industria y en la empresa.
3. La observación sistemática que aparece frente a la observación participante como un punto de vista más científico y más productivo.
4. La encuesta estadística que es aparentemente externa pero extraordinariamente útil en relación con ciertos problemas y en primer lugar es utilizada allí donde se dispone de material estadístico.
5. La encuesta empírica. A falta de la encuesta social, estadística, es necesario realizar para el análisis de la empresa y la industria; encuestas para obtener datos empíricos acerca de la situación y relaciones existentes dentro de una organización.

6. La discusión en grupo. Como uno de los nuevos métodos de la encuesta que se ha desarrollado actualmente, ha sido empleada por varios investigadores aunque su utilidad no está todavía suficientemente aclarada.
7. La sociometría es el más antiguo y más seguro de los métodos, pero sólo aplicable a determinados problemas. El método se remonta a Moreno y consiste en la averiguación y exposición sistemáticas de las relaciones humanas en el marco de determinadas conexiones sociales, teniendo en cuenta la intensidad, la oposición la utilidad de las relaciones en cuestión. Este método puede hallar, sobre todo, aplicación en relación con la averiguación de grupos, en la sociología de la industria.
8. La experimentación. Finalmente, la sociología de la industria y de la empresa es una de las pocas ramas de la sociología en la que ciertas formas de experimento dan resultado. La coherencia permanente y fija de los miembros de una empresa permite, en ocasiones aislar grupos y estudiar efectos sobre los mismos de un factor variable. Uno de estos experimentos es, por ejemplo, el importante estudio de Elton Mayo.

Como vemos, en ninguno de los puntos o métodos presentados por Dahrendorf como posibles para el análisis en la sociología de la industria y de la empresa social determinado.

1. Nos dice Dahrendorf que los conflictos industriales no se dejan eliminar de una vez por todas, importa, por consiguientes que la necesidad y el sentido de los conflictos sean reconocidos y aceptados por parte de todos.
2. En tanto que los objetos concretos de los conflictos particulares pueden solucionarse, las causas últimas de los conflictos, en cambio, radican en elementos estructurales no susceptibles de modificación de la empresa. En consecuencia, toda reglamentación de conflictos ha de concentrarse en sus formas particulares de expresión.
3. En esto, el supuesto más importante de la atenuación de estas formas de expresión consiste en canalizar los conflictos en forma obligatoria para todos o sea en sacarlos a la etapa de antagonismo.
4. Esto tiene generalmente lugar mediante el hecho de que los interesados se pongan de acuerdo acerca de ciertas normas de negociación que oponen a las disputas violentas una valla de negociaciones pacíficas. Aquí habla Dahrendorf con suma claridad y precisión de las causas del conflicto industrial aunque se contradice en relación con sus suposiciones anteriores. Nos dice que el conflicto industrial es un producto de la estructura misma, es decir, de la división clasista de la sociedad. Sin embargo como el administrador no quiere o no puede modificar estos elementos estructurales es decir, las relaciones básicas de la sociedad, tiene que concentrar sus esfuerzos para la suavización, control y encauzamiento de la expresión violenta de este antagonismo.

Estos enunciados que son muy explícitos en Dahrendorf y su obra "Sociología de la empresa y de la industria". Son en forma implícita, el elemento fundamental de toda la corriente estructuralista. Podemos concluir que, dentro de las corrientes administrativas en la sociedades industrializadas, el estructuralismo es una de las más, avanzadas ya que maneja una serie de elementos teóricos y analíticos que dejan atrás el simple empirismo de lagunas escuelas norteamericanas.

EL NEOHUMANO-RELACIONISMO

NEOHUMANO-RELACIONISMO

Posterior, y en algunas ocasiones en forma paralela al desarrollo de las corrientes estructuralistas en Europa, e producen en los Estados Unidos una nueva escuela dentro de la administración, escuela que denominaremos "neo-humano-relacionismo", ya que considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva, así como algunos aspectos que vienen a revisar a Elton Mayo en relación a las influencias entre la estructura social y la organización o empresa.

Esta escuela neo-humano-relacionista lo que en realidad aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que esta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales; pero el énfasis de esta escuela no se encuentra, como en el caso del estructuralismo, en el desarrollo de conceptos teóricos que expliquen la dinámica que se produce dentro de una organización de producción. Por el contrario, el acento de la corriente neo-humano-relacionismo adolece del mismo pragmatismo, característico de todas las demás escuelas administrativas que se desarrollan en los Estados Unidos y que podemos englobar bajo el nombre de "Business Administration". Todas estas teorías buscan en último término, encontrar solución a problemas muy específicos que se presentan en la industria moderna. Y el común denominador de todas ellas es la búsqueda de la elevación del nivel de eficiencia básicamente, a través de lograr una mayor productividad de la fuerza de trabajo.

Esta escuela neo-humano-relacionista de gran actualidad y difusión en los Estados Unidos y en los países que tiene influencia administrativa de los autores norteamericanos, presenta como una solución y substitución de la herramienta de la autoridad a la Participación. Estos administradores han descubierto casi cien años después de Marx y otros autores, que el trabajo es uno de los elementos más importantes para la vida social del hombre y que por lo tanto, el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta satisfacción se refleja en toda su vida social. Así, pues, un trabajo enajenado en donde el hombre no tiene capacidad de decidir, no tiene capacidad ni posibilidad de pensar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota, su tiempo, es una de las principales causas de la insatisfacción del hombre y por lo tanto, se refleja en su situación inestable, conflictiva dentro de la organización moderna.

Para los neo-humano-relacionistas, desde luego, la solución no se encuentra en desenajenar el trabajo productivo, ya que esto implicaría cuestionar la estructura misma de las relaciones productivas. Sus teorías se reducen por lo tanto, a encontrar cómo presentar el control con una apariencia de partici

pación, en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que -- participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo. De aquí -- surgen los términos: "administración por objetivos", "administración participativa" y otros muchos que englobamos dentro de esta corriente neohumano-relacionista. En términos generales, todas estas teorías y corrientes nuevas proponen que dentro de la empresa y la industria, tanto trabajadores como empleados, puedan fijar sus objetivos secundarios y superficiales acerca de la labor que realizan, a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización. Sin embargo, como hacíamos notar, esta participación en la decisión de objetivos y metas inmediatas se reduce simplemente a las medidas secundarias y superficiales que no impliquen un cambio en el ritmo de producción fijado por la gerencia y estratos superiores. La participación se reduce así a un limitado campo en el cual el empleado o el trabajador pueden decidir sobre cuestiones meramente secundarias, en ningún caso se proporciona a estos la posibilidad de tomar alguna decisión trascendental que afecte la eficiencia, la productividad, el ritmo de trabajo, la repartición de los excedentes, modificaciones al producto o cualquier otras decisiones que son dejadas para el nivel gerencial administrativo. A este proceso de participación dentro de la organización lo llaman los administradores "integración". En realidad, toda la corriente neohumano-relacionista busca no presentar el control sobre los miembros de la organización como un elemento autoritario, obvio, sino como una corresponsabilidad en la actuación, una especie de autocontrol.

Entre los autores principales de esta corriente tenemos a Leavitt, Par-- kinson, Peter y, principalmente, sobre todo como administrador. Los principios básicos de esta corriente y que son característicos para la obra de los principales representantes ya sea que denominen a su teoría: administración por objetivos, administración humana, administración participativa, son los siguientes.

- a) Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella dependen su satisfacción o insatisfacción.
- b) El trabajo necesita del capital como el capital del trabajo.
- c) El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, - mejor ambiente, seguridad, etc., sino que busca su satisfacción básica, es decir, su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.
- d) Hay que desarrollar entonces los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, siente que decide, sienta que coadministra, - ya que precisamente este sentimiento de realizar un trabajo desahogado se traduce en una mayor satisfacción y ésta en una mayor estabilidad y una actitud menos conflictiva.

- e) La mejor forma, entonces, de control de la actividad humana en la organización, control que es necesario para el capital que es el que toma las decisiones, es corresponsabilizar a todos los miembros de todos los niveles a través de una supuesta fijación de los objetivos inmediatos.

Como uno de los principales representantes de la escuela neo-humano relacionista, analizaremos a Douglas McGregor, es el "Aspecto Humano de las Empresas". En ese trabajo comienza haciendo una reconsideración sobre la necesidad que tiene la administración y los conocimientos científicos se queja McGregor de que la mayoría de los administradores profesionales y aun los estudios de administración y las principales escuelas se encuentran todavía muy lejos de la ciencia. Señala que el progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar y así tiene también que ocurrir en la administración de empresas.

Como un antecedente a sus proposiciones teóricas, parte McGregor de una crítica a los conceptos formales de la teoría clásica de organización. Nos dice que hay tres razones muy importantes para considerar que estos principios clásicos no son actualmente adaptables:

1. Los principios convencionales se derivaron primordialmente del estudio de modelos como la organización militar y la iglesia que difieren de manera básica de las empresas industriales modernas, ya que estos modelos se basaban en un principio de autoridad, justificada externamente y a prueba de duda.
2. Que la teoría clásica de la organización desconoce la importancia del medio político, social y económico ya que el modelo se analizó aisladamente del medio, mientras que la empresa moderna, y este es uno de los elementos más importantes de las nuevas corrientes, está relacionada e influenciada por su medio ambiente social político y económico.
3. Que los principios de la organización clásica, se basan en una serie de suposiciones sobre la conducta humana que en el mejor de los casos son ciertos parcialmente, principios que se derivan de prejuicios muy arraigados sobre la actitud del hombre frente al trabajo, el esfuerzo y la responsabilidad.

De estos puntos críticos a la teoría clásica de la organización parte McGregor para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que el llama teoría "X" El punto de vista tradicional parte de los siguientes juicios de valor o principios:

1. El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza,

controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

De estos puntos de vista tradicionales es que parten algunas de las corrientes de la administración científica y de la escuela de las relaciones humanas. Si el hombre quiere seguridad, hay que estimularlo materialmente, si el hombre quiere sentirse estable hay que estimularlo socialmente, si el hombre es flojo y rehuye el trabajo, hay que controlarlo, hay que dirigirlo y de allí parte el concepto autoritario y la jerarquización dentro de las organizaciones. Sin embargo, señala McGregor, que los avances de las ciencias han venido a contradecir estos conceptos tan arraigados y difundidos entre los administradores. En el fondo hay que reconocer que la experiencia y aprendizaje del hombre son elementos importantes para ir encontrando nuevos procedimientos adaptables a las nuevas situaciones. Si en un momento dado el hombre encontró satisfacción en los estímulos materiales era porque estas necesidades no estaban satisfechas. Si posteriormente las relaciones humanas lo motivaron ambientalmente, cuando satisfizo estas necesidades enfocó otras nuevas y mientras que los administradores siguen aun manejando elementos no adecuados ya a la situación, el trabajador tiene nuevas exigencias básicamente podemos definir las en dos categorías: aquellas que se refieren a un concepto personal como la necesidad de respeto, confianza, autonomía, perfeccionamiento y aquellas otras que se refieren al prestigio, como la necesidad de reconocimiento, de buen nombre, de estimación; ambas podemos encerrarlas como la necesidad de realizarse personalmente, es decir, desarrollar las potencialidades, las capacidades, la fantasía, la creatividad dentro de sus actividades productivas.

Así, dice McGregor, no es posible sentar principios no transformables -- acerca de los medios de control y dirección. No existen en este ámbito reglas fijas, es preciso desarrollar técnicas que permitan una adaptación selectiva a situaciones, momentos históricos y organizaciones diferentes; y partiendo de este análisis de los puntos de vista tradicionales, propone él los principios básicos para una teoría "Y", una teoría que contemple la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización; es decir, un elemento ganado del estructuralismo a través del cual el conflicto se reduce en la medida en que el interés individual coincide con el interés de la organización. Los elementos básicos que propone, son los siguientes:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego y el descanso. Al ser humano no le disgusta esencialmente trabajar, según circunstancias que puedan controlarse el trabajo constituye una fuente de satisfacción o una forma de castigo.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicios de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa -- por las compensaciones asociadas con su logro; las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, las satisfacciones de las -- que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, -- no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características de la naturaleza humana.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes no pequeños -- sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano, están siendo utilizadas solo parcialmente.

La técnica que propone McGregor a diferencia de la técnica que deriva de la teoría "X" en tanto a que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad, es el de la integración. Es decir la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar me mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la em--presa. La aceptación de la teoría "Y", nos dice, no supone aplicación de autoridad ni excesiva blandura administrativa. La teoría "Y" da por sentado que el individuo va ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos -- por lograr los objetivos de la organización, en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos. Si este compromiso no es vigoroso solo se pro--ducirá un margen pequeño de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior, pero si el compromiso es sincero y profundo, saldrán sobrando relativamente muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser. La autoridad no es actualmente un medio adecuado para lograr la entrega entusiasta a los objetivos de la empresa se necesitan otras formas de influencia para lograr este fin, como por ejem--plo, el esfuerzo por obtener la integración. La teoría "Y" señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según se vaya logrando un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organi--zación.

Siendo uno de los problemas principales para la aplicación de la teoría "Y" la actitud, los prejuicios del administrador profesional y siendo uno de los - elementos más importantes para poder aplicar esta teoría en la práctica de las empresas e industrias el cambio y la aceptación del administrador profesional - de estos principios, dedica un conjunto de artículos, ensayos que se publicarán posteriormente como "El Administrador Profesional", a analizar más detenidamente la conducta de éste y su relación con la eficiencia administrativa. En esta obra nos habla más extensamente de la necesidad que tiene el administrador de acercarse y fundamentar sus principios de actuación en las ciencias sociales ya que solamente en el ámbito de las ciencias sociales podrá entender el administrador profesional lo que es la organización, las relaciones que se producen - en ésta entre los grupos, los individuos y los grupos con la organización. Dedicamos, además, algunos otros capítulos a analizar la conducta del administrador como tal, su función dentro de la organización productiva, su estilo y la necesidad de actuar bajo consideraciones estratégicas.

LOS AUTORES MAS REPRESENTATIVOS DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

PROCESO ADMINISTRATIVO

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, - cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Seleccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente - imposible, y es irreal.

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, - es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración, máxime tratándose de una técnica en pleno período de formación.

Presentamos a continuación un cuadro comparativo de algunos autores:

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
H. C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN E MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc.FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J. ANTONIO FERNAN- DEZ A.	1964	plantear	I n n o v a r		decidir motivar comunicar	evaluar (control)

A continuación desarrollaremos el criterio de Agustín Reyes Ponce en los aspectos más importantes:

PROCESO ADMINISTRATIVO:

A) PREVISION. CONSISTE EN LA DETERMINACION, TECNICAMENTE REALIZADA, DE LO QUE SE DESEA LOGRAR POR MEDIO DE UN ORGANISMO SOCIAL, Y LA INVESTIGACION Y VALORACION DE CUALES SERAN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE DICHO ORGANISMO HABRA DE ENCONTRARSE, HASTA DETERMINAR LOS DIVERSOS CURSOS DE ACCION POSIBLES.

LA PREVISION COMPRENDE, POR LO MISMO, TRES ETAPAS:

1. OBJETIVOS: A ESTA ETAPA CORRESPONDE FIJAR LOS FINES.
2. INVESTIGACIONES: SE REFIERE AL DESCUBRIMIENTO Y ANALISIS DE LOS MEDIOS CON QUE PUEDE CONTARSE.
3. CURSOS ALTERNATIVOS: TRATA DE LA ADPTACION GENERICA DE LOS MEDIOS ENCONTRADOS, A LOS FINES PROPUESTOS, PARA VER CUANTAS POSIBILIDADES DE ACCION DISTINTAS EXISTEN.

B) PLANEACION. CONSISTE EN LA DETERMINACION DEL CURSO CONCRETO DE ACCION QUE SE HABRA DE SEGUIR, FIJANDO LOS PRINCIPIOS QUE LO HABRAN DE PRESIDIR Y ORIENTAR, LA SECUENCIA DE OPERACIONES NECESARIAS PARA ALCANZARLO, Y LA FIJACION DE TIEMPOS, UNIDADES, ETC., NECESARIAS PARA SU REALIZACION.

COMPRENDE POR LO MISMO TRES ETAPAS:

1. POLITICAS: PRINCIPIOS PARA ORIENTAR LA ACCION.
2. PROCEDIMIENTOS: SECUENCIA DE OPERACIONES O METODOS.
3. PROGRAMAS: FIJACION DE TIEMPOS REQUERIDOS.

COMPRENDE TAMBIEN "PRESUPUESTOS" QUE SON PROGRAMAS EN QUE SE PRECISAN UNIDADES, COSTOS, ETC., Y DIVERSOS TIPOS DE "PRONOSTICOS".

C) ORGANIZACION. SE REFIERE A LA ESTRUCTURACION TECNICA DE LAS RELACIONES, QUE DEBE DARSE ENTRE LAS JERARQUIAS, FUNCIONES Y OBLIGACIONES INDIVIDUALES NECESARIAS EN UN ORGANISMO SOCIAL PARA SU MAYOR EFICIENCIA.

EN LA MISMA DEFINICION SE VEN CLARAMENTE LAS TRES ETAPAS:

1. JERARQUIAS: FIJAR LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTES A CADA NIVEL.
2. FUNCIONES: LA DETERMINACION DE COMO DEBEN DIVIDIRSE LAS GRANDES ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS, NECESARIAS PARA LOGRAR EL FIN GENERAL.
3. OBLIGACIONES: LAS QUE TIENE EN CONCRETO CADA UNIDAD DE TRABAJO SUSCEPTIBLE DE SER DESEMPEÑADA POR UNA PERSONA.

D) INTEGRACION. CONSISTE EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA DOTAR AL ORGANISMO SOCIAL DE TODOS AQUELLOS MEDIOS QUE LA MECANICA ADMINISTRATIVA SEÑALA COMO NECESARIOS PARA SU MAS EFICAZ FUNCIONAMIENTO, ESCOGIENDOLOS, INTRODUCIENDOLOS, ARTICULANDOLOS Y BUSCANDO SU MEJOR DESARROLLO.

AUNQUE LA INTEGRACION COMPRENDE COSAS Y PERSONAS, LOGICAMENTE ES MAS IMPORTANTE LA DE LAS PERSONAS, Y, SOBRE TODO, LA DE LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS O DE MANDO, UNICA QUE CONTEMPLAN KOONTZ Y O'DONNELL BAJO EL TITULO "STAFFING".

DE ACUERDO CON LA DEFINICION, LA INTEGRACION DE LAS PERSONAS ABARCA:

1. SELECCION: TECNICAS PARA ENCONTRAR Y ESCOGER LOS ELEMENTOS NECESARIOS.
2. INTRODUCCION: LA MEJOR MANERA PARA LOGRAR QUE LOS NUEVOS ELEMENTOS SE ARTICULEN LO MEJOR Y MAS RAPIDAMENTE QUE SEA POSIBLE AL ORGANISMO SOCIAL.
3. DESARROLLO: TODO ELEMENTO EN UN ORGANISMO SOCIAL BUSCA Y NECESITA PROGRESAR, MEJORAR. ESTO ES LO QUE ESTUDIA ESTA ETAPA.

DEBE ANALIZARSE TAMBIEN EN ESTA ETAPA, LA INTEGRACION ADMINISTRATIVA DE LAS COSAS.

E) DIRECCION. ES IMPULSAR, COORDINAR Y VIGILAR LAS ACCIONES DE CADA MIEMBRO Y GRUPO DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE QUE EL CONJUNTO DE TODAS ELLAS REALICE DEL MODO MAS EFICAZ LOS PLANES SEÑALADOS.

COMPRENDE, POR LO TANTO, LAS SIGUIENTES ETAPAS:

1. MANDO O AUTORIDAD: ES EL PRINCIPIO DEL QUE DERIVA TODA LA ADMINISTRACION Y, POR LO MISMO, SU ELEMENTO PRINCIPAL, QUE ES LA DIRECCION. SE ESTUDIA COMO DELEGARLA Y COMO EJERCERLA.
2. COMUNICACION: ES COMO EL SISTEMA NERVIOSO DE UN ORGANISMO SOCIAL; LLEVA AL CENTRO DIRECTOR TODOS LOS ELEMENTOS QUE DEBEN CONOCERSE, Y DE ESTE, HACIA CADA ORGANO Y CELULA, LAS ORDENES DE ACCION NECESARIAS, DEBIDAMENTE COORDINADAS.
3. SUPERVISION: LA FUNCION ULTIMA DE LA ADMINISTRACION ES EL VER SI LAS COSAS SE ESTAN HACIENDO TAL Y COMO SE HABIAN PLANEADO Y MANDADO.

F) CONTROL. CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NOS PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACION CON LOS ESPERADOS CON EL FIN DE SABER SI SE HA OBTENIDO LO QUE SE ESPERABA, CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

COMPRENDE POR LO MISMO TRES ETAPAS:

1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: PORQUE SIN ELLAS ES IMPOSIBLE HACER LA COMPARACION, BASE DE TODO CONTROL.
2. OPERACION DE LOS CONTROLES: ESTA SUELE SER UNA FUNCION PROPIA DE LOS TECNICOS ESPECIALISTAS EN CADA UNO DE ELLOS.
3. INTERPRETACION DE RESULTADOS: ESTA ES UNA FUNCION ADMINISTRATIVA, QUE VUELVE A CONSTITUIR UN MEDIO DE PLANEACION.

PREVISION

REGLAS PARA LA FIJACION DEL OBJETIVO

Concepto del objetivo

La palabra objetivo (do ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta.

Un objetivo, dice Terry, "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". En el fondo es la materialización de la unidad de fin; esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen. Nosotros hemos precisado que en realidad se trata de los fines perseguidos.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa. En nuestra definición están señalados, al decir "lograr resultados de máxima eficiencia". Para conseguir ese logro, existe y vive la empresa.

Sin embargo, como dice Urwick, aunque parezca increíble, con gran frecuencia se incurre en el error de creer que los objetivos de una organización se hallan precisados y jerarquizados, siendo que, por la rutina en su enunciación -- por cambios imperceptibles en las circunstancias, porque los detalles de la operación inmediata nos absorben, de tal manera que a veces se pierden de vista -- los objetivos generales, etc., se están persiguiendo en realidad cosas muy distintas de lo que se cree y se debe perseguir, con lo cual toda la previsión que da sin base.

Clasificación de los objetivos

Una de las mayores fuentes de confusión respecto de los objetivos, deriva del hecho de que no se los clasifica y jerarquiza adecuadamente. Por ello ensayaremos una clasificación.

a) Objetivos individuales y colectivos

Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física -- concreta, de los objetivos de un grupo humano. Cuantos entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común; pero obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

b) Objetivos generales y particulares.

Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que son sólo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Así, v.gr.: los objetivos de la división de producción, de la de ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

Debe notarse que esta clasificación es eminentemente relativa o de mera comparación de los objetivos: así, acabamos de considerar los objetivos de la división de producción como particulares, comparados con los de la empresa; pero si los consideramos en relación con los objetivos del departamento de mantenimiento del de ingeniería de métodos, del de pintura, etc., los objetivos de producción son generales, y estos últimos son particulares.

c) Objetos básicos, secundarios y colaterales

Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así, v.gr.: un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estables y productivo, y, para conseguir este objetivo, se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Aunque los objetivos particulares son subordinados respecto de los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo; en tanto que ésta, se refiere expresamente a la subordinación de medios a fines.

Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios así, v.gr.: la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas; pero bien enfocada, puede servir para mejorar las relaciones públicas; determinadas empresas, al producir sus artículos básicos, aprovechan ciertos subproductos que resultan dentro del proceso, etc.

d) Objetivos a corto y a largo plazo

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible. Pero existen algunos, que de antemano se prevé que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión.

Aunque los objetivos generales y principales suelen ser a largo plazo, no se confunde esta clasificación con las anteriores, ya que pueden darse objetivos principales, susceptibles de obtenerse a corto plazo y viceversa.

e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios

El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc., objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, así, v.gr.: el fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, sea para prestar un servicio a la sociedad, etc.

Cuando se analiza el objetivo de una empresa, de un departamento, de una función, de un grupo humano, etc., debe cuidarse siempre de precisar en qué categorías de las anteriores se halla, para no caer en errores y contradicciones como los enunciados anteriormente.

Podemos definir la previsión como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS

- Fijar los objetivos o fines que se persiguen
- Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

EL PRINCIPIO DE LA PREVISIBILIDAD

En el conocimiento de situaciones futuras, necesitamos fijar un principio previo, este principio puede formularse como sigue:

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD

Las previsiones serán deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas.

PRINCIPIO DE LA MEDICION

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa y susceptibles de medirse.

REGLAS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan sólo sus síntomas o elementos.

No debemos confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo

Debemos contar con la opinión de varias personas.

Debe fijarse por escrito

Debemos aplicarle las seis preguntas: QUE COMO QUIEN DONDE CUANDO Y PORQUE.

Los objetivos deben ser estables.

PLANEACION

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de numeros necesarias para su realización.

PRINCIPIO DE LA PRECISION

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

REGLAS SOBRE LAS POLITICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste, en "hacer a través de otros".

Sin embargo ¡con cuanta frecuencia se encuentran, aun en autores de gran prestigio, conceptos vagos, imprecisos y aun falsos sobre las políticas, porque se toman, como si pertenecieran a su esencia, lo que son meras notas accidentales en estos criterios fundamentales de la administración!

En especial suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas; por ello trataremos de establecer su diferencia con ambos.

Las políticas, ha dicho alguien, son "el objetivo en acción"; esto es absolutamente cierto. Con todo, no bastaría para definir las. El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. Así, v.gr.: el objetivo de un departamento de producción puede ser "obtener óptima calidad"; la política sería "debe obtenerse óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible, y se laborará a base de un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse".

Las políticas, por otra parte, difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas, por su mayor generalidad.

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas, son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas. Estas se caracterizan porque pueden aplicarse sin necesidad de decidir ningún extremo concreto. Así, v.gr.: es una política: "todo personal que se emplee deberá escogerse en forma de que se logre la máxima coordinación social, ideológica, etc." la regla relativa sería: "no se admitirá personal que no sea mexicano por nacimiento".

Ordinariamente, la mayor confusión suele surgir entre políticas y reglas: la mayor parte de las normas llamadas "políticas" por muchas empresas, no son más que reglas. Aunque es indiscutible que ambas son necesarias y que, en ocasiones es difícil distinguir cierto tipo de políticas más concretas, con relación a reglas más genéricas, porque casi se tocan, no lo es menos que el criterio principal debe ser éste: la regla no deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad, sino tan sólo le permite analizar si el caso concreto que debe resolver, se encuentra o no, comprendido dentro de la regla que se impone: la política, en cambio, busca señalarle solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido; pero, de suyo no son aplicables por sí mismas, mientras que el jefe subordinado no tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio.

Mooney las ha comparado con los principios generales del Derecho. Así, el principio jurídico: "las leyes odiosas deben ser restringidas, y las favorables ampliadas", puede no aparecer en ningún artículo de una ley; y, sin embargo, inspira, ayuda a interpretar y aun a suplir disposiciones legales. De igual manera, la política de altos salarios, no fija "cuánto se ha de pagar, pero sirve a los jefes encargados de fijar los salarios, para interpretar los casos dudosos, y para suplir las omisiones que puedan tenerse.

Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas; pueden también quedarse como declaraciones generales (propiamente éstas son las que se llaman políticas) para cumplir las tres funciones señaladas inspirar, interpretar y suplir normas. Se formulan siempre en los altos niveles.

Suelen existir tres problemas en la formulación de las políticas:

a) El primero radica en que, en muchas ocasiones, se considera que para formular una política, basta con usar la expresión: "es política de esta empresa que ..."

b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término "en lo posible".

c) En tercer lugar, hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites, v. gr.: "el sueldo que los jefes podrán autorizar para tal puesto, deberá encontrarse entre \$800.00 y \$1,000.00". Es evidente que estos expedientes, u otros semejantes, puedan ayudar a quitar a la regla su rigidez absoluta; sin embargo, de suyo, no por ello crean políticas.

REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos son como "el seccionamiento" funcional de cada acto administrativo. La última división, en opinión de muchos, se da en los "métodos", los que corresponden a unidades de acción de suyo indivisibles. Pero los métodos son ya más bien de carácter técnico y no siempre administrativos, en cambio, el procedimiento, formado por varios métodos que se articulan en una secuencia, sí lo es. Así, v.gr.: tenemos el procedimiento para tomar decisiones, para seleccionar el personal, etc., y los métodos para realizar una encuesta, base para esa decisión, para aplicar pruebas psicotécnicas, etc.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

Es característica de los procedimientos, que, en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos, que se hallan bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión.

Los procedimientos tienden a formar "rutinas", de actividades que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc., en cada caso. Por ello permiten que el trabajo de administradores más calificados, pueda encomendarse a otros que lo sean menos. Todo procedimiento es, por tal motivo, un "gasto de tiempo", quizá aparatoso, de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

1a. Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente.

De esa manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. Así por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. El hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo resolver dudas, etc.

2a. Regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).

Muy frecuentemente se emplean en una empresa procedimientos anticuados o pocoeficientes, por una inercia natural. La revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc.

Pero también puede ocurrir que, en el afán de especializar y mejorar, se separen actividades que en determinado momento pudieren ser eficientemente realizadas así, pero que, posteriormente, sólo originan que una misma pieza, forma, documento, etc., esté pasando por diversas manos o departamentos, sin razón alguna. La revisión indicará, en este caso, qué actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.

3a. Regla. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente, pero, en la mayoría de los casos, convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos puedan aprovecharse.

REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente las acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos "generales, en tanto que los de producción, v.gr.: serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero eran generales respecto a los programas de mantenimiento, de troqueles, etc.

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres seis y hasta un año. Los que exceden de un año (v.gr.: bienales, trienales, quinquenales, etc) suelen considerarse como programas a largo plazo.

No deben confundirse los programas generales, con los a largo plazo, y los particulares con los "a corto plazo". Puede un programa particular, v.gr.: relativo al adiestramiento, ser para un mes, o para dos años.

1a. Regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la superior autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Muchos piensan en que basta con "arrancar" a la gerencia general la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- a) Presentar los programas con "todos sus detalles": las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les pueden dar, todos los datos y la respuesta a sus observaciones;
- b) Presentarlos como una inversión, esto es: tratar de fijar su costo, y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados;
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados: de lo contrario se nos pedirán esos resultados antes de tiempo, y, al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

2a. Regla. DEbe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Es muy frecuente que quienes formulan un programa una vez aprobado por la gerencia, no consideren que "deben" tratar de convencer de su bondad, beneficio etc., a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá necesariamente resultados pobres, -- fricciones, bloqueo en su realización, etc.

3a. Regla. Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Muchas veces un programa fracasa, porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo. Así, v.gr.: iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones, dará como resultado una gran confusión en la aplicación de aquellos.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman "financieros", si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, v.gr.: costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.; son "no financieros", si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronósticos" cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que "pronostiquen", con base en la experiencia pasada - proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos - lo que se espera lograr o realizar.

Los presupuestos suelen considerarse, como ya señalamos en el capítulo III, tanto como instrumentos de planeación, como de control. Precisamente por la trascendental importancia que han adquirido en la administración los dejaremos para el capítulo relativo al control, por considerar que al final de nuestro estudio de la administración pueden conocerse mejor.

Concepto de manual

El concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta -- se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales; mencionaremos aquí tan sólo algunos de los principales:

a) Manual de objetivos y políticas: como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

b) Los manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre; de acuerdo con la definición que hemos dado.

c) Los manuales del empleado, o de bienvenida: suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

d) Manuales de organización: son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, a que nos referiremos en el siguiente capítulo en ocasiones contienen, adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

Diagrama de proceso

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, por en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, se emplean con gran amplitud a los trabajos administrativos y de oficina.

Y existe razón para ello, porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que, "mientras que en el taller se procesan o -- transforman materiales, en la oficina se procesan o tramitan las formas".

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo y los útiles.

La diferencia, como puede verse, no es esencial, sino accidental, y sólo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Cuando se realizan trámites administrativos, existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. Operaciones: como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, - sellar, etc. Se representan con 0
2. Transportes: cómo llevar una carta a un departamento, pasar un reporte llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con
3. Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es
4. Demoras: como cartas dejadas en "charola de salida" documentos en espe- ra de su trámite, etc. Se simboliza con
5. Almacenamientos: como documentos en el archivo. Su símbolo es

Tiene especial importancia la revisión de los trámites, administratijvos, por que, independientemente de que al establecerse las formas de control en la iniciación de operaciones, no se conocía bien la realidad que por ellas iba a ser contro lada, toda organización es dinámica y, o bien puede ocurrir que los sistemas ini-- ciales ya no respondan al volúmen de trabajo actual, que sólo entorpecen o dificultan, como también puede suceder que, en el afán por llevar la especialización a su mayor grado, se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona, con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control.

No olvidemos que, los que menos suelen ver estos defectos, son los que están ya habituados a ellos.

Valor de los instrumentos de simplificación

No está por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el -- Diagrama de Proceso, no substituyen el criterio humano del administrador, pues ese criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, si no que tan sólo ayudan ese criterio. Pero dicha ayuda es de valor incalculables.

Estos instrumentos hacen ver un proceso, en forma tal, que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Además, nos permiten ver gráficamente esos pasos.

Con estas dos ayudas, nuestra mente puede trabajar mucho mejor, pues no debemos olvidar que sólo puede ver pocas cosas a un mismo tiempo, y, por ello, le cuesta trabajo hacer comparaciones de pasos sucesivos (sobre todo si son numerosos, difíciles y abstractos), pensar más detenidamente qué puede mejorarse, etc.

Los sistemas de simplificación del trabajo de oficina, son pues, exclusivamente "instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos". Lo esencial es el análisis que se haga. No son, por lo mismo, "recetas" para corregir los defectos o mejorar los procedimientos. Esto corresponde al criterio del supervisor y sus auxiliares, dotados de práctica, y con conocimiento de las necesidades concretas.

Pero este criterio puede aprovecharse en forma incomparablemente mejor, cuando cuenta con estas herramientas, al hacer un análisis sistemático sobre gráficas con ayudas de ciertas reglas.

Técnica del Diagrama de Proceso

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son los señalados antes. Pero existe otra forma, con la sola variante de usar otra manera de simbolizar: las iniciales O - T - I - D - A, que equivalen a Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento. Usamos aquí estos diversos símbolos para ejemplificar otro modo distinto de representar, y desde luego fácilmente recordable por la palabra "Otida".

Para formular el diagrama de proceso, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección dónde se inicia y dónde se acaba, fecha de elaboración, etc. (ver anexo)

2. El cuerpo de esta hoja, consta de cinco columnas para los símbolos, otra para descripción breve del trámite. otras dos para anotar las distancias de transportes y los minutos de demora por almacenamiento y otra finalmente para observaciones.

3. Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea bien perceptible.

4. Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.

5. Estos totales nos indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así, v.gr.: si notamos que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendremos que deducir que ese proceso puede mejorarse.

6. Hay todavía necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual de**be**mos preguntarnos:

- a) ¿qué se puede ELIMINAR?
- b) ¿qué se puede COMBINAR?
- c) ¿qué se puede REDISTRIBUIR?
- c) ¿qué operaciones se puede MEJORAR?

Para esto último, en ocasiones será posible usar diagramas de "mano derecha y mano izquierda", y de "hombre y máquina".

Igualmente, las preguntas "qué, quién, dónde, cuándo, y cómo y por qué" pueden ayudarnos a encontrar cambios y mejoras factibles, de gran valor.

Algunos puntos para el análisis de gráficas de proceso

Reglas Generales:

1. No dé nada por supuesto. Cada detalle debe ser preguntado e investigado.
2. El mejor instrumental para el análisis, es aplicar las seis preguntas: Qué, Quién, Por qué, Dónde, Cuándo, y Cómo.
3. El método propuesto debe ser analizado bajo las mismas reglas con las que se analizó el método de operación.

Algunas Reglas Particulares:

1. ¿Existe duplicación, total o parcial, de algún esfuerzo?
2. ¿Puede mejorarse alguna operación, combinándola con otra parte del proceso, o realizándola en otro departamento.
3. ¿Puede eliminarse totalmente alguna demora?
Con frecuencia, el tiempo total de almacenamiento temporal resulta mayor que el de la operación real.
En procesos en lo que más importante es la rapidez, debe estudiarse cuidadosamente esta posible eliminación.
4. ¿Puede cambiarse con ventaja la localización de algún almacenamiento parcial o demora?

A menudo puede hacerse.

5. ¿Qué inspecciones pueden combinarse con operaciones?
Siempre que sea posible, debe procurarse que toda inspección se combine con alguna operación productiva.

6. ¿Pueden eliminarse, o al menos acortarse, los transportes?
7. ¿Puede obtenerse el flujo directo de un documento, evitando en lo posible todo retroceso?
8. ¿Un nuevo arreglo de la disposición de la oficina, o de la secuencia de de las operaciones, ¿permitirían eliminar movimientos innecesarios en el trabajo?
9. ¿Existen algunos pasos - cuellos de botella - que dificulten o entorpezcan notablemente la realización del trabajo? ¿Cómo pueden evitarse?
10. ¿Cómo puede lograrse un flujo de trabajo más uniforme? La eficiencia depende muchas veces, más del ritmo uniforme, que de la rapidez misma de un proceso.

EJEMPLO DE UN MANUAL DE OBJETIVOS Y POLITICAS

(Se trata de una empresa que, no obstante tener productos de calidad óptima y haber realizado inversiones muy grandes, había sido desplazada por la competencia, por fallas diversas, sobre todo en la función de ventas)

OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES

A. Inmediatos

1. Dadas las condiciones de la empresa, es de urgencia primaria e inmediata aprovechar íntegramente la capacidad productiva de la planta.
2. Debe igualmente buscarse como finalidad imprescindible y urgente, impulsar del modo más enérgico posible las ventas, para conseguir la utilidades adecuadas a la capacidad de producción mencionada antes.
3. Debe lograrse la mejor organización posible del grupo administrativo, con el fin de lograr que sirva de modo más eficaz, a la realización de las actividades que exija el logro de los objetivos anteriores.
4. Para lograr las tres finalidades esenciales e inmediatas anteriores, debe subordinarse, a ellas al menos temporalmente, cualquier otra finalidad objetivo o política.

B. Permanentes

1. Toda la acción de la empresa debe estructurarse sobre la base de fijar cuotas de ventas y las de producción correspondientes, tanto generales como por artículo, por zonas, por vendedores, etc., con el fin de forzar a todos a tratar de alcanzar dichos niveles.

2. Deben delimitarse con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada Jefe en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.
3. Debe delegarse el mayor número posible de funciones, para obtener máxima eficiencia en la actividad de los altos ejecutivos.
4. Para hacer benéfica esa delegación, deben establecerse los controles adecuados, con el fin de que los altos niveles puedan corregir, oportunamente, cualquier acción inapropiada.
5. La delegación de responsabilidad y autoridad debe hacerse en forma gradual.
6. A cada nivel de responsabilidad debe corresponder siempre el grado de autoridad respectivo, para que la acción de los jefes sea siempre eficaz y expedita.
7. Debe seguirse como política, que toda acción que salga de las facultades, responsabilidades y límites fijados por escrito, se entienda reservado al Jefe superior.
8. En caso de ausencia de un jefe a quien esté fijadas determinadas funciones, autoridad, etc., es responsabilidad del jefe superior, tratar de resolver el problema, informando después a su subordinado.
9. Cuando, por el contrario, falta el jefe superior, a cuya autoridad está reservado un problema, y sólo se encuentra presente un jefe inferior, corresponde a éste tratar de diferir su solución, si es posible, procurando evitar daños a la empresa, y localizar a su superior para obtener su intervención.
10. Debe procurarse que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos o jefes, se realice por medio de comités, bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter meramente consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe de más categoría en la función de que se trate, y para ejecución, al miembro del comité encargado de dicha función.
11. Debe procurarse la celebración periódica de juntas del jefe de cada departamento, con los jefes a sus órdenes, en los mismos términos de lo indicado en el punto anterior.
12. Debe desarrollarse un programa intensivo de Relaciones Públicas, a base sobre todo, de una publicidad de tipo institucional, dirigida a que la empresa se haga siempre presente a las personas, instituciones y las actividades sociales del lugar en que opera, con el fin de lograr una base sólida para el mayor efecto de la publicidad dirigida a la venta.

13. Deben formularse por escrito, y revisarse periódicamente, los objetivos y políticas dentro de cada división de la empresa, cuidando de tomar en cuenta siempre las que vayan surgiendo en resoluciones e consultas, por implantación de nuevos sistemas, etc.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE VENTAS

A Inmediatos

1. Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de sus productos, tratando de aprovecharla mejor, como fuerza valiosísima que es, para su problema fundamental de ampliación y reconquista de mercados.
2. Tratar de ganar, de preferencia, los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.
3. Organizar las ventas a base de fijación de zonas, y el establecimiento gradual en ellas de gerentes de zona y depósitos, con el fin de acercar el producto al último consumidor y dar mejor atención a éste.

B. Permanentes

1. Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y análisis de la fuerza de la competencia.
2. Fijar técnicamente cuotas de ventas, y estimular a todos a alcanzar y superarlas.
3. Seleccionar técnicamente, y dar un adiestramiento sistemático, a los agentes vendedores.
4. Supervisar en forma más directa la actividad de éstos, por medio de los agentes de zona y el supervisor o promotor de ventas.
5. Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.
6. Investigar constantemente y en forma técnica, qué piensan los clientes respecto de la empresa y sus productos, para tomar las medidas adecuadas.
7. Sistematizar del mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas, cartas, etc.
8. Atender con mayor detalle la función de ventas al menudeo, buscando dar ayuda, servicio y orientación al último distribuidor (minorista)
9. Realizar campañas de publicidad en los tiempos que se escojan como más eficaces, y medir su efectividad.

10. Llevar control estadístico de ventas.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE PRODUCCION

1. Coordinar las actividades de producción con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones, consultas, etc.
2. Siendo la producción de esta empresa de tipo industrial, buscar como meta la simplificación, sin perjuicio de a diversificación posible.
3. Producir siempre a base de cuotas fijadas de antemano.
4. Investigar constantemente nuevos productos, tipos, etc., sobre todo en relación con los avances de la industria o la cobertura de líneas complementarias.
5. Medir la productividad en cada línea de producción.
6. Tratar de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de las maquinarias y equipo, en forma de que estén inactivos el menor tiempo posible.
7. Fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida con el fin de evitar trabajo en horas extra, en razón de su mayor costo.
8. Adoptar o mejorar sistemas de mantenimiento preventivo, para conseguir menor número de tiempos perdidos, mayor duración del equipo, etc.
9. Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.
10. Fijar y revisar los niveles de inventarios de materias primas, herramientas, etc., buscando que no sobrecarguen innecesariamente los costos, ni se retrasen o dificulten exigencias imprevistas de producción.
11. Dar gran importancia a la selección, adiestramiento y motivación de los supervisores inmediatos o mayordomos, por su influencia decisiva en la producción.
12. Antes de realizar cualquier cambio que implique erogaciones importantes en maquinaria, instrumental, sistemas, etc., tratar de determinar si aquellas podrán ser recuperadas oportunamente.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE FINANZAS

1. Tratar de obtener una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores utilidades.

2. Dar una mejor atención al establecimiento y operación de registros financieros contables, estadísticos, etc., con la finalidad principal de utilizarlos como medio de control, y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos.
3. Afinar los sistemas de costos y de control de utilidades, por cada línea, producto, zona, etc.
4. Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos, llevándolos con el mayor detalle posible, por departamento, sección, etc., coordinándolos todos en un presupuesto general.
5. Definir con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con toda precisión sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir, la naturaleza de las decisiones que pueden tomar, etc.
6. Fijar el máximo de créditos que pueden concederse, tanto en general, como por zonas, vendedores, clientes, etc., buscando sobre todo que no se recarguen los costos.
7. Tratar de conseguir para la empresa la situación financiera más apropiada, fijando políticas y normas respecto de amortizaciones, reinversiones utilidades mínimas, etc.

ORGANIZACION

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

Para cada función debe existir un solo jefe

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION - CONTROL

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

SISTEMAS DE ORGANIZACION

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las -- cartas o gráficas de organización, y se complementan con los Análisis de Puestos.

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente el de comités; de éstos hablaremos al final de este capítulo.

Organizacion lineal o militar

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativa, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo (Véase Anexo No. 1.)

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los as pectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta.

No nos parece correcto de finir la organización lineal: "aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten "en línea", o "en línea recta", pues esto ocurre siempre, sino más bien: "por una sola línea", o "íntegramente para cada persona o grupo".

Ventajas de este sistema:

Es muy sencillo y claro

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Se facilita la rapidez de acción.

Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad ya que para sus subordinados es el único que la posee.

Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.

Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar (esto llevó precisamente a Taylor a formular su sistema)

Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.

Los jefes están siempre recargados de detalles.

La organización descansa en "hombres" y al perderse uno de éstos, se produce ciertos trastornos.

Organización Funcional o de Taylor

Este célebre fundador de la "Administración Científica", observando que en la organización lineal no se da la "especialización", hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumenta, etc.
6. Dar adiestramiento.
7. Llevar control de e calidad y
8. Cuidar del mantenimiento y reparación. (Véase Anexo No. 2)

Como él señalaba, un mayordomo con estas capacidades (que consideraba esenciales al puesto) no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior.

Para proveer al remedio de esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

En la actualidad, esto se realiza más bien que en el nivel de los mayordomos en los altos niveles de la administración v.gr.: un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos con autoridad en sus respectivas especialidades sobre todo el personal respectivo. (Véase Anexo No. 3)

Organización lineal y staff. (Lineal y de estados mayores)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados. Para ello:

- a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Logicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito, parece depender que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

Un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

Ejemplo: para un departamento de ventas, un staff será un encargado de investigación de mercados, de la publicidad, etc. Para uno de producción, un encargado de control de calidad, métodos, etc. Para toda la empresa un departamento de personal, de organización, etc.

Un cuerpo sirve cuando:

- a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar, v.gr.: todas las técnicas de selección de personal, de organización de control estadístico, etc.
- b) Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismo, v.gr. simplificación del trabajo, adiestramiento de los obreros, etc.
- c) Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos, v.gr.: determinación de vacaciones, concesión de permisos, autorización de préstamos, etc. En este caso conviene que se obtenga doble autorización: del jefe lineal respectivo, y del departamento staff, para garantizar que éste no se convertirá en funcional.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar constantemente "que no obra con autoridad propia, sino delegada", que lo hace "a nombre y en representación de línea". Consiguientemente, asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia..

Organigramas

Los Sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Para qué sirven los organigramas

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de la carta de organización:

- a) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ellos se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

Tratar de representar en ellos a base de colores, líneas gruesas, etc., otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades etc., sólo los hace, a nuestro juicio, confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los Manuales de Organización y los Análisis de Puestos, con los cuales se debe ligar a los organigramas.

Clases de Organigramas

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas verticales

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. (Véanse Anexo del 1 al 4.)

Algunos autores acostumbran poner al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo, v.gr.: alta administración administración intermedia administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Las cartas de organización verticales tienen las ventajas de:

- a) Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventajas tienen, en cambio, que se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

Esto suele solucionarse:

- a) Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- b) Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.
(véase Anexo No. 5.)

Organigramas horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. (Véase Anexo No. 6)

Tienen como ventajas:

1. Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Que disminuye en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados en nuestra práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo, poco claros.

Organigramas circulares

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los ejfes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Como ventajas de estas cartas se consideran:

1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario (lo que ocurre, v.gr., con Asamblea de Accionistas, Consejo Directivo, Gerente General y que fuerzan demasiado los niveles. (El modelo, en Anexo No. 7.)

Organigrama escalar.

Consiste en señalar con distintas sangrías en le margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (Anexo No. 8.)

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra.

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

LOS NIVELES JERARQUICOS: SUS REGLAS

La administración ("hacer a través de otros") implica necesariamente como ya hemos señalado, delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización. - Puede decirse que, para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

Crecimiento vertical y horizontal

Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombre nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. - Cuando, por el contrario, por considerar que son ya muy numerosos los que tiene que supervisar, hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás, existe el crecimiento vertical (Véanse Anexo 9-A al 9-C).

Se puede decir, por consiguiente, que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Limitaciones de ambos crecimientos

El crecimiento vertical tiene como inconveniente básico el que dificulta la rapidez y eficacia de la comunicación: en efecto, toda orden, para llegar a los niveles inferiores, tiene que pasar por varios jefes: esto hace que fluya más lentamente, que pueda ser mal interpretada o distorsionada en su contenido, etcétera. Desde luego, el problema será tanto mayor, cuando más niveles existan.

El crecimiento horizontal, tiene el inconveniente de que aumenta lo que se llama "la amplitud de control" o "tramo de control" lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar, ineficiencia en la supervisión, retardo en la resolución de los problemas, etc.

Evidentemente, no puede darse una regla fija para aconsejar en abstracto el usar de uno u otro de de estos tipos de crecimiento en organización. Algunos autores consideran como más delicado y grave el problema de falta de comunicación, y por lo mismo, aconsejan el crecimiento horizontal hasta el momento en que el recargo de trabajo del jefe, la dificultad de atender a sus subordinados, o la acumulación de problemas, empiezan a hacer necesario un nuevo nivel.

Tocaremos por lo mismo, ante todo, problema de cómo determinar la amplitud o tramo de control, uno de los mas discutidos entre los técnicos en organización.

Depende lógicamente de varios factores. Entre ellos podemos mencionar:

- a) La capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta: indiscutiblemente la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo, etc., favorecen el control más amplio, en tanto que la carencia de estas cualidades exige más rápidamente un crecimiento vertical.
- b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas: así, operaciones poco complejas y muy semejantes, o mejor aún, idénticas, permiten un mayor tramo de control.
- c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles, que en los inferiores. Esto se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en el nivel jerárquico, no en proporción aritmética, sino geométrica.

Aunque no se deba tomar esto con exactitud matemática, se ve claramente que al aumentar el número de subordinados (y con mayor razón el de niveles) la supervisión se hace más compleja en una proporción inmensamente superior al número de subordinados que se aumenten.

- d) Otro factor que debe tomarse en cuenta es si el jefe cuenta o no con un staff, pues en este caso, la ayuda que estos organismos o técnicos le prestan, permite aumentar grandemente el "tramo de control" el jefe puede pasar a los respectivos técnicos en personal, organización, diseño, planeación, etc., el estudio de sus problemas, y resolver estos con base en dichos estudios, con mucha mayor rapidez y eficiencia.

- e) Debe considerarse si el tramo de control lo es verdaderamente, o sí, lo que parece autoridad sobre otros, no es más que un medio de comunicación v.gr.: para información, confianza de los subordinados, etc., pero sin implicar que el superior tenga que tomar por sí mismo decisiones o hacer estudios, sobre aquello que se informa. En este último supuesto, la amplitud de control se da solamente respecto de aquellas personas cuyas acciones tienen que ser estudiadas y decididas.
- f) Podemos decir que, en términos muy generales, en los altos niveles el número de personas que reporten a un alto directivo deba ser entre cuatro y ocho, mientras que en los bajos niveles de supervisión, sea normal supervisar entre diez y veinte. En la práctica, encuestas realizadas suelen revelar los números máximos señalados, como los más frecuentes.

Suelen muchos indicar que uno de los problemas de la organización en México radica en la enorme amplitud de supervisión que se da a los mayordomos; pero debe advertirse también que muchos técnicos en organización tienden a aumentar el "tramo de control", sobre todo con base en departamentos asesores y de servicio (staff.)

Centralización o descentralización

Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea al importante problema de la centralización o descentralización administrativa.

Debe advertirse, ante todo, que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Se trata por consiguiente de tendencias más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delegada en muchos mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

De acuerdo con las ideas de Fayol en esta materia, lo más importante no es de suyo un extremo u otro, sino más bien:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- b) Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- c) Que haya estabilidad en la delegación: lo más peligroso dice este autor es estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores; entre ellos cabe destacar:

a) El tamaño de la empresa: de suyo, en la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y a un conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, conviene de suyo más descentralización, porque el contacto personal del administrador es imposible ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables: por ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas;

b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

c) De la cantidad de controles que puedan establecerse: de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

LA DEFINICION DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacer se en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo - célula de toda la vida económico-social en la empresa - recibe el nombre de "puesto".

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

a) Unidad de trabajo: Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico: nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre - concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.

b) Específica: El puesto se constituye ante todo con lo que "debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador tenga" para poder ocuparlo. Estas dos cosas de tal manera son específicas de cada puesto, que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramiento) entre quienes ocupen puestos idénticos.

c) Impersonal: El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así, lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente: hay en una empresa un puesto de facturista y diez facturistas; un puesto de chofer y veinte choferes.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DEL CURSO: "ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

QUE SE IMPARTIRA: DEL 30 DE SEPTIEMBRE AL 11 DE OCTUBRE DE 1996.

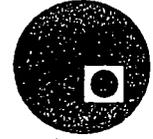
DURACION: 40 HORAS

FECHA	HORARIO	TEMA	PROFESOR
Lunes	30-Sep-96 17:00 a 21:00 Hrs.	PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION	LAE. JORGE BARAJAS MEDINA
Martes	1-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	CONTABILIDAD E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS PARA CONSTRUCTORES. 1a. PARTE	C.P. ALEJANDRO J. GONZALEZ SUAREZ
Miércoles	2-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	CONTABILIDAD E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS PARA CONSTRUCTORES. 2a. PARTE	C.P. ALEJANDRO J. GONZALEZ SUAREZ
Jueves	3-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	ADMINISTRACION DE PERSONAL	ING. ERNESTO BERNAL VELAZCO
Viernes	4-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	ADMINISTRACION DE CONTRATOS	ING. VICTOR MANUEL MARTINEZ HERNANDEZ
Lunes	7-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	TALLER	ING. ERNESTO MENDOZA SANCHEZ
Martes	8-Oct-96 17:00 a 19:00 Hrs. 19:00 a 21:00 Hrs.	REINGENIERIA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA ESTRATEGIAS EN EPOCA INFLACIONARIA	ING. ERNESTO MENDOZA SANCHEZ ING. FERNANDO FAVELA LOZOYA
Miércoles	9-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	ASPECTOS FISCALES	C.P. ENRIQUE ARGAEZ CEBALLOS
Jueves	10-Oct-96 17:00 a 21:00 Hrs.	FINANCIAMIENTO	ING. GABRIEL SOTO FERNANDEZ
Viernes	11-Oct-96 17:00 a 19:00 Hrs. 19:00 a 21:00 Hrs.	EQUIPO DE COMPUTO, CRITERIOS DE SELECCION EMPLEO DE LAS COMPUTADORAS EN LA ADMINISTRACION	ING. GUSTAVO ARGIL CARRILES ING. ARTURO FLORES ALDAPE

COORDINADOR ACADEMICO: ING. ERNESTO MENDOZA SANCHEZ



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM
CURSOS ABIERTOS**



CURSO: ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

FECHA: 30 de SEPTIEMBRE AL 11 DE OCTUBRE /96

EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE

(ESCALA DE EVALUACIÓN: 1 A 10)

CONFERENCISTA	DOMINIO DEL TEMA	USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	COMUNICACIÓN CON EL ASISTENTE	PUNTUALIDAD
LAE. JORGE BARAJAS MEDINA				
C.P.- ALEJANDRO J. GONZALEZ SUAREZ				
ING: ERNESTO BERNAL VELAZCO				
ING: VICTOR MANUEL MARTINEZ HERNANDEZ				
ING: ERNESTO MENDOZA SANCHEZ				
ING: FERNANDO FAVELA LOZOYA				
C.P.- ENRIQUE ARGAEZ CEBALLOS				
ING: GABRIEL SOTO FERNANDEZ				
ING: GUSTAVO ARGIL CARRILES				
ING: ARTURO FLORES ALDAPE				

Promedio _____

EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA

CONCEPTO	CALIF.
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DEL CURSO	
GRADO DE PROFUNDIDAD DEL CURSO	
ACTUALIZACIÓN DEL CURSO	
APLICACIÓN PRACTICA DEL CURSO	

Promedio _____

EVALUACIÓN DEL CURSO

CONCEPTO	CALIF.
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
CONTINUIDAD EN LOS TEMAS	
CALIDAD DEL MATERIAL DIDÁCTICO UTILIZADO	

Promedio _____

Evaluación total del curso _____

Continúa...2

1. ¿Le agradó su estancia en la División de Educación Continua?

SI

NO

Si indica que "NO" diga porqué:

2. Medio a través del cual se enteró del curso:

Periódico <i>Excelsior</i>	
Periódico <i>La Jornada</i>	
Folleto anual	
Folleto del curso	
Gaceta UNAM	
Revistas técnicas	
Otro medio (Indique cuál)	

3. ¿Qué cambios sugeriría al curso para mejorarlo?

4. ¿Recomendaría el curso a otra(s) persona(s) ?

SI

NO

5. ¿Qué cursos sugiere que imparta la División de Educación Continua?

6. Otras sugerencias:

INTEGRACION

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.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

DE LA ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

DE LA PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa, tiene especialísima importancia, y por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

INTEGRACION DE LAS COSAS

DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DE ESTA INTEGRACION

Podrá aparecer que estudiar sistemas de producción, ventas, etc. es problema técnico más estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos porque miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO

Representando todos los elementos materiales una inversión debe darse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización en forma tal que ni falten determinado momento ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo utilidades.

DE LA INSTALACION Y MANTENIMIENTO

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse la forma sistemática de conducir estas actividades en forma tal que esa improductividad se reduzca a mínimo.

DE LA DELEGACION Y CONTROL

Si toda administración supone delegación, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

Advertencia previa

Por tratarse de un campo eminentemente "factual", creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrla.

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requiere cuatro pasos:

- a) 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.
- b) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de cribas que bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.
- c) Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al -- grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato por la selección se toman de los candidatos a los buenos candidatos solamente; por la introducción se hace del buen candidato un empleado; y por el desarrollo, se hace del empleado o trabajador, un buen empleado.

Del reclutamiento

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella al personal, sea malo, o viceversa.

Las fuentes de abastecimiento para una empresa deben, ante todo, precisarse. Cuántas veces nos encontramos con que una empresa no sabe siquiera en dónde irá a buscar al personal que requerirá para cada tipo de puestos. Debe, por otra parte tratar de cultivarse el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ella podamos encontrar.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

- a) El sindicato: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- b) Las escuelas: técnicas, de comercio, etc.
- c) Las agencias de colocaciones: onerosas o gratuitas, siendo estas últimas las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio.
- d) El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- e) "La puerta de la calle", es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento pueden ar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

a) Así una requisición adecuada al sindicato, puede hacer que no se produzca malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.

b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos - mayor precisión, posibilidad de estudio, etc.

c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores ha demostrado, en lo general, nos er medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal menos capaz, y hace mucho más extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

De la selección

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, - para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados y el orden generalmente seguido, es el que señalaremos a continuación:

a) La hoja de solicitud. Suele servir como base, no sólo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal.

Aunque su contenido es muy variable, de ordinario comprende: generales del solicitante; datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.

No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que puedan obtenerse más fácilmente, y con menor molestia para el solicitante, en la entrevista, investigaciones, etc.

b) La entrevista. Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como por que permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante, y hacer observaciones que, si bien son meros indicios, lo son de tan grande importancia si están bien tomados, que muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

Debemos tan solo advertir aquí, que supone un lugar en que pueda hacerse con sigilio, preparación del que ha de conducir la entrevista, tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que - facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

c) Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Son éstas, verdaderos "experimentos" ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarse los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas. Como ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud, podemos mencionar las de inteligencia, memoria, imaginación, etc. Como ejemplo de las prácticas de capacidad, citaremos las de mecanografía, dibujo, ortografía, etcétera.

Las pruebas para, ser útiles, requieren tres cosas:

- a) estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuáles son los mínimos y máximos que deben exigir "para el grupo en el que van a aplicarse".
- b) que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales y
- c) su validez, es decir, que la cualidad medida se refleja efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.
- d) Las encuestas. Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales, y aun sociales, que pudiesen haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.
- e) El examen médico. Suele dejarse hasta el final del proceso, porque, bien en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etcétera.

De la introducción

Hemos destacado ya su importancia al hablar del principio respectivo. Mencionaremos aquí que suele comprender dos partes.

a) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc., Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la negociación, quiénes la componen, qué produce, cuál es su organización, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la Descripción de Puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Del desarrollo

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo, pero, como es claro, se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico, v.gr.: matemáticas de taller, dibujo, etc., y en tal supuesto no siempre se da para todos los puestos y trabajadores.

Pero puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor. Bajo este concepto todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo requieren este adiestramiento.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivo.

Adiestramiento de obreros y empleados

Suele comprender dos pasos principales:

- A. Cómo debe prepararse la instrucción.
- B. Como debe darse la instrucción.

A. Lo primero comprende estos cuatro puntos:

- a) Hacer una tabla de tiempo;
- b) hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar;
- c) tener todo listo;
- d) tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

B. Lo segundo comprende también cuatro etapas principales:

- a) Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- b) Presentar la operación: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la entenderá, preguntarle, etc.
- c) Probar su ejecución: es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.
- d) Revisar: haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizar que ha adquirido los hábitos que quería incluirle.

Capacitación de supervisores

Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas: La que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc. y la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente es sólo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo, a los inmediatos.

Así, se suele escoger como jefe de mecánicos al mejor mecánico, como jefe de contadores al mejor contador, y, en todo caso, se le preparará para que adquiera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, es en cambio un constante problema para la empresa, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etc.

Si el obrero requiere principalmente adiestramiento, el supervisor, como jefe sobre todo, requiere más bien capacitación administrativa.

- a) cómo distribuir el trabajo;
- b) cómo tratar a su personal (relaciones humanas);
- c) cómo calificar a su personal;
- d) cómo instruir a su personal;
- e) cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados;
- f) cómo realizar entrevistas con éstos;
- g) cómo hacer informes, reportes, etc.;
- h) cómo coordinarse con los demás jefes;
- i) cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.;
- j) cómo mejorar los sistemas a su cargo;
- k) cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

Necesita, además, conocer más a fondo que cualquier trabajador o empleado las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

Desarrollo de ejecutivo

Terry define el desarrollo de ejecutivos del siguiente modo; "es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

Aunque es muy dudosa la propiedad de la traducción del término inglés con que se designa: "executive development", es indiscutible que la idea de "desarrollar", tiene implícita la connotación de que hay algo que ya se posee en forma más o menos natural, y que debe sólo ser desarrollado, lo cual es muy adecuado a la idea que se quiere expresar con la expresión "desarrollo de ejecutivo".

Su importancia

Es quizá uno de los más grandes problemas que confronta toda empresa, sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan de problema de "encontrar segundas manos"

En efecto: cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de los resultados por el delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas tareas.

Pero quizá un error básico ya mencionado en "la previsión de elementos administrativos", consiste en pensar que tal género de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa, debe ser, de algún modo al menos, desarrollado o preparado por ésta.

TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE COSAS

A. Principales técnicas financieras

Aunque el administrador de finanzas presupone, obviamente, el conocimiento de los aspectos jurídicos que regulan la operación de instrumentos financieros tales como las acciones, obligaciones, etc., así como de los procedimientos e instrumentos contables que son auxiliares necesarios para la finanzas, su función básica dice relación directa con las técnicas para la adquisición, estructuración y manejo del capital necesario en una empresa.

Cabe observar que, en nuestro medio concreto, además de la gerencia, que rara vez delega estos aspectos, están principalmente vinculados con ellos el controlador o el tesorero.

a) Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera

- Mercados de capitales y su operación.
- Fijación de políticas financieras.
- Emisión de acciones y obligaciones.
- Colocación y distribución de las mismas.
- Fuentes de recursos externos.
- Expansión financiera: interna y externa: reinversiones, ;
- Ampliaciones de capital.
- Préstamos
- Sociedades de inversión, etcétera.

b) Técnicas para el manejo financiero

Tomamos del estudio No. 55 de la A.M.A., las siguientes:

- Rotación adecuada de capital.
- Utilización de los estados financieros y de costos, para tomar decisiones
- Créditos y cobranzas .
- Problemas de caja. .
- Inventarios y su rotación apropiada.
- Programas de gastos.
- Problemas de impuestos. .
- Custodia de fondos.
- Bienes raíces.
- Auditorias.
- Control presupuestal, etcétera.

B. Principales técnicas de producción.

Ya hemos señalado que no se trata aquí de los aspectos técnicos de maquinaria, materias primas, sistemas de fabricación, etcétera, sino de las técnicas para lograr la mejor coordinación de todo lo anterior.

a) Técnicas de instalación.

Ubicación de la planta.
Selección de maquinaria y equipo.
Distribución de la planta (layout), etcétera.

b) Técnicas de operación

Almacenes.
Planeación y control de la producción.
Ingeniería de métodos (simplificación y medición del trabajo y muestreo de trabajo).
Control de calidad.
Manejo de materiales, etcétera.

c) Técnicas de desarrollo

Investigación industrial: interna y externa.
Desarrollo del producto: normalización, diversificación, etcétera.
Diseño del producto, etcétera.

C. Principales técnicas de mercadotecnia.

Supone, tanto las técnicas de investigación, como las de administración de este importantísimo aspecto.

Investigación de mercados: cuantitativa y motivacional.

Manejo del producto.

Territorios, zonas y rutas de ventas.

Medición de la fuerza de la competencia.

Publicidad y promoción de ventas.

Pronóstico de ventas.

Políticas de marcas.

Canales de distribución.

Sistemas de ventas.

Tiendas de descuentos y autoservicio.

Precios.

Administración del personal de ventas: su selección, adiestramiento, remuneración, supervisión, etcétera.

D. Principales técnicas de conservación.

Aunque no suelen estar ligadas a un departamento especial compartimos la idea de Fayol de que tienen un fin específico.

Mantenimiento preventivo.

Seguridad industrial.

Seguros diversos, etcétera.

E. Principales técnicas de compras.

Sistemas de información sobre abastecimiento, y su requisición
Investigación de calidad, precios, condiciones, etc. de los diversos proveedores.

Procedimientos de compra.

Control de la rapidez y seguridad de la entrega.

Problemas de tráfico.

Trámites de importación.

Inspección de lo comprado.

Sistemas de almacenamiento.

Control de inventarios, etcétera.

DIRECCION

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente ya con más frecuencia delegando dicha autoridad.

PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél.

PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO

La autoridad de una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante, porque cuando ocurre esto se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermediarios.

PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible que sea y del modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. El conflicto tiene la virtud de forzar la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

LA COMUNICACION: SISTEMA NERVIOSO DE LA ADMINISTRACION

Etimología

Deriva del latín "cum", con, y "munus", don: significa pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos los demás,.

Su definición

"Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

- a) Es un proceso: la mayor parte de las fallas en la comunicación depende de que creemos que, con emitir una orden, para un informe, etc., la comunicación de éstos es perfecta, olvidando que previamente debimos haber preparado todo el proceso, en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación: esta no es un simple "fiat" que se realiza por sí sólo.
- b) Nosotros: en la comunicación necesariamente transmitimos en último término un acto psíquico. Como sabemos, éstos son conocidos sólo por el que los tiene; para que los demás los conozcan, se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabra, escritura, símbolos, etcétera.
- c) Ideas, sentimientos, deseos: en la comunicación transmitimos estas tres clases de actos psíquicos: así, v.gr.: en el adiestramiento, en la información, etc.; transmitimos conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., transmitimos nuestros deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés, que queremos comunicar, transmitimos nuestros sentimientos de admiración, novedad, etcétera.
- d) Son conocidos y aceptados: la comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles: por ello es esencial que sea clara. Pero sería incompleta si no logramos que los demás quieran, acepten lo que deseamos de ellos: por eso, a cada plano de mayor profundidad de este aspecto, es más efectiva la comunicación.
- e) Por otros: esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar: - nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar "a otros".

Sus elementos

1. Fuente de la comunicación es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma comunicación.

2. Receptor de la comunicación: es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente. Así, v.gr.: si el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se hiciera en él - con gran perfección, sería nula; en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados, o enfocando motivos que no interesen al receptor, la comunicación será también deficiente.

3. Canal de la comunicación: toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. De ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación. Este elemento debe tomarse muy en cuenta, recordando que, de suyo, tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

4. Contenido de la comunicación: es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor ya que éses es el fin de la comunicación.

5. Respuesta: toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa. Y en esta alternación, no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.

6. Ambiente de la comunicación: en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. así v.gr.: determinadas comunicaciones no conviene que se hagan en los momentos de la revisión de un contrato colectivo, porque hay un ambiente de -- tensión; determinadas llamadas de atención no conviene hacerlas en momentos de -- acercamiento obrero-patronal, etcétera.

ESPECIES DE LA COMUNICACION

1. Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se divide en formal o informal.

La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así, v.gr.: es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc., La comunicación informal es de suyo más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente por que suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etcétera).

2. Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según que vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona. De suyo la primera es mucho más enérgica.

3. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

La primera exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera, simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. Por razón de su forma puede ser oral, escrita, o gráfica. La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc. Importa escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.

5. Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Ordenes.
- Informaciones.

Sin bajar a detalle podemos mencionar como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las vistas fijas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- Reportes.
- Informes.
- Sugerencias.
- Quejas.
- Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida)
- Encuestas de actitud, etcétera.

La comunicación horizontal comprende:

- Juntas.
- Comités
- Consejos
- Mesas Redondas
- Asambleas, etcétera.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION

a) La comunicación es bilateral. Por el análisis de sus elementos, hemos visto que es necesariamente bipolar; pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente en receptor, y viceversa: por ello no sólo cau

sa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación sino que, cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más energética y efectiva.

b) La comunicación debe revisarse constantemente. Queremos expresar con esto que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla. Así; v.gr.: los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje - que deseamos transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada, etc.

c) La comunicación siempre es un medio. Por grande que sea su importancia -- nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, etcétera.

LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA

Algunos definen la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros".

Sin embargo, desde un punto de vista eminentemente administrativo, esta definición es estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa. Podría quizá definirse más bien como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad puesta en acto".

Surge el problema de cuál es el origen (factual, concreto, inmediato; no filosóficamente considerado) de la autoridad en la empresa. Suelen mencionarse tres:

- el convenio,
- la propiedad de los bienes productivos y
- el régimen económico social imperante.

Parece evidente que el origen inmediato de la autoridad, tiene que buscarse en el convenio, ya que, si no existe un contrato de trabajo o de sociedad (en la administración privada) no se explica que una persona adquiera autoridad sobre las demás. Pero queda el problema de determinar por qué en la empresa concreta de nuestros tiempos, es el empresario-capitalista quien ejerce la autoridad, y esto tiene a nuestro juicio que fundarse en el hecho de ser el quien tiene el derecho de propiedad de la misma, evidentemente, con base en el sistema económicosocial que -reglamenta los contratos de trabajo y sociedad.

Tipos de autoridad

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

1. Autoridad formal es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descanse en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos, como lo hemos adelantado en organización: autoridad lineal, o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas. (Véanse págs. 221 y 223.)

2. Autoridad operativa es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones v.gr.: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etcétera.

Obviamente, estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea realización de ciertos actos.

3. Autoridad técnica es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad (como ocurre en la vida ordinaria con la del médico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa más que en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y con vencimiento de lo recomendado. Es, por lo tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes staff.

4. Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato (leadership), problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayor parte de las universidades y centros de estudios sociales.

La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse -- con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, suele ocurrir que, correlativamente, se va formando un jefe no designado (v.gr.: algu no de los jefes inferiores, un líder obrero, etc.,) con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimiento o de personalidad en el jefe designado, da lugar también a una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de planos.

PRINCIPIOS

DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL

Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control.

DE LOS ESTANDARES

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL

Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

DEL PRINCIPIO DE LA EXCEPCION

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los caos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

SU PROCESO Y REGLAS

1. Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:
 - a) Establecimiento de los medios de control.
 - b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
 - c) Interpretación y valoración de los resultados.
 - d) Utilización de los mismo resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

2. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

Dice un autor que no existen reglas precisas sobre cómo escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Sin embargo, pueden ayudarnos a encontrar esos puntos, preguntas tales como las siguientes:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Que puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

¿Qué informará mejor sobre "quien" es responsable de las fallas?

¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?

¿Cuáles son las más fáciles y automáticas?

3. Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.

a) La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta. Vgr.: los reportes que se obliga a los obreros, oficina, etc., que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización.

b) Además, los mismos controles pierden eficacia. V. gr.: muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones - que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

4. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:

Puramente personales, v.gr: supervisión, revisión de operaciones, etcétera.

b) Para lo que se refiere a "la naturaleza de la función controlada", vease lo que diremos sobre "medios de control".

5. Los controles deben ser flexibles

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos está en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

Por ello es tan útil el empleo de los presupuesto flexibles, como el que se ejemplifica en el Anexo Núm. 1. En ellos se registran en forma gráfica sobre el eje de las ordenadas, los gastos fijos, como rectas horizontales, y los variables proporcionales, como líneas oblicuas. En el eje de las abscisas se señala el número de unidades producidas, vendidas, etc. Con ello, se puede calcular el costo de producir 1,000 unidades será de \$15,000; el de 3,000 será de \$22,000 etcétera.

Si a una gráfica como la anterior le añadimos una línea que represente el ingreso por ventas, mediante una línea que se obtendrá de multiplicar el precio de venta por unidad, por el número de unidades, tendremos la Gráfica de Punto de Equilibrio. (Figura Núm. 2) Ella nos permite determinar en qué número de unidades vendidas, los ingresos obtenidos por dichas ventas igualan a los gastos realizados, o sea, el número de unidades en el que no hay pérdidas ni ganancias; en la parte señalada con raya horizontales, se registran las pérdidas; en la superior, marcada con líneas verticales, se indican las ganancias correspondientes a cada numero de unidades vendidas.

6. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones

El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, v.gr.: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera.

7. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.

De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "Especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

8. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

9. Los controles deben conducir por sí mismo de alguna manera a la acción correctiva.

No sólo deben decir "que algo está mal", sino "dónde, por qué, quién es el responsable, etcétera.

10. En la utilización de los datos del control debes seguirse un sistema.

sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los "hechos";
- b) Interpretación de los mismos;
- c) Adopción de medidas aconsejables;
- d) Su iniciación, y revisión estrecha;
- e) Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

11. El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

Nota: El proceso del control, señalado en la regla 1. está cubierto del siguiente modo, la etapa a) está cubierta por las reglas 2,3 y 4; la etapa b) por las reglas 5,6 y 7; la etapa c) por las 8 y 9; y la d) por las reglas 10 y 11.

CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Como hemos señalado, las operaciones de control son "técnicas especializadas" Estas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal, ingeniería industrial o producción, ventas, e tc. Aquí sólo mencionaremos los diversos campos y las técnicas más usadas en cada uno de éstos y explicaremos las que tengan más relación con la "función administrativa de control".

No debe olvidarse, además, que algunas de las técnicas de planeación, son a la vez medios de control.

Clasificación de las principales áreas de control.

- A. Controles de ventas.
- B. Controles de producción.
- C. Controles financieros y contables
- D. Control de la calidad de la administración.
- E. Controles generales.

A. Principales controles sobre ventas.

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar, "tendencias", puntos débiles, etcétera.

Pueden mencionarse como principales, los controles de ventas.

1. Por volumen total de las mismas ventas.
2. Por tipo de artículos vendidos.
3. Por volumen de ventas estacionales.
4. Por el precio de los artículos vendidos.
5. Por clientes (al menos, los principales).
6. Por territorio.
7. Por vendedores.
8. Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores.
9. Por costos de los diversos tipos de ventas.

B. Principales controles en producción

1. Control de inventarios. (De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etcétera).
2. De operaciones productivas. (Fijación de rutas, programas y abastecimientos).
3. De calidad (Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones control de rechazos, etcétera).
4. De tiempos y métodos de operación. (Con base en estudios de tiempos y movimientos, o a un en simples promedios de años anteriores).
5. De desperdicios. (Fijación de sus mínimos tolerables y deseables).
6. De mantenimiento y conservación (tiempos de máquinas paradas, costos, etcétera).

C. Controles contables y financieros.

Son, seguramente, los más antiguos. Su principal problema está en su mayor "actualización posible", para que funcionen al mínimo como controles históricos.

Da su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones. De ahí la ingerencia de los contadores en ellas. Mencionaremos entre estos controles:

1. Los estados financieros.
2. Sistemas de contabilidad de costos.
3. Auditoría interna y externa.
4. Control de depreciaciones y adiciones.
5. Control de efectivo en caja.
6. Control de recuperación de inversiones.
7. Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
8. Control de acciones, obligaciones y valores en general.

D. Control de la calidad de la administración.

Estos controles, constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, v.gr.: calificación e méritos diagramas de proceso, de flujo, etc. En otras materias específicas como la administración de personal, la producción, las ventas, etc., se estudian otros mu-

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

La administración de los 80'S

En la era de los 80'S ha surgido un nuevo concepto de administración la administración que ha hecho que grandes compañías transnacionales tales como IBM, ME'DONALS, XEROX, entre otras, sean considerados como ejemplo de excelencia.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman realizaron una exhaustiva investigación para conocer los sistemas que estas grandes corporaciones implementan para lograr tanta perfección, innovación y estabilidad a lo largo de los años. El estudio se titulo en busca de la excelencia y ha resultado un gran esito de libreria.

Los autores afirma que la sociedad moderna esta produciendo una gran cantidad de administradores con talento, pero que desafortunadamente no se integran al objetivo primario de toda empresa que es el producto, la buena calidad ante todo. Lo tragico es que no les enseñaron que es lo que las compañías excelentes han apreendido, ni a querer al cliente, ni que cada uno de los que trabajan en una empresa desearia ser un ganador. En conclusión los autores establecieron que estas compañías ponen mucho énfasis en el campo de experimentación, innovación y mejoramiento de sus productos y dan fuertes incentivos economicos a su gente, les interesa que cada uno aporte ideas, que cada uno sienta como ganador. Se establecen grupos de producción, de ventas, etc y cada uno de estos establece sus propias metas y objetivos, los que ellos sientan que pueden lograr optimamente. Existe la presión pero esta es individual. No se escatima el presupuesto en cuanto a mejoramiento lo principal es la calidad.

Estas compañías aprenden de la gente a la que sirven, proveen una excelente calidad, servicio y confianza.

Evitan al máximo las formalidades en la comunicación, todo mundo sabe que es lo que estan haciendo. No se saturan de objetivos, evitan el papeleo innecesario, utilizan mucho los Staff auxiliares. No existen los abismos jerarquicos pues los altos funcionarios conviven como uno mas dentro de la empresa. Los trabajadores son constantemente capacitados, promovidos, desarrollados.

Impera el liderazgo de transformación, de motivación, de etica; su ley en el primero, segundo y tercer lugar esta el cliente.

Hoy en día la nacionalidad convencional parece ser el motor de la actividad empresarial: desafortunadamente, no sirve para explicar la mayor parte de lo que hace funcionar a las empresas sobresalientes.

chos de esos controles.

E. Controles generales

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como "instrumentos" para controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etcétera. Por su importancia especial para nuestro objeto, haremos una breve mención tan sólo del llamado control de controles.

Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos que los requieran, aquellos informes reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etcétera, que habrán de requerir.

David Ogilvy, fundadas de "Ogilvy y Mathes" afirma que la mayoría de los hombres de empresa son incapaces de tener ideas originales porque no consiguen escapar a la tiranía de la razón. El famoso profesor del mercadotecnia en Harvard, Theodore Levitt dice que las personas que se dedican a establecer modelos, construyen intrincados árboles de decisiones cuyas pretensiones de utilidad solo se ven superadas por la admiración y temor que sienten los altos directivos de línea por las tecnócratas que los construyen. Esta vieja racionalidad se deriva directamente de la escuela de la Gestión Científica de Frederick Taylor y ha dejado de ser útil.

Los directivos parecen guiarse por este paradigma de algunas de las convicciones que comparten son por ejemplo: Lograr es mejor porque siempre se pueden conseguir economías de escalas.

Quiénes producen con bajos costos son los únicos que tienen el éxito asegurado.

Analícemoslo todo.

Eliminemos a quienes perturban la paz, es decir a los campeones fanáticos

La labor del directivo es tomar decisiones, así pues tomemos decisiones asertadas, tomemos decisiones difíciles.

Controlemoslo todo, redactemos prodigias descripciones de los puestos de trabajo. Desarrollemos complicadas organizaciones matriciales para asegurarnos de que se responde a todas las contingencias posibles. Imponemos ordenes. tomemos decisiones "Blanco y Negro". Tratemos a las personas como factores de producción.

Establezcamos los incentivos y productividad vendrá de tras.

Inspeccionemos para controlar la calidad ordenemos que se consiga.

Una empresa es una empresa y nadamas que un empresa quien sabe leer un estado financiero puede dirigir lo que sea.

Los altos directivos son más listos que el mercado.

¿Cuáles son las deficiencias de este modelo racional?

Entre otras cosas, el componente numérico analítico imprime una deformación conservadora. La reducción de costos se convierte en la prioridad número 1 y la mejora de la rentabilidad pasa al asiento trasero.

Cuando el enfoque exclusivamente analítico se desvoca, origina una filosofía abstracta y despiadada.

Ser angostamente racional equivale con frecuencia hacer negativo.

La versión actual de la racionalidad no valora la experimentación y abomina del error.

La antiexperimentación nos lleva inevitablemente al exceso de complejidad e inflexibilidad.

El enfoque racionalista no alaba la informalidad. Análizar, planear, distinguir, especificar y verificar son los verbos más frecuentes en el proceso racional. Hablar cara a cara, comprobar, probar, fallas, permanecer en contactos, aprender, cambiar de dirección, adaptar, modificar y ver son algunos de los verbos conjugados en los procesos de gestión informal.

El modelo racional nos hace subestimar la importancia de los valores. Aunque sea verdad que las buenas empresas poseen soberbias habilidades analíticas, sus principales decisiones se formulan atendiendo a sus valores más que a la destreza con los números. Las empresas con mejores resultados crean una cultura amplia, edificante y compartida. Su capacidad para conseguir aportaciones extraordinarias de gran número de personas descansa en su actitud para crear un sentido de finalidad altamente valorada. Tal finalidad emana del amor que se siente por el producto, se materializa en servicios de calidad superior y exalta la innovación y la aportación de todos.

En un mundo racionalista hay poco lugar para la competencia interna. Se supone que una empresa no ha de competir consigo misma pero es una realidad que un gran motivador es la presión de los compañeros en lugar de las órdenes del jefe.

A menudo decimos que las empresas sobresalientes son como son debido a que están organizadas para obtener un esfuerzo extraordinario de personas ordinarias. Es difícil imaginar que las empresas son cifras de negocios de miles de millones de dólares estén pobladas por personas muy distintas de las que constituyen la norma para la población en su conjunto pero existe un campo en el que las empresas sobresalientes han sido verdaderamente favorecidas con un liderazgo fuera de lo común. El liderazgo transformador, que se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a nivel superiores de motivación y moralidad. Las bases de poder se enlazan no como contrapesos sino como apoyos mutuos para una finalidad común. Es un liderazgo dinámico en el sentido en que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ello y a menudo se convierten ellos mismos en miembros más activos, con lo que se crean nuevos cuadros de líderes.

El concepto de flexibilidad organizativa no es nuevo, lo que es nuevo es que las empresas sobresalientes parezcan saber como hacer buen uso de él. Las empresas sobresalientes actúan con rapidez porque sus organizaciones son flexibles.

Estas empresas se distinguen por el uso de la comunicación. En las empresas sobresalientes es inequívoca la intensidad de las comunicaciones; el primer síntoma es el incipiente que se hace en la informalidad; el hecho de que los directivos salgan de sus despachos es un factor que contribuye a los intercambios formales. Existe un principio fundamental para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción, el cual denomina los actores (fragmentación) y que consiste sencillamente en dividir las cosas. Los fragmentos y secciones aventadas a la acción reciben muchas denominaciones: Equipos, grupos, centros de proyectos, entre otros pero tienen una cosa en común y es la de nunca aparecer en el organigrama formal y rara vez en el directorio telefónico de la empresa; son sin embargo, la parte más visible de la (adhocracia)

que mantiene la flexibilidad de la empresa. El elemento esencial para la construcción de una empresa no es un nombre investido de una misión particular, - con su secretaria y sus ayudantes, la sección pese al modesto lugar que ocupa en la jerarquía, no aguarda órdenes de los ejecutivos sino que toma iniciativas.

Para que este sistema funcione eficazmente, los jefes de sección necesitan conocer e identificarse con los fines de la empresa más de lo que suele ser común en una firma cualquiera. Lo logran gracias a una larga experiencia de -- años de intercambio de opiniones con otras personas de todos los niveles.

Solo hay aprendizaje y progreso cuando existe algo de lo que aprendes y - eso algo es un acción llevada a su termino. La mejor manera de entender este proceso es considerandolo como un experimento; la manifestación es más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es su voluntad de ensayar cosas, de experimentar. La palabra más importante del vocabulario de la publicidad es "probar", y el que prueba previamente su producto con los consumidores y prueba previamente su publicidad, tendrá éxito en el mercado 24 de cada 25 productos nuevos no salen nunca de los mercados experimentales. Los fabricantes que no comercializa experimentalmente sus productos soportan el enorme costo y la vergüenza de ver como sus productos fracasan a escala racional el lugar de morir discreta y economicamente los mercados experimentales. Pruebe sus mensaje, pruebe sus medios publicitarios, pruebe sus títulos de e ilustraciones, pruebe su nivel de gasto, pruebe sus anuncios en radio y televisión, no deje de probar y su publicidad no dejara de mejorar. Así como recordar que el cliente está en primer segundo y tercer lugar; es necesario llegar al cliente, estar cerca de él, ofrecerle un inmejorable servicio.

Podemos concluir con una extraña contradicción que puede realmente ser valida. La denominaremos la regla del listo - tonto.

Mucho de los directivos actuales - masters de en administración de empresas y personas de formación analoga - son a veces un poco más listos de los que les convendrian. Los listos cambian de dirección constantemente, basándose en el último resultado de la esperada ecuación del valor. Los que hacen fácilmente juegos malabares, con modelos de centenares de variables; los que diseñan complicados sistemas de incentivos, los que preparan estructuras matriciales; los que confeccionan planes estratégicos de 200 páginas y documentos de 500 paginas sobre requisitos del mercado que son solo el primer paso en sus ejercicios del desarrollo de productos.

Los "menos espavilados" son diferentes. Sencillamente no entienden porque todos los productos no pueden tener la más alta calidad. No entienden porque no pueden disfrutar todo los clientes de un servicio personalizado, incluso en el negocio de las papas fritas. Se sienten personalmente ofendidos cuando una botella de cerveza se agria.

No logra entender porque no es posible un flujo regular de productos nuevos, o porque un trabajador no puede aportar una sugerencia cada dos semanas. Son individuos realmente ingenuos, incluso simplistas. Si, simplista tiene una connotación negativa, pero las personas que dirigen las empresa sobre salientes son un poco simplistas. Su fé en lo que el trabajador es capaz de hacer no parece estar justificado. Tampoco está aparentemente justificado creer que todos los

productos pueden ser de la más alta calidad ni que pueda ofrecerse un alto nivel de servicio a casi todos los clientes, no parece estar justificado - creer que casi todos los trabajadores pueden aportar sugerencias de un modo regular. Todo es simplista, pero puede que en ello recida la verdadera clave para que desenas de millares de personas hagan asombrosas aportaciones.

Por supuesto, es muy importante saber en que se ha de ser simplista. Hay enconcentrarse en lo externo, en el servicio en la calidad, en las personas, en la informalidad, es decir, en aquellas palabras con contenido de valor y estas pueden ser muy buenas cosas - las unicas - en las que valga la pena - ser simplista; por ejemplo lo importante es que el personal desee ser "el mejor" en algo, sin importar demasiado en que. Desafortunadamente muchos no pueden verlo. Siempre hay razones practicas, justificables, inevitables y sensatas para transigir en alguna de estas variables. Solo la gente simplista como Watson, Hewlett-packard, Crokc, Mars, Marriotl, Procter y Gamble y Johnson, sigue siendo simplista y sus empresas siguen logrando un éxito notable.

5. Manos a la obra Eficazmente.- Firmes, con miras al valor: insistiendo en que los directores permanescan en contacto con el negocio esencial de la compañía.
 - Establecen un propio sistema de valores:
 - Convicción de ser los mejores.
 - Convicción de la importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.
 - Convicción de la importancia de las personas como individuos.
 - Convicción de que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y su colorario, la determinación de afrontar la comunicación.
 - Convicción y reconocimiento explícitos de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.
 - Se aseguran de que todos trabajan para que estos valores se logren en forma optima.

6. Zapatero a tus Zapatos. Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor.
 - Señalan que los resultados favorables los obtienen las empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen.

7. Estructuras sencillas, Staff. reducido.- Sus formas y sistemas estructurales son maravillosamente simples.
 - Personal reducido a o esencial
 - Pocos niveles administrativos
 - El personal de Alta Dirección es escaso.

8. Estira y Afloja simultaneo.- Patrocinar un clima en el que haya dedicación a los valores principales de la compañía, convinada con cierta tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores.
 - Estan centralizados y descentralizados a la vez.
 - Han llevado la autonomía al nivel de los puestos de trabajo o de equipo de desarrollo de productos.
 - Son centralistas fanáticas en unas cuantos valores esenciales que tienen en mucha estima.

UNIDAD I

EFICIENCIA INDUSTRIAL MAS ELEVADA

ADMINISTRACION
CIENTIFICA
(F. TAYLOR)

Pago de salarios más elevados

Estandarización de las condiciones de trabajo { clima
temperatura
pausas de trabajo
etc.

Aplicación de Métodos Científicos.

Estandarización de los Métodos de trabajo { estudio de movimientos (Cine)

Planeación de una "Gran tarea diaria".
Estudio de tiempos (cronómetro)

Alentar al alto productor o permanecer en su trabajo. - Plan de pagos diferenciales.

ACTIVIDADES:

Técnica.- Producción, transformación o servicio.

Comercial.- Compra, venta y cambio.

Financiera.- Uso óptimo de capital.

De Seguridad.- Protección de la propiedad, personas y operaciones.

Contables.- Determinación de la posición financiera.

DESARROLLO DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION

PRINCIPIOS
GENERALES DE
LA ADMINISTRACION.

(H. Fayol)

Administración Clásica

Proceso Administrativo

Principios de la administración.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina.
4. Unidad de mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación del interés Individual al general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Línea de Autoridad
10. Equidad
11. Orden
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de Equipo

Funciones de la Administración

Planeación
Organización
Dirección
Control

Coordinación

Ciencias del Comportamiento

(Estudios de Hawthorne y Elton Mayo)

PSICOLOGIA
PSICOLOGIA SOCIAL
SOCIOLOGIA

AREAS DE INVESTIGACION

1. Motivación: Factores personales detrás de una elevada productividad y alta moral. Determinación de las metas del empleado.
2. Organización como Sist. Social: Planeación del modelo informal de relaciones en la organización.
3. Mandos: Factores de ubicación e identificación de características personales.
4. Comunicación: Factores que son esenciales al entendimiento común y su evaluación. Mediramiento de las habilidades del empleado.
5. Desarrollo del Empleado: Determinación de la eficiencia en el aprendizaje. Aplicación apropiada a una situación nueva de lo que se ha aprendido.

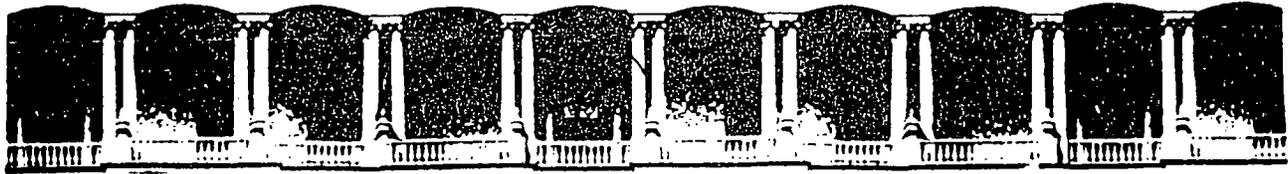
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Administración en los 80'S

Autores.- Thomas J. Peters
Robert H. Waterman Jr.

Atributos que caracterizan a las Empresas sobresalientes en Estados Unidos.

1. Enfasis en la Acción.- Hacer algo - lo que sea - en vez de perder el tiempo en busca de opiniones diversas. La Manifestación más importante es su voluntad de ensayar cosas, de experimentar.
 - Sacar adelante las cosas.
 - Aunque son análíticas en su forma de enfocar la toma de decisiones, eso no las paraliza.
 - Su procedimiento es "Hagalo, Arreglelo, intentalo"
 - Formación de pequeños grupos para experimentar nuevos productos.
 - Flexibilidad Organizativa. Hacer buen uso de él.
2. Cercanía al cliente.- Hay que estar cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos.
 - Aprenden de las personas a las que sirven.
 - Ofrecen calidad sin igual, servicio y contabilidad.
 - Todos participan e intervienen.
 - Sus grandes ideas sobre productos las obtienen de los clientes.
 - A los clientes los escuchan con gran atención y de modo regular.
3. Autonomía e Iniciativa.- Desmenuzar la corporación en compañías pequeñas e incitándolos a pensar de manera independiente y competitiva.
 - Mantienen muchos líderes e innovadores (colmena de campeones)
 - Fomentan la creatividad, la aceptación práctica de riesgos y apoyan las nuevas tentativas.
 - Su filosofía "Asegurate de que generes un número razonable de equivocaciones".
4. Productividad contando con las personas. Lograr la productividad a través del personal, creando la conciencia en todos los empleados, de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren.
 - Tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y aumentos de la productividad.
 - No consideran la inversión en capital como la fuente generadora de eficiencia.
 - Tienen gran respeto por el individuo. "El hombre es el activo más importante".



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA



ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

ING. ERNESTO BERNAL VELAZCO

1996.

ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACION
DE TRABAJO

MATERIALES
EQUIPO Y MAQUINARIA
RECURSOS HUMANOS

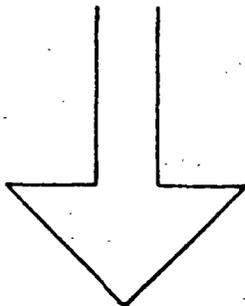
"LA FUNCIÓN DE UN JEFE ES COORDINAR LOS ES-
FUERZOS DE SU PERSONAL PARA LOGRAR LOS OB-
JETIVOS DEL TRABAJO ASIGNADO"

OBJETIVO: EL DE ESTE CURSO SERÁ

ANALIZAR EL FACTOR HUMANO EN
EL TRABAJO, DESDE UN ENFOQUE
QUE LE INTERESA AL JEFE,
FUNCIONARIO O EJECUTIVO

30 %

DEL COSTO TOTAL DE UNA OBRA
CORRESPONDE A LOS COSTOS DE
MANO DE OBRA



RELACIONES INDUSTRIALES

Cuando nos enfrentamos a la necesidad de comprar un equipo de construcción, como por ejemplo un tractor, lo mas seguro es que establezcamos un mecanismo selectivo en el que se incluyan algunas de las siguientes fases:

REVISION DE CATALOGOS

VISITA A LAS INDUSTRIAS

OBSERVAR EL EQUIPO TRABAJANDO

COMPARAR COSTOS

ANALIZAR FACILIDADES DE PAGO

Deberíamos seguir un proceso análogo al anterior al escoger a una persona que fuésemos a incorporar a nuestra compañía, pero a veces lo hacemos por simple intuición y en este caso la administración de personal nos es de mucha utilidad.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL ES LA TECNICA PARA OBTENER LA MAXIMA EFICIENCIA Y COOPERACION EN LAS RELACIONES HUMANAS DE UNA EMPRESA.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
RELACIONADAS CON EL PERSONAL.

- 1.- SELECCIÓN DE PERSONAL
- 2.- CONTRATACIÓN DE PERSONAL
- 3.- NÓMINAS
- 4.- SEGURO SOCIAL
- 5.- RELACIONES LABORALES
- 6.- CONTROL DE PERSONAL
- 7.- SUELDOS
- 8.- CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 9.- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
- 10.- SEGURIDAD INDUSTRIAL
- 11.- SERVICIOS AL PERSONAL Y PRESTACIONES.

1.- SELECCION DE PERSONAL

LA SELECCION DEL PERSONAL ADECUADO PARA OCUPAR LOS DIFERENTES PUESTOS DE LA EMPRESA, ES UNA FUNCION DE ENORME IMPORTANCIA DE LA CUAL SE PUEDE DERIVAR, EN MUCHOS CASOS, EL EXITO O FRACASO DE UNA ORGANIZACION.

UN EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA SELECCION DE PERSONAL, ES EL SIGUIENTE:

- A. BUSCAR LAS PROMOCIONES O REUBICACIONES DEL PERSONAL DE LA MISMA COMPALIA.
- B. REVISAR EL ARCHIVO DE SOLICITUDES DE TRABAJO
- C. ANALIZAR LAS RECOMENDACIONES DEL PERSONAL DE NUESTRA MISMA COMPALIA.
- D. RECLUTAMIENTO A TRAVES DE DIFERENTES MEDIOS: UNIVER_SIDADES, INSTITUTOS, BOLSAS DE TRABAJO, PERIODICO, ETC.
- E. HOJA DE SOLICITUD.
- F. ENTREVISTA PREVIA EN EL DEPARTAMENTO DE SELECCION.
- G. ENTREVISTA CON EL JEFE DE AREA QUE SOLICITA EL CANDIDATO
- H. EXAMEN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS.
- L EXAMEN DE CAPACIDAD, APTITUDES E INTERESES Y PERSONALIDAD.
- J. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES LABORALES Y DE REFERENCIAS PERSONALES.
- K. EXAMEN MEDICO.

SOLICITUD DE EMPLEO

Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

FOTOGRAFIA
 RECIENTE

Fecha	Puesto Solicitado	Sueldo Mensual Deseado
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre	Edad
Domicilio		Colonia	Zona postal	Teléfono	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Lugar de Nacimiento				Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo				Estatura	Peso
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros				Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (Especifique)	

DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Contribuyentes No.	Afiliación al Seguro Social No.	Cartilla Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase y Numero de Licencia	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el País.	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Especifique)	
¿Practica Ud. algun Deporte?	¿Pertenece a algun Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	PRADO	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos.				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS			TITULO RECIBIDO
		DE	A	EN	
Primaria					
Secundaria o Prevocacional					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Comercial u Otras					

Estudios que está efectuando en la actualidad:			
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina	Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	
Otros trabajos o funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____
Nombre de la compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldos.	Inicial _____ Final _____			
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No (Razones)				

REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

¿Cómo supo de este empleo?
 Anuncio Otro medio (anótelos)

¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?
 No Si (nómbrelas)

¿Ha estado afianzado?
 No Si (nombre de la Cia.)

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?
 No Si ¿a Cual?

¿Tiene Seguro de vida? Suma asegurada
 No Si (nombre de la Cia.) \$ _____

¿Puede viajar?
 Si No (razones)

¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia?
 Si No (razones)

Fecha en que podría presentarse a trabajar

DATOS ECONOMICOS

¿Tiene usted otros ingresos? Importe mensual
 No Si (describalos) \$ _____

¿Su cónyuge trabaja? Percepción mensual
 No Si (¿dónde?) \$ _____

¿Vive en casa propia? Valor aproximado
 No Si \$ _____

¿Paga renta? Renta mensual
 No Si \$ _____

¿Tiene automóvil propio? Marca Modelo
 No Si _____

¿Tiene deudas? Importe
 No Si (¿con quien?) \$ _____

¿Cuánto abona mensualmente?
 \$ _____

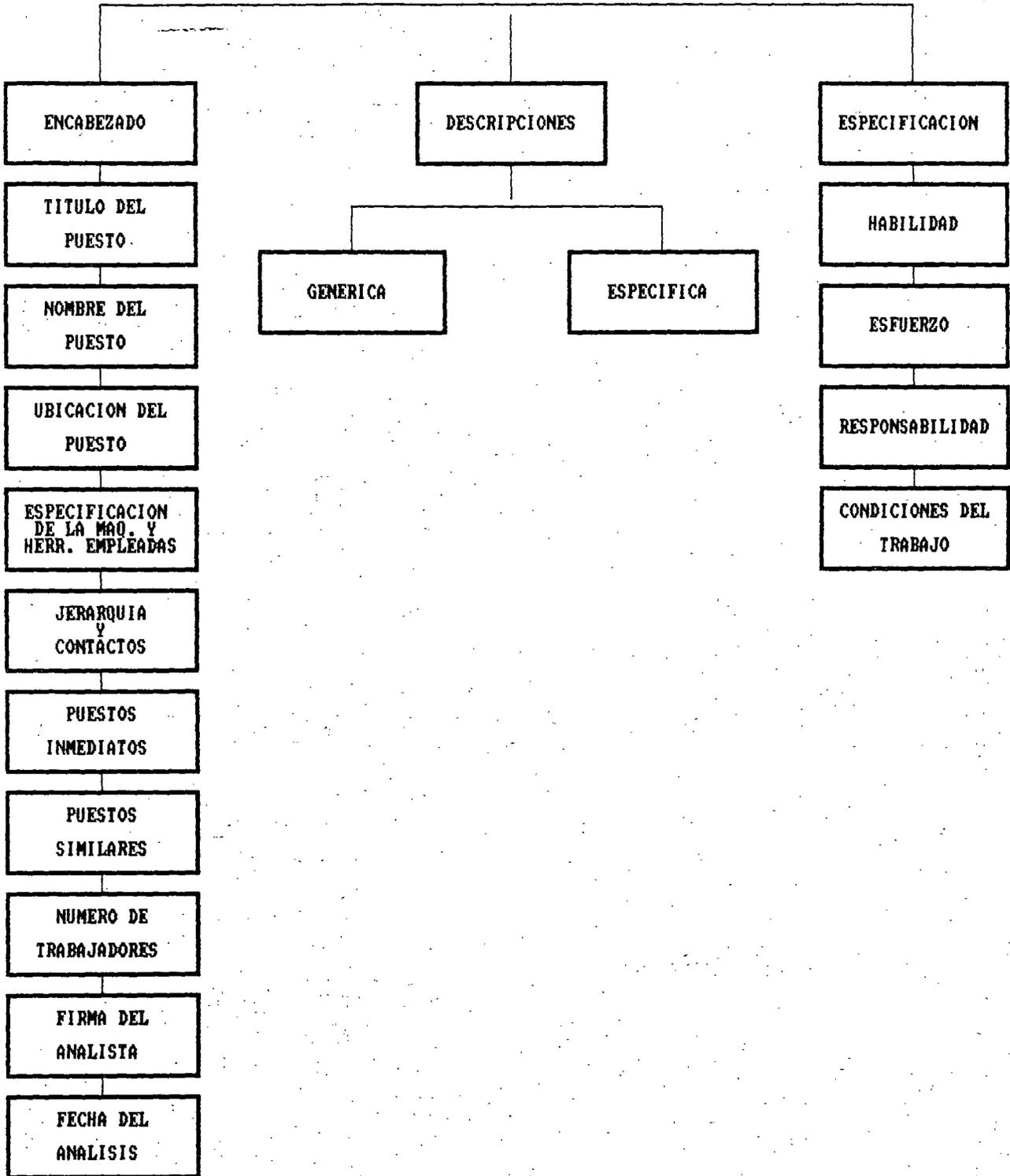
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?
 \$ _____

Comentarios del entrevistador

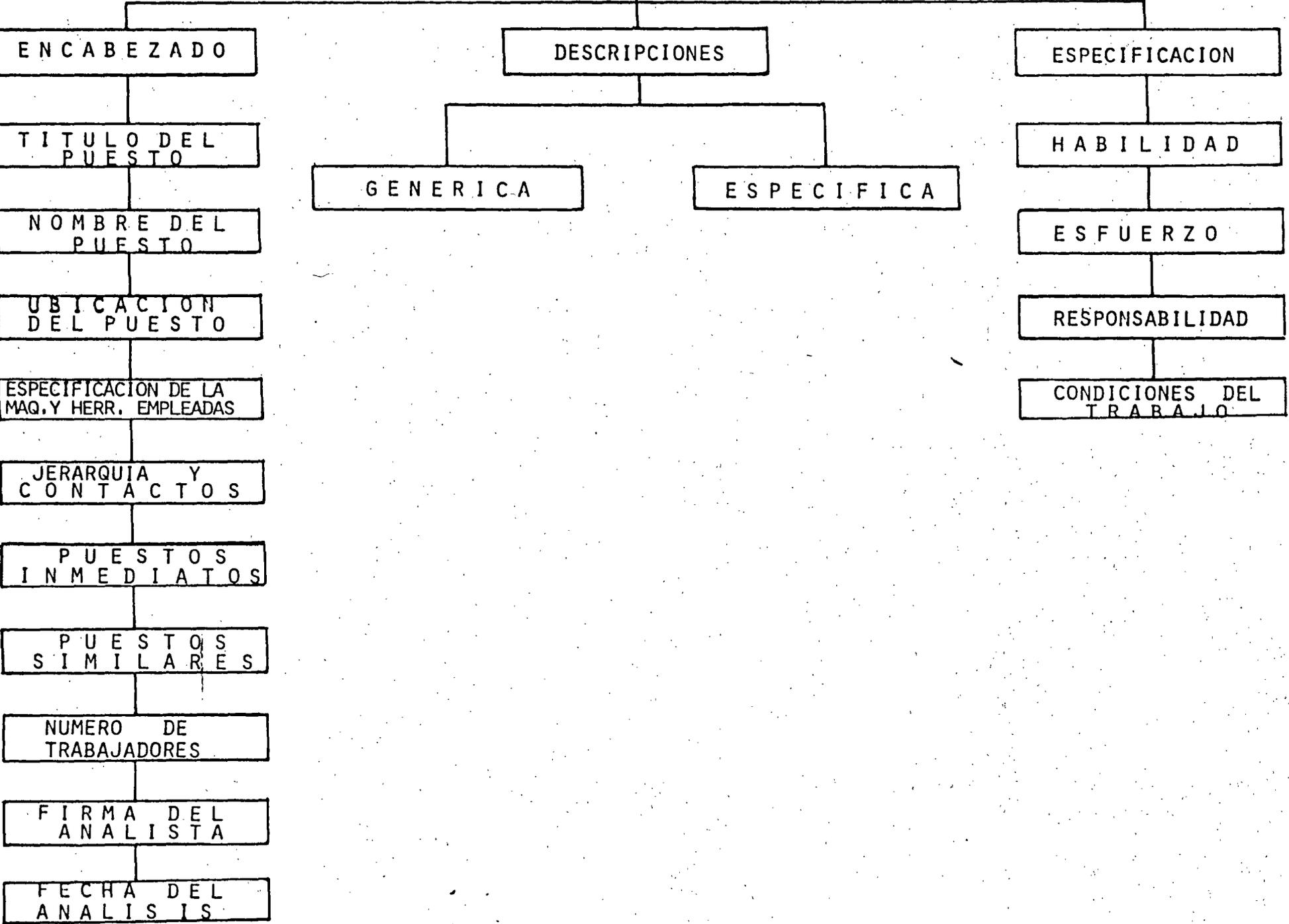
Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

**ANALISIS DE
PUESTOS**



ANALISIS DE PUESTOS



MINERA CARBONIFERA RIO ESCONDIDO, S.A.

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA Sept. 1980
MES AÑO

RECURSOS HUMANOS

TITULO SUPERINTENDENTE GENERAL		2.1.1.		HOJA 01 DE 07
AREA PRODUCCION MINA SUBTERRANEA - SUPERINTENDENCIA GENERAL				
DEPARTAMENTO			LOCALIZACION PIEDRAS NEGRAS	
JEFE INMEDIATO RESPONSBLE PRODUCCION MINA SUBTERRANEA				
PERSONAL BAJO SU CARGO (directamente)				
PUESTO		PLAZA	PUESTO	
SECRETARIA		1	INSPECTOR DE SEGURIDAD	
TOPOGRAFO		1		
JEFE DE DESARROLLO		1		
JEFE DE FRENTES LARGAS		1		
JEFE DE SERVICIOS GENERALES		1		
JEFE DE MECANICO INTERIOR MINA		1		
JEFE DE TALLER		1		
TOTAL			TOTAL	
OBSERVACIONES				
Departamento de frentes largas, se cubrirá a la fecha tentativa de abril de 1982.				
DESCRIPCION GENERICA				
Supervisa, coordina y vigila la administración y operación del área a su cargo, elabora los programas operativos de servicio para un entero cumplimiento de los objetivos trazados; y en funcion de los contratos y convenios de producción de carbón establecidos con C.F.E.				
AUTORIZACIONES				
JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS OPERATIVO	RESPONSABLE DE AREA	RECURSOS HUMANOS NOMINATIVOS	
ING. MARIO ROMPEMAYER	• LIC. RODOLFO TABUILAN	ING. MARIO ROMPEMAYER	LIC. ANGEL HERNANDEZ	

TITULO SUPERINTENDENTE GENERAL	HOJA DE 07
DESCRIPCION ESPECIFICA	% DE LA ACTIVIDAD
<p><u>ACTIVIDADES DIARIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ANALIZA Y AUTORIZA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, PRESENTADOS POR LAS JEFATURAS DE LAS AREAS DE SU RESPONSABILIDAD, VERIFICANDO SU EFICIENTE CUMPLIMIENTO PARA LOGRAR LOS PARAMETROS Y METAS TRAZADAS. - SUPERVISA LAS INSTALACIONES, EQUIPOS Y MATERIALES; ORDENANDO LOS ARREGLOS NECESARIOS PARA QUE ESTOS OPEREN Y SE MANTENGAN EN BUEN ESTADO, PREVIENDO QUE, COMO MINIMO, NO SE TENGAN RIESGOS PERSONALES O EN LOS BIENES DE LA EMPRESA. - ELABORA PROGRAMAS Y PLANES DE PRODUCCION DURANTE PERIODOS DE TIEMPO DETERMINADOS, SOLICITANDO LA AUTORIZACION ANTE LA GERENCIA Y VIGILANDO SU ENTERO CUMPLIMIENTO, RESPETANDO LOS REGLAMENTOS DE SEGURIDAD. - EFECTUA SUPERVISIONES CONTINUAS TANTO EN LOS TRABAJOS DEL EXTERIOR COMO EN EL INTERIOR DE LA MINA, AGILIZANDO LAS DEMORAS INCURRIDAS EN EL DESARROLLO DE ESTAS Y VIGILA SE DESARROLLEN CON LA SEGURIDAD QUE AMERITEN CADA UNA DE ELLOS. - VERIFICA QUE LOS MATERIALES, EQUIPOS, REFACCIONES E INSTALACIONES A UTILIZAR Y UTILIZADAS, CUMPLAN CON LOS REQUISITOS NECESARIOS PARA ASEGURAR LA BUENA OPERACION DE LA MINA EN GENERAL. - COMUNICA Y/O RECIBE PETICIONES Y QUEJAS DEL PERSONAL A SU CARGO, TRATANDO DE RESOLVER EL PROBLEMA O EN CASO CONTRARIO, CANALIZARLO POR EL CONDUCTO ADECUADO. - REvisa y AUTORIZA LOS REPORTES DIARIOS DE PERSONAL, OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LA MINA, ADOPTANDO LAS MEDIDAS NECESARIAS QUE TIENDAN A CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION Y SEGURIDAD DE LAS MISMAS. - AUTORIZA DOCUMENTOS COMO REQUISICIONES DE MATERIALES (MATERIALES NO COMUNES), MEMORANDUM, INFORMES ANTE LA GERENCIA E INTERESADOS, ETC. Y AGILIZA SU ENVIO SEGUN EL CASO. 	

TITULO SUPERINTENDENTE GENERAL	HOJA DE 07
DESCRIPCION ESPECIFICA	% DE LA ACTIVIDAD
<p><u>ACTIVIDADES PERIODICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ESTABLECE, ORDENA Y VIGILA QUE SUS COSTOS, TANTO OPERATIVOS COMO DE MANTENIMIENTO, SE MANTENGAN DE ACUERDO A LOS PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS; INVESTIGANDO AQUELLOS QUE SE HAYAN CEDIDO. - SOLICITA ANTE RECURSOS HUMANOS LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL A SU DEBIDO TIEMPO, DEPENDIENDO DE LOS AVANCES DE OPERACION Y PROGRAMAS DE EQUIPOS A BAJAR EN EL INTERIOR DE LA MINA, VIGILANDO LAS DISTRIBUCIONES DE LAS MISMAS. - MANTIENE Y COORDINA LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES DE LA MINA Y POLITICAS VIGENTES DE LA EMPRESA. - REvisa y APRUEBA LOS LEVANTAMIENTOS TOPOGRAFICOS PARA LA DELIMITACION DE CRUCEROS Y CABONES, PEQUEÑAS MODIFICACIONES EN LAS INSTALACIONES ACTUALES O NUEVAS, ETC. EXIGIENDO SU COMPLETO CUMPLIMIENTO. - HACE ASISTIR A JUNTAS CON SUBORDINADOS Y OTROS, PARA DISCUTIR SITUACIONES ACTUALES DEL AREA, COORDINACION DE PROGRAMAS O PLATICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJOS DE LA MINA. - EFECTUA PROMOCIONES Y ASCENSOS DEL PERSONAL A SU CARGO, SOLICITANDO A QUIEN CORRESPONDA LAS AUTORIZACIONES Y POLITICAS A SEGUIR. - SOLICITA LOS SERVICIOS DE INGENIERIA INDUSTRIAL PARA ESTUDIAR FISICAMENTE TRABAJOS EN LOS QUE POR SU RUTINA SEA DIFICIL DETECTAR FALLAS, TALES COMO: MANEJO DE MATERIALES, METODOS DE TRABAJO, RUTINAS DE MANTENIMIENTO, CUELLOS DE BOTELLA, CICLOS DE TRABAJO, ETC; ANALIZANDO Y DISCUTIENDO LAS PROPUESTAS PRESENTADAS POR ESTE DEPARTAMENTO Y LAS AREAS AFECTADAS E INTERESADOS. 	

MINERA CARBONIFERA RIO ESCONDIDO, S.A.

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA SEPT. 1980
MES AÑO

TITULO SUPERINTENDENTE GENERAL	HOJA DE 07
DESCRIPCION ESPECIFICA	% DE LA ACTIVIDAD
<p>- DELEGA RESPONSABILIDADES ANTE SUS SUBORDINADOS Y DESARROLLA OTROS TRABAJOS RELACIONADOS Y ENCOMENDADOS CON SU FUNCION PRINCIPAL.</p>	

RECURSOS HUMANOS

TITULO		SUPERINTENDENTE GENERAL				HOJA		05 DE 07	
CONOCIMIENTOS									
ESCOLARIZADOS			PRACTICOS			ESPECIALIZADOS			
Estudios profesionales completos de Ingeniero Minero, con planes de estudio no menores de cuatro años o equivalente.			Explotación y seguridad de minas subterráneas de carbón, mediante equipos y maquinaria mecanizados.			Administración y Recursos Humanos, para con el Area y el personal a su cargo.			
EXPERIENCIA									
PREVIA A ESTE PUESTO EN		ANOS	MESES	EN ESTE PUESTO		ANOS	MESES		
Administración General de Minas., Seguridad e higiene en los trabajos del interior y exterior de la mina., Costos directos e indirectos a la producción., Operaciones, mantenimiento y especificaciones de todo el equipo, maquinaria e instalaciones de la mina.		2	8	Explotación de Minas subterráneas de carbón., Desarrollo y frentes largas. Operación y mantenimiento en minas. Seguridad e Higiene., Administración y Recursos Humanos, etc.		5			
ESFUERZO									
FISICO					MENTAL Y/O VISUAL				
Esfuerzos intermitentes de consideración, al efectuar las supervisiones, auxilio e indicaciones de los trabajos y responsabilidades de las áreas y del personal a su cargo.					El requerido para hacer cálculos de costos directos e indirectos a la producción programas y parámetros de operación y mantenimiento, etc. los que se requieren al enfrentarse con una gran variedad de situaciones.				
CONDICIONES DE TRABAJO									
Buenas condiciones generales de trabajo con exposición constante a uno o más elementos desagradables como ensuciarse, daños de ropa, etc. al efectuar las supervisiones y revisiones de trabajo y construcciones del interior y exterior de la mina.									

RECURSOS HUMANOS

TITULO		SUPERINTENDENTE GENERAL		HOJA 05 DE 07		
CONOCIMIENTOS						
ESCOLARIZADOS		PRACTICOS		ESPECIALIZADOS		
ESTUDIOS PROFESIONALES COMPLETOS DE INGENIERO MINERO, CON PLANES DE ESTUDIO NO MENORES DE CUATRO AÑOS O EQUIVALENTE.		EXPLOTACION Y SEGURIDAD DE MINAS SUBTERRANEAS DE CARBON, MEDIANTE EQUIPOS Y MAQUINARIA MECANIZADOS.		ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS PARA CON EL AREA Y EL PERSONAL A SU CARGO.		
EXPERIENCIA						
PREVIA A ESTE PUESTO EN		ANOS	MESES	EN ESTE PUESTO	ANOS	MESES
ADMINISTRACION GENERAL DE MINAS., SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS TRABAJOS DEL INTERIOR Y EXTERIOR DE LA MINA., COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS A LA PRODUCCION., OPERACIONES, MANTENIMIENTO Y ESPECIFICACIONES DE TODO EL EQUIPO, MAQUINARIA E INSTALACIONES DE LA MINA.		2	8	EXPLOTACION DE MINAS SUBTERRANEAS DE CARBON., DESARROLLO Y FRENTES LARGAS., OPERACION Y MANTENIMIENTO EN MINAS., SEGURIDAD E HIGIENE., ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS, ETC.	5	
ESFUERZO						
FISICO			MENTAL Y/O VISUAL			
ESFUERZOS INTERMITENTES DE CONSIDERACION, AL EFECTUAR LAS SUPERVISIONES, AUXILIO E INDICACIONES DE LOS TRABAJOS Y RESPONSABILIDADES DE LAS AREAS Y DEL PERSONAL A SU CARGO.			EL REQUERIDO PARA HACER CALCULOS DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS A LA PRODUCCION PROGRAMAS Y PARAMETROS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, ETC. LOS QUE SE REQUIEREN AL ENFRENTARSE CON UNA GRAN VARIEDAD DE SITUACIONES.			
CONDICIONES DE TRABAJO						
BUENAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO CON EXPOSICION CONSTANTE A UNO O MAS ELEMENTOS DESAGRADABLES COMO ENSUCIARSE, DAÑOS DE ROPA, ETC. AL EFECTUAR LAS SUPERVISIONES Y REVISIONES DE TRABAJO Y CONSTRUCCIONES DEL INTERIOR Y EXTERIOR DE LA MINA.						

TITULO	
SUPERINTENDENTE GENERAL	
HOJA 06 DE 07	
RELACIONES INTERNAS CON:	P A R A:
<p>PERSONAL OPERATIVO DEPENDIENTE DE SU AREA.</p> <p>PERSONAL DE SERVICIO Y APOYO.</p> <p>RESPONSABLE DE MINAS SUBTERRANEAS Y DEMAS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA.</p> <p>SINDICATO Y DELEGADOS MINEROS.</p>	<p>EL CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS ESTABLECIDOS DE PRODUCCION.</p> <p>SOLICITAR SUS INTERVENCIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS.</p> <p>INFORMAR DE LOS LOGROS OBTENIDOS, ASISTENCIA A JUNTAS DE COORDINACION, FIJACION DE POLITICAS Y CONVENIOS, ETC.</p> <p>COORDINACION GENERAL DE SUS PETICIONES Y DEFINICIONES.</p>
RELACIONES EXTERNAS CON:	P A R A:
<p>VISITAS, PROVEEDORES Y CASAS COMERCIALES, ETC.</p>	<p>EXPOSICION DE LOS DESARROLLOS EN LA MINA, INVESTIGACION Y EN UN MOMENTO DADO, LA ACEPTACION DE LOS PRODUCTOS QUE SE MUESTRAN, ETC.</p>

MINERA CARBONIFERA RIO ESCONDIDO, S.A.
ESPECIFICACION DEL PUESTO

FECHA SEPT. 1988
MES AÑO

TITULO SUPERINTENDENTE GENERAL	HOJA 07 DE 07
RESPONSABILIDAD	
<p>POR MANEJO DE EQUIPO Y/O VALORES</p> <p>RESPONSABLE DIRECTAMENTE DE LOS BIENES DE LA EMPRESA COMO SON LOS EQUIPOS, MAQUINARIA E INSTALACIONES AFINES PARA EL DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS PARA ESTA MINA.</p>	
<p>POR MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL</p> <p>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA, PROMOCIONES, ASCENSOS, CAMBIOS Y NOMINAS DEL PERSONAL A SU CARGO, CONVENIOS SINDICALES CELEBRADOS ENTRE ESTOS Y LA EMPRESA, ETC.</p>	
<p>POR TIPO Y ALCANCE DE SUPERVISION</p> <p>SUPERVISAR EL TRABAJO Y EL ENTERO CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE 6 PROFESIONISTAS A NIVEL INGENIERO, 1-a NIVEL TECNICO SUPERIOR Y 1 CON CARRERA COMERCIAL.</p>	
<p>POR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>CUMPLIMIENTO Y VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL AREA DE SU DEPENDENCIA, Y LAS FUNCIONES OPERATIVAS DEL PERSONAL A SU CARGO, PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS Y ENTREGAS DE PRODUCCIONES ESTABLECIDAS.</p>	

PARAMETROS RECOMENDABLES PARA
UNA ENTREVISTA

I.- PRIMERA IMPRESION

Apariencia
Modales
Tono de voz
Facilidad de expresión

II.- DATOS PERSONALES Y SOCIOFAMILIARES

Situación económica familiar
Facilidades de desarrollo
Relaciones interfamiliares

III.- HISTORIAL FORMATIVO
FORMACION BASICA CULTURAL

Lugar de estudios
Aprovechamiento escolar
Interés por las materias
Esfuerzos autodidáctas
Aficiones

ESTUDIOS SUPERIORES

Motivación por la elección
Años en la obtención del título
Dificultades Trabajo/estudio

IV.- HISTORIAL LABORAL

Estabilidad laboral
Integración en la empresa
Adaptabilidad
Laboriosidad
Trayectoria profesional (ascendente, regresiva, zigzagueante, pantanosa)

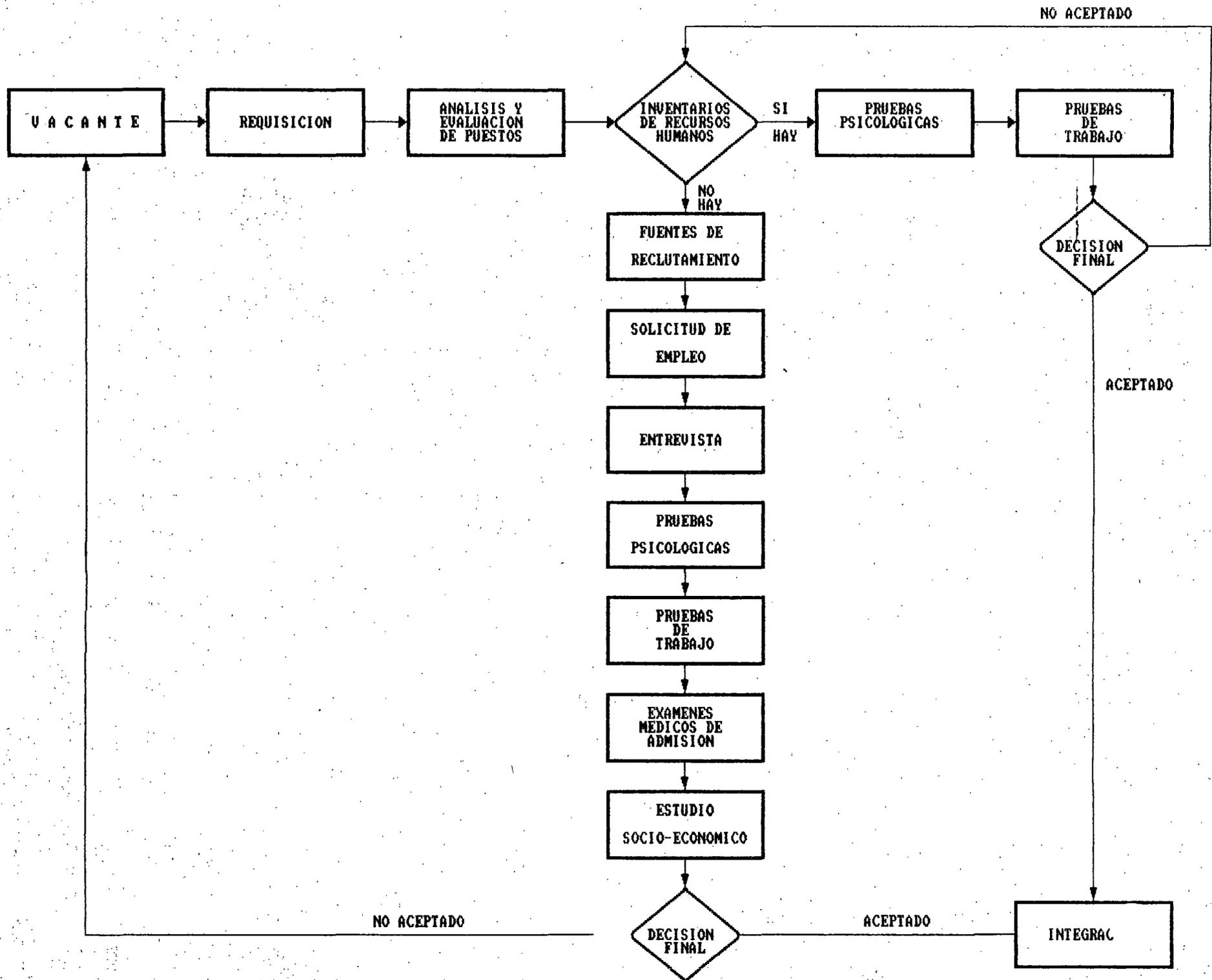
V.- MOTIVACIONES DE CAMBIO E INTERES POR EL PUESTO

Motivaciones negativas
Motivaciones positivas
Económicas
Profesionales
Promoción

VI.- NIVEL DE ASPIRACIONES

Satisfacción por sus logros
Aspiraciones y proyectos
Proyección futura

LAS ENTREVISTAS DEBERAN COMPLEMENTARSE CON:
TESTS PSICOLOGICOS
EXAMENES MEDICOS
PRUEBAS DE TRABAJO



2.- CONTRATACION DE PERSONAL

El contrato es el documento en el que se establecen las relaciones laborales que tendrá la empresa con el trabajador

- A.- CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO
- B.- CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO
- C.- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA
- D.- CONTRATO POR SERVICIOS PROFESIONALES
- E.- CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO

ACTITUDES CON EL RECIEN CONTRATADO

- 1.- BRINDARLE UNA CORDIAL BIENVENIDA
- 2.- MOSTRARLE LOS SERVICIOS Y LAS POLITICAS QUE SIGUE LA COMPAÑIA

INFORMACION INTRODUCTORIA QUE DEBE PROPORCIONARSE AL NUEVO TRABAJADOR

- a.- La compañía, su historia, desarrollo, organización, manejo, productos y tipos de trabajos que ejecuta
- b.- Políticas de personal- lo que el nuevo empleado puede esperar de la compañía y lo que la compañía, en cambio, espera de él.
- c.- Condiciones de empleo; reglas y procedimientos generales disciplinarios
- d.- Actividades y servicios de y para los empleados tales como planes de beneficio, actividades fuera del trabajo y oportunidades de auto-mejoramiento

INFORMACION POSTERIOR PROPORCIONADA EN EL NUEVO DEPARTAMENTO

- a.- Presentación de las gentes bajo las que trabajará directamente el nuevo contratado
- b.- Reglas y reglamentos departamentales, medidas de salud y seguridad
- c.- Visita a las instalaciones del Departamento
- d.- Descripción del trabajo específico, salarios e incentivos

ENTREVISTA DE CONTINUIDAD

(VARIAS EMANAS DESPUÉS DEL INGRESO)

- A.- CONTESTAR LAS PREGUNTAS DEL NUEVO EMPLEADO, REFERENTES A RELACIONES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA

- B.- ENFATIZAR ALGUNOS PUNTOS SOBRE REGLAMENTACIÓN INTERNA - INCENTIVOS

- C.- RECORRIDO POR TODAS LAS INSTALACIONES

- D.- VERIFICA EL ÉXITO DE LA COLABORACIÓN Y DESARROLLO INICIAL DEL NUEVO ELEMENTO

3.- N O M I N A S

PROCESAR LA INFORMACION Y CALCULOS
CORRESPONDIENTES A LAS PERCEPCIONES Y -
DEDUCCIONES DE CADA EMPLEADO.

CON LA INFORMACION ANTERIOR, FORMU
LAR LOS RECIBOS CORRESPONDIENTES.

OTRAS FUNCIONES DE ESTE DEPARTAMENTO

ELABORACION DE LA LISTA DE RAYA
AUXILIAR AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
EN LA DECLARACION DE IMPUESTOS
ELABORAR NOMINAS DE PARTICIPACION DE UTILIDADES
DETERMINAR AGUINALDOS

4.- SEGURO SOCIAL

REGISTRO DE LOS TRABAJADORES AL SEGURO SOCIAL DENTRO DEL TIEMPO QUE MARCA LA LEY.

VIGILAR LA PUNTUALIDAD DE LOS PAGOS PARA EVITAR RECARGOS Y MULTAS.

ASESORAMIENTO A LOS JEFES DE OFICINA EN:

OBTENCIÓN DE REGISTROS PATRONALES

REGISTROS DE OBRA

REGISTROS DE SUBCONTRATISTAS

FORMULACIÓN DE LIQUIDACIONES BIMESTRALES.

ATENCIÓN DE SUPERVISORES Y AUDITORES DEL ---
I:M:S.S.

ASESORAMIENTO A LOS ASEGURADOS PARA OBTENER -
LAS PRESTACIONES A LAS QUE TIENEN DERECHO.

5.- RELACIONES LABORALES

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

ASESORIA DEL

DEMANDAS

ABOGADO LABORAL

LIQUIDACIONES DE TRABAJADORES

CONTRATOS CON SUBCONTRATISTAS

LAS DEMANDAS LABORALES SON UN RIESGO MUY
COSTOSO DEBIDO A LO LENTO DEL PROCESO Y
A QUE SE ACUMULAN SALARIOS CAIDOS.

6.- CONTROL DE PERSONAL

SE RECOMIENDA EL USO DE FORMATOS ESPECIALES
PARA EL REGISTRO DE ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS.

LOS CONTROLES ESTABLECIDOS DEBEN SER DE FÁ-
CIL MANEJO Y TENER AL DÍA LOS DATOS DEL PER-
SONAL TANTO DE OFICINA CENTRAL COMO DE OBRA.

CONTROL DE PERSONAL

ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DE DEPARTAMENTO

CONTROL DE SUELDOS

UTILIZAR REGISTROS DIFERENTES

EXPEDIENTES

SOLICITUD DE EMPLEO

CURRICULUM VITAE

REQUISICIÓN DE PERSONAL

CONTRATO DE TRABAJO

AVISO DE MOVIMIENTO DE ALTA

AVISO DE ALTA EN EL SEGURO SOCIAL

FOTOGRAFÍA

CARTERA DE SOLICITUDES DE EMPLEO

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE		DOMICILIO			Z.P.	TELEFONO
FECHA DE NACIMIENTO	SEXO	EDO. CIVIL	IDIOMAS	INGLES	FRANCES	OTROS
ESTUDIOS REALIZADOS		ESTUDIOS ESPECIALIZADO		ESPECIALIDAD DE TRABAJO		AÑOS EXPERIENCIA
EMPRESA EN LA QUE TABAJA ACTUALMENTE				ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECE		
NOMBRE						
DOMICILIO				Z.P.		
TELEFONO						
RAMO				¿HA SIDO EXPOSITOR?		SI NO
PUESTO ACTUAL				SUELDO		¿EN QUE TEMAS?
INTERNO	PARTICULAR	INDUSTRIAL	CONSTRUCTORA			
PUESTO DE	EJECUTIVOS	EMPLEADOS	OBREROS			
OTRAS EXPERIENCIAS O ESPECIALIDADES						
TIPO DE OBRA		PUESTOS		ESPECIALIDADES		
PESADA	SUPTE. GENERAL	RESIDENTE		ING. TOPOGRAFO	OBRA HIDRAULICA	
INDUSTRIAL	SUPTE. FRENTE	SUPTE. MAQUINARIA		SISTEMAS	CONSTRUCCION	
URBANA	OTROS			COSTOS	MEC. DE SUELOS	
OBSERVACIONES				ESTRUCTURAS		CARRETERAS
				CIMENTACIONES		AERO PISTAS
				CONSULTOR		CATEDRATICO

7.- S U E L D O S

SERVICIOS PRESTADOS
POR EL TRABAJADOR

PERCEPCIÓN ECONÓMICA

UNA INADECUADA POLÍTICA SALARIAL DENTRO DE LA EMPRESA
ORIGINA INCONFORMIDADES, DISMINUYE LA EFICIENCIA DE -
LOS TRABAJADORES Y CREA RESENTIMIENTOS.

T A B U L A D O R D E S U E L D O S Y S A L A R I O S

PARA PROGRAMAR LOS AUMENTOS DE SUELDO DE UNA FORMA --
JUSTA SE DEBEN ELABORAR ANÁLISIS DE PUESTOS ATENDIEN-
DO A LA ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA ORGANIZACIÓN .

AL ELABORAR UN TABULADOR, QUE DEFINA LAS PERCEPCIONES DE CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACION, TENDREMOS QUE RECURRER A ENCUESTAS ELABORADAS CON COMPAÑÍAS SIMILARES, PARA MANTENERNOS EN UN NIVEL COMPETITIVO.

EN LA ACTUALIDAD Y CON LA ÉPOCA INFLACIONARIA QUE VIVIMOS, LA POLÍTICA DE SUELDOS COBRA UNA MAYOR IMPORTANCIA Y SU MANEJO SE VUELVE MÁS COMPLICADO.

LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES DEBEN SER ÓPTIMAS, YA QUE DE LO CONTRARIO PODRÍAN PRESENTARSE SITUACIONES COMO:

- A) LOS TRABAJADORES SABOTEAN EL TRABAJO, -
DISMINUYE EL RITMO DE PRODUCCIÓN.
- B) LOS DIRECTIVOS SE SIENTEN DEFRAUDADOS -
E IMPONEN RESTRICCIONES INNECESARIAS.
- C) LOS ERRORES SE ENCUBREN
- D) SE CREA UN ESTADO GENERAL DE IRRITABILIDAD.

8.- CALIFICACION DE MERITOS

PARA ESTE PROYECTO, SE REQUIERE QUE TODO AQUEL QUE TENGA BAJO SU MANDO A PERSONAL, REVISE PERIÓDICA - MENTE EL DESARROLLO DE CADA UNO DE SUS EMPLEADOS.

LA INFORMACIÓN CAPTADA DURANTE ESTA SUPERVISIÓN -- NOS SERVIRÁ PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS Y CONSIDERARLOS PARA PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS, AUMENTOS DE SUELDOS, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

SE RECOMIENDA QUE ESTAS REVISIONES SE HAGAN SEMESTRALMENTE.

EL FORMATO PRESENTADO A CONTINUACIÓN NOS PODRÁ SERVIR PARA LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

9.- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

CAPACITACIÓN	A	RESULTADOS:
Y	REALIZARSE	ACTITUDES POSITIVAS
DESARROLLO DE	DENTRO Y FUERA	MÁS CONOCIMIENTOS
RECURSOS HUMANOS	DE LA EMPRESA	MEJORA LAS HABILIDADES.

ALGUNAS EMPRESAS CUENTAN CON DEPARTAMENTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL QUE SE ENCARGAN DE ELABORAR PROGRAMAS PARA PLANEAR Y DESARROLLAR LOS RECURSOS HUMANOS.

UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEBERÁ CONTAR CON DOS
ELEMENTOS CLAVE:

A.- MOTIVACIÓN

B.- FORMACIÓN

MOTIVACIÓN

FORMACIÓN

ANHELOS

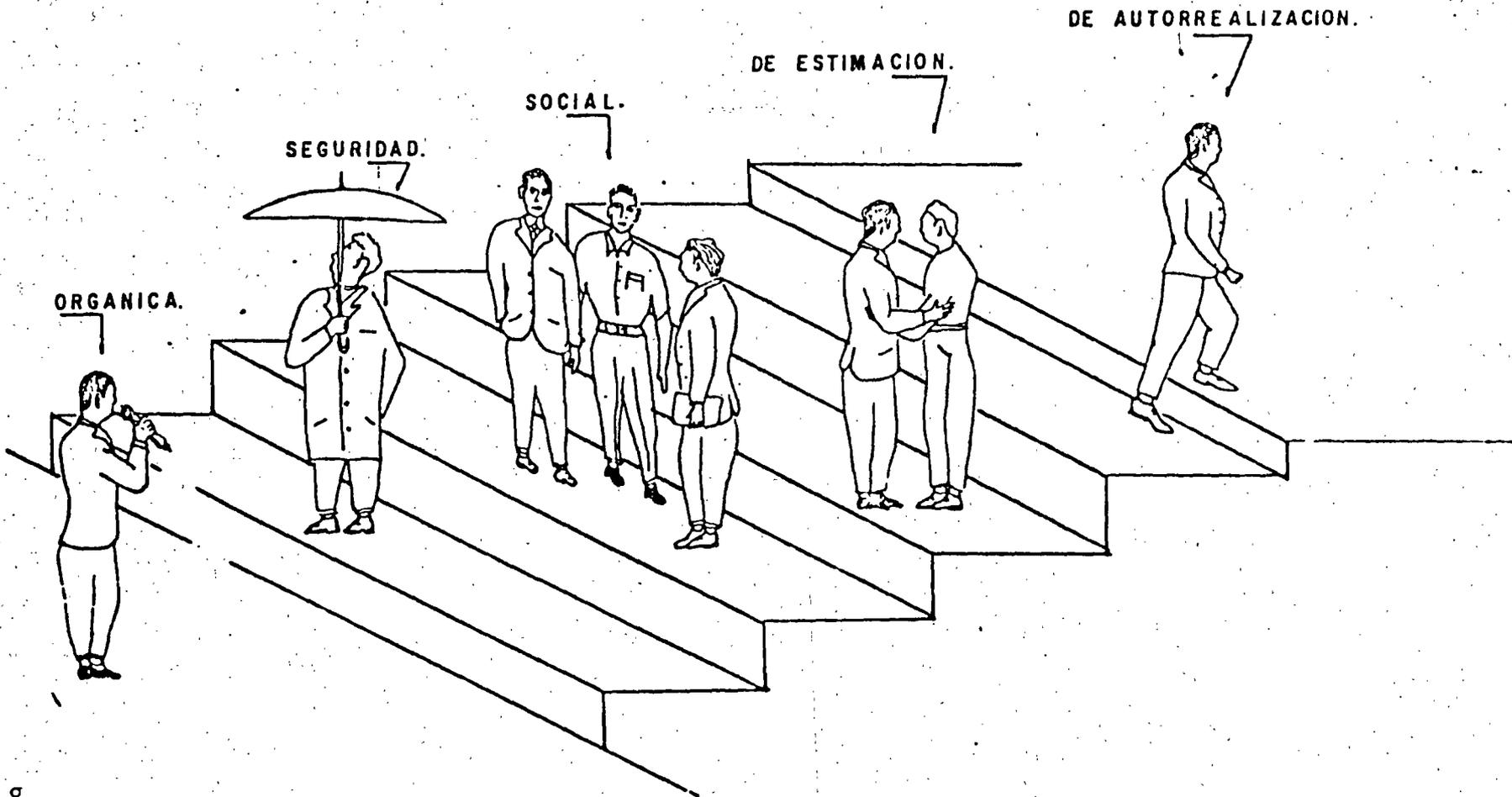
TENDENCIAS

DESEOS

IMPULSOS INTERIORES ,

" MOTIVAR A SUS SUBORDINADOS EN UN OBJETIVO OBLI-
GATORIO DE TODO JEFE "

ESQUEMA QUE REPRESENTA LAS PRINCIPALES NECESIDADES HUMANAS.



CUADRO DE COMPARACION DE INCENTIVOS POSITIVOS Y
NEGATIVOS

FACTORES	MAYORES	IGUALES	PEORES
ELOGIO PÚBLICO	87.5 %	12.0 %	00.5 %
REPRIMENDA EN PÚBLICO	34.7 %	26.6 %	28.7 %
REPRIMENDA EN PRIVADO	66.3 %	23.0 %	10.7 %
RIDÍCULO EN PÚBLICO	17.0 %	35.7 %	47.3 %
RIDÍCULO EN PRIVADO	32.5 %	33.0 %	34.5 %
SARCASMO EN PÚBLICO	1.1 %	23.2 %	65.1 %
SARCASMO EN PRIVADO	27.9 %	27.5 %	44.6 %

FORMACION

1.- ADIESTRAMIENTO

PARA PERFECCIONAR UNA HABILIDAD FÍSICA

2.- CAPACITACION

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

3.- DESARROLLO

ES EL PROGRESO INTEGRAL DEL HOMBRE

ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS
FORTALECIMIENTO DE LA VOLUNTAD
DISCIPLINA DEL CARÁCTER
PREPARACIÓN PARA ASUMIR NUEVAS
RESPONSABILIDADES

B: FORMACION

LA FORMACION ES EL UNICO MEDIO QUE PERMITE PERMANENTEMENTE EN TODOS LOS NIVELES, ADAPTAR UN HOMBRE A UNA FUNCION, LLENAR EL VACIO QUE INEVITABLEMENTE EXISTE ENTRE LOS CONOCIMIENTOS, LAS APTITUDES Y LA CONDUCTA DE UNO Y LAS EXIGENCIAS DE LA OTRA.

CON LA FORMACION SE BUSCA:

- MANTENER Y DESARROLLAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS.
- PROPORCIONAR ENSEÑANZA BASICA AL PERSONAL INTRODUCIDO EN FUNCIONES NUEVAS.
- FACILITAR LA TOMA DE POSESION DEL CARGO A UN NUEVO TITULAR.
- PREPARAR EL ACCESO A PUESTOS SUPERIORES, COMPLEMENTANDO LA ESPECIALIZACION ADQUIRIDA DURANTE UNA CARRERA PROFESIONAL.
- DAR A CADA PERSONA UNA MAYOR PREPARACION EN SU TRABAJO ACTUAL.
- INFLUIR EN LAS COSTUMBRES Y APTITUDES POR MEDIO DE UNA ACCION EDUCATIVA.

10. SEGURIDAD INDUSTRIAL

LA NECESIDAD QUE TODA EMPRESA CONSTRUCTORA TIENE DE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, RADICA NO SOLAMENTE EN LAS EXIGENCIAS DE ORDEN LEGAL, SINO EN EL HECHO DE BRINDARLE PROTECCION ADECUADA A LOS TRABAJADORES.

LA FINALIDAD DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL ES EVITAR ACCIDENTES DE TRABAJO, CON LO CUAL SE PROTEGE AL TRABAJADOR DURANTE EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES, A LA FAMILIA QUE DEPENDE DE EL, A LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y A LA ECONOMIA DEL PAIS:

UN BUEN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, DEBE CONTAR CON EL REGISTRO DE INDICE DE ACCIDENTES Y FRECUENCIA Y GRAVEDAD DE LOS MISMOS:

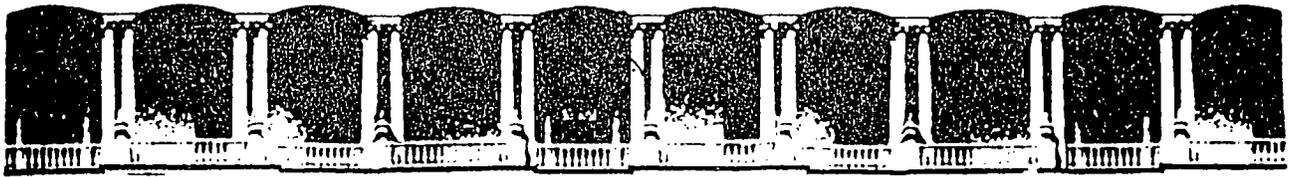
LO ANTERIOR, AUNADO A LA INSPECCION DEL LUGAR DE TRABAJO, INVESTIGACION Y ANALISIS DE ACCIDENTES, ADIESTRAMIENTO Y SUPERVISION DEL PERSONAL Y ANALISIS DE SEGURIDAD DEL TRABAJO, PERMITIRA LOCALIZAR LAS POSIBLES CAUSAS DE ACCIDENTES Y APLICAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS NECESARIAS.

11. SERVICIOS AL PERSONAL Y PRESTACIONES.

SE ENTIENDE POR PRESTACIONES, AQUELLOS SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE UNA EMPRESA OFRECE A SU PERSONAL, ADEMÁS DE LOS - Estrictamente legales, para ayudarle a resolver sus problemas.

ES CONVENIENTE CONTAR CON UN PLAN DE BENEFICIOS QUE ENTRE- OTROS INCLUYA:

- PLANES DE SEGUROS
- GASTOS MEDICOS
- CAJA DE AHORROS
- BONIFICACIONES
- DESCUENTO Y FINANCIAMIENTO EN VIAJES
- DESCUENTOS EN CASAS COMERCIALES
- BECAS Y FINANCIAMIENTO DE ESTUDIOS
- ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS, ETC.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA



ESTRATEGIAS EN EPOCA INFLACIONARIA

ING. FERNANDO FAVELA LOZOYA

1996.

CURSO

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

TEMA: ESTRATEGIAS EN EPOCA
INFLACIONARIA

PROFESOR: ING. FERNANDO FAVELA LOZOYA

CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. INFLACION. ASPECTOS MACROECONOMICOS
3. DEVALUACION
4. CONSECUENCIAS DE LA INFLACION-DEVALUACION
SOBRE LAS EMPRESAS
5. IMPACTO DE LA INFLACION-DEVALUACION SOBRE LA
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

- 1.- INTRODUCCION
- 2.- INFLACION. ASPECTOS MACROECONOMICOS
 - 2.1 DISTORSION DE PRECIOS RELATIVOS
 - 2.2 DISTORSION DEL INGRESO
 - 2.3 IMPACTO SOBRE LA INVERSION
 - 2.4 IMPACTOS SOBRE EL DEFICIT PUBLICO
 - 2.5 IMPACTO SOBRE EL COMERCIO EXTERIOR
 - 2.6 CONTROL DE PRECIOS
 - 2.7 ASPECTOS POLITICOS
- 3.- DEVALUACION
 - 3.1 AJUSTE DE LOS TERMINOS DEL INTERCAMBIO
 - 3.2 FENOMENOS ESPECULATIVOS
 - 3.3 CONFIANZA Y SUS CONSECUENCIAS
 - 3.4 COSTO ECONOMICO DE LA DEVALUACION
- 4.- CONSECUENCIAS DE LA INFLACION-DEVALUACION SOBRE LAS EMPRESAS
 - 4.1 DISTORSION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
 - 4.2 RELACION PRODUCCION-UTILIDADES
 - 4.3 RIESGO CAMBIARIO
 - 4.4 FINANCIAMIENTO Y TASAS DE INTERES
 - 4.5 PLANEACION, INVERSION Y CRECIMIENTO
- 5.- IMPACTO DE LA INFLACION-DEVALUACION SOBRE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
 - 5.1 MERCADO
 - 5.2 FLUJO DE EFECTIVO
 - 5.3 MAQUINARIA Y PERSONAL
 - 5.4 SOBREVIVENCIA Y CRECIMIENTO

1.- INTRODUCCION

Desde el punto de vista estrictamente monetario, la inflación se define como la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Es como si el dinero "se encogiera" en relación al valor de los bienes y servicios que se intercambian dentro del sistema económico.

Pero la inflación es mucho más que un fenómeno monetario y financiero. Es la punta que sobresale de un iceberg de problemas e injusticias oculto en su mayor parte por una serie de complejos mecanismos a través de los cuales se manifiesta en todos los ámbitos.

Durante los fenómenos inflacionarios se corroe la estructura productiva de los países. Es más fácil que una empresa o individuo obtengan mayores sumas de dinero mediante un ágil manejo financiero, o mediante el aprovechamiento de los fenómenos especulativos que acompañan a la inflación, que mediante la producción abundante de bienes y servicios de calidad. Y hay que recordar que el nivel de vida de un país está dado por la cantidad de bienes y servicios que sus habitantes pueden consumir y no por la cantidad de billetes que circulan.

En situaciones como la que planteamos, las tasas de interés crecen tanto, que es imposible hacer rentable una inversión productiva a largo plazo.

Con la inflación, los términos de intercambio con el exterior se deterioran y sobrevienen devaluaciones de la moneda que acarrearán nuevos problemas que se suman a los existentes.

Finalmente, la incertidumbre mina la confianza y dificulta la implantación de cualquier medida para resolver el problema, prolongándolo permanentemente.

2.- INFLACION. ASPECTOS MACROECONOMICOS

2.1. DISTORSION DE PRECIOS RELATIVOS

Los fenómenos inflacionarios no afectan por igual a todos los bienes y servicios, ni a todos los sectores productivos ni a todos los consumidores.

El impacto sobre la población de bajos ingresos o de ingresos fijos es de tal magnitud, que genera problemas sociales graves que inducen a los gobiernos a tomar medidas como el control de precios de artículos básicos y como aumentos salariales mayores y más frecuentes para quienes ganan menos, generando así parte de la distorsión a la que hacemos referencia.

Desde el lado de la demanda, esta no presiona igual a todos los bienes, de manera que dá la oportunidad de aumentar más los precios de ciertos artículos, en general de consumos duradero dejando que pierdan terreno otros artículos, como los bienes de capital.

La demanda crece tan rápidamente que las exportaciones de algunos artículos se reducen e incluso se les llega a importar, agudizándo los problemas de comercio exterior.

2.2 DISTORSION DEL INGRESO

En algunos sectores productivos beneficiados por el incremento mayor de la demanda, aparejados a mayores aumentos de precio, se generan utilidades muy importantes, generando desigualdad con respecto a otros sectores menos favorecidos.

Asimismo, dentro de la masa de asalariados, aquellos que cuentan con sindicatos más fuertes, logran mejores aumentos salariales, generando desigualdades importantes, esta vez entre los trabajadores.

Se mencionó ya en la introducción el surgimiento de --- oportunidades de especulación, que son aprovechadas por aquellas empresas o individuos que tienen más recursos disponibles, enriqueciéndose más rápidamente y aumentando la dispersión en el ingreso.

Todo esto implica tensiones de carácter social, que rápidamente se convierten en problemas políticos y que si no son manejados adecuadamente por las autoridades, desembocarán en problemas sociales de gravedad.

2.3 IMPACTO SOBRE LA INVERSION

El primer efecto que podemos observar sobre la inversión privada es que se canaliza básicamente a aquellos campos de grandes utilidades, dejando lagunas que o bien son - llenadas por el gobierno aunque impliquen pérdidas y subsidios, o bien se convierten en dependencias del exterior. Así, no es extraño que tras una década de inflación, el - 60% de las importaciones de un país sean bienes de uso intermedio que no son producidos localmente. Esto es especialmente grave ya que cuando se presentan los problemas de comercio exterior y hay que cortar violentamente las - importaciones, se paraliza la industria local, con desempleo, quiebras y escasez de algunos artículos.

2.4 IMPACTO SOBRE EL DEFICIT PUBLICO

Como se mencionó en el punto anterior, el gobierno tiene

que acudir a llenar las lagunas que el sector privado deja, obligándolo a aumentar sus egresos en forma apreciable, así como a comprometerse a absorber pérdidas en forma prácticamente permanente.

Como paliativo al problema social también mencionado, el gobierno se ve obligado a incrementar sustancialmente su gasto en subsidios. Los precios controlados no se pueden sostener sin oferta y ésta, si proviene del sector privado, o recibe un subsidio suficientemente grande o se muda a otro campo.

De aquí que el gasto público deba crecer aceleradamente, más rápido que el resto de la economía. Sin embargo, ya que los ingresos gubernamentales, al menos los impositivos provienen del resto de la economía, al incrementarse el tamaño relativo del gasto público, se vuelven insuficientes, generando déficits cada vez mayores que tienen que ser financiados con endeudamiento tanto interno como externo y con emisión de moneda.

La deuda pública crece entonces rápidamente requiriendo más y más recursos para pagar cuando menos los intereses. Esto agrava nuevamente el déficit público hasta que se llega a la capacidad límite de la economía para servir los créditos y con esto a la suspensión de nuevos créditos, descargando de golpe una crisis de flujo de efectivo.

2.4 IMPACTO SOBRE EL COMERCIO EXTERIOR

Si los precios internos crecen más rápidamente que los externos, las importaciones crecerán más rápidamente que las exportaciones y se creará un déficit de comercio exterior que deberá ser cubierto fundamentalmente con crédito externo.

El aumento de la deuda externa conlleva un aumento en el pago de intereses que de alguna manera deben pagarse. Inicialmente se pueden pagar estos intereses con nuevos créditos del exterior. Sin embargo esto tiene un límite y rápidamente se llega a la necesidad de devaluar la moneda para así producir un superávit comercial que cubra el servicio de la deuda.

2.6 CONTROL DE PRECIOS

Este fenómeno, como ya se dijo, tiene su origen en la presión social derivada de las distorsiones en el ingreso, sin embargo, a la larga trae más problemas de los que resuelve.

Si un productor no puede aumentar el precio de su producto y sin embargo tiene que pagar más por sus materias primas, mano de obra y financiamiento, pronto estará fuera del negocio. Esto lleva a la falta de oferta y ésta a su vez al mercado negro de estos productos.

Esto debe ser evitado, y para ello, los gobiernos pueden tomar dos actitudes. La primera y más frecuente es el subsidio a la producción, con los efectos que ya se comentaron. La segunda actitud, consiste en prestar enormes sumas de dinero a las empresas en aprietos, con lo que a largo plazo, ante la imposibilidad de que la empresa genere el efectivo necesario para pagar los créditos, el gobierno tiene que absorberla y con ella su deuda y las pérdidas que ha generado. Esto nuevamente incide sobre el gasto público negativamente y agudiza los problemas.

2.7 ASPECTOS POLITICOS

Las presiones sociales derivadas de los procesos inflacionarios se traducen en problemas políticos y estos requieren de grandes esfuerzos por parte del gobierno y de un talento político difícil de encontrar. En tanto los dirigentes del país tengan ese talento, habrá paz y de una u otra manera el país podrá seguir adelante.

No obstante, hay casos en que los gobernantes no pueden manejar la crisis y sobrevienen los cambios violentos de gobierno. Sin embargo, los nuevos gobiernos reciben un problema de tal magnitud, que difícilmente lo pueden controlar habiendo entonces la propensión a una cadena interminable de cambios de gobierno aparejada a la crisis económica.

3.- DEVALUACION

3.1 AJUSTE DE LOS TERMINOS DEL INTERCAMBIO

Teóricamente, el tipo de cambio es solamente un factor de conversión de monedas, es decir, se usa solamente para convertir unidades.

Desde este punto de vista, bastaría con ver los precios del mismo bien en ambos países para calcular cual sería el tipo de cambio correcto para ese artículo y un tipo de cambio general podría determinarse utilizando una canasta de artículos más o menos grande.

Sin embargo en la práctica rara vez coincide el tipo de cambio oficial con un tipo de cambio como el anterior.

La fijación del tipo de cambio por parte de los gobiernos esta determinada generalmente por la suficiencia o nó de la moneda extranjera necesaria para el pago de importaciones de bienes y servicio, servicio de deuda y otros usos. Así, si un país tiene una deuda externa grande y sus pagos al exterior por este concepto son importantes, tendrá que generar un excedente de exportaciones considerable o endeudarse aún más. Si se escoge el camino de las exportaciones, tendrá que fijar un tipo de cambio tal que reduzca las importaciones y fomente las exportaciones en la medida apropiada. Es decir tendrá que subvalorar su moneda.

3.2 FENOMENOS ESPECULATIVOS

Los problemas de intercambio con el exterior, así como la caída de los precios de exportación de algunos productos, son difundidos por los medios de comunicación y originan compras importantes de moneda extranjera para ser atesorada. Esto distrae fondos de los usos funda-

mentales mencionado en el punto anterior agravando la situación de los términos de intercambio, lo que conduce a una devaluación aunque sea como causa secundaria y llevando el tipo de cambio más allá de donde debiera quedar.

Esta especulación distrae fondos que debieran dedicarse a la inversión productiva y distorsiona el ingreso. Resulta más rentable especular que producir. Los fenómenos especulativos son sumamente difíciles de eliminar ya que se favorecen a sí mismos (circulo vicioso).

3.3. CONFIANZA Y SUS CONSECUENCIAS

Durante las épocas difíciles de la inflación y las devaluaciones, tanto los pequeños ahorradores, como los empresarios y el público en general, sufren serios problemas, desde el deterioro de los ahorros hechos con gran esfuerzo, hasta la imposibilidad de pagar pasivos en moneda extranjera o tener que detener la producción por falta de materias primas o refacciones importadas. Esto obliga prácticamente a participar en el juego especulativo ya mencionado, con el que se obtiene no solo seguridad, sino también jugosas utilidades. En estas condiciones es casi imposible pedir que retornen al país los ahorros y capitales sacados al extranjero, mientras no haya una cancelación clara del peligro que originó la fuga.

De esta manera se frena la inversión productiva dentro del país y se dificulta la recuperación. Los gobiernos pierden credibilidad y por lo tanto, capacidad de control del país.

3.4 COSTO ECONOMICO DE LA DEVALUACION

Usualmente, una devaluación trae beneficios de comercio internacional para la economía del país varios años después de que se lleva a cabo, cuando ha pasado el tiempo suficiente para que el aparato productivo se haya reajustado a las nuevas condiciones y esté en capacidad de aumentar las exportaciones y reducir las importaciones.

Sin embargo, existen importantes efectos negativos. El poder adquisitivo en moneda extranjera se reduce y con él se presenta una presión inflacionaria importante : los productos nacionales sustitutos de importaciones pueden subir de precio hasta quedar un poco por debajo de los importados; los productos exportables tienen un precio externo tan atractivo que desabastecen los mercados internos a menos que el precio en moneda nacional suba a un nivel comparable al de exportación; muchos productos con contenido importado grande tienen que subir de precio al alterarse su estructura de costo y finalmente, las empresas endeudadas en moneda extranjera o bien suben el precio de sus productos para poder pagar sus deudas, o se enfrentan a la suspensión de pagos y tal vez la quiebra definitiva.

Otro costo importante de una devaluación es la baja en la tasa de crecimiento resultado de la carestía de los bienes importados y la caída de la inversión por la falta de confianza y la fuga de dinero. Es obvio que la baja en la tasa de crecimiento tiene una incidencia importante en el empleo.

4.- CONSECUENCIAS DE LA INFLACION DEVALUACION SOBRE LAS EMPRESAS

4.1 DISTORSION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El primer efecto importante derivado de la inflación es la aparición de utilidades inexistentes. En efecto, de un año a otro, el capital contable debe crecer al mismo ritmo que la inflación para mantenerse constante en términos reales. Esto quiere decir, que si la inflación - fué de 30%, la empresa queda exactamente del mismo tamaño, con utilidades de 30% de su capital contable, sin haber crecido absolutamente nada, es decir tendrá utilidades en el papel pero no en la realidad.

Las cuentas por cobrar son otro elemento que sufre fuertemente como consecuencia de la inflación, ya que cuando el dinero se cobra, ha perdido poder adquisitivo, con lo que la renovación de los inventarios se torna cada vez más difícil.

Otro elemento del balance que sufre con la inflación y con las devaluaciones es el activo fijo. Si no se revalúa frecuentemente y en los niveles adecuados, la depreciación cargada al costo no es suficiente para reponerlo - cuando por razones técnicas es necesario. La cifra de activo fijo en el balance tiende a subvaluarse con la inflación. Cosa semejante sucede con los inventarios.

Del lado del pasivo tenemos en las cuentas por pagar el efecto contrario al de cuentas por cobrar, tanto mayor sea el plazo que obtengamos de los proveedores, menos pagaremos en términos reales, por lo que la cifra del balance tiende a estar sobrevaluada. Cosa idéntica sucede con la deuda, especialmente la de largo plazo.

4.2 RELACION PRODUCCION - UTILIDADES

Como ya se dijo, con la inflación se sobrevalúan fuertemente las utilidades. Parte de este fenómeno viene de la duración del ciclo productivo de la empresa ya que -valuamos los costos de producción según los precios vigentes cuando se compró la materia y los precios tiempo después, cuando se realizó la venta, fecha por fuerza -posterior a la producción.

En un caso extremo de inflación podría darse, por ejemplo que el costo de producir una unidad en un momento -dado fuera de 50 y que ésta se vendiera tiempo después en 100, arrojando un margen aparentemente muy grande. Sin embargo, si la inflación es grande, en el momento -de la venta, el nuevo costo de producción pudo haber --crecido digamos a 150, con lo que el ingreso de la venta solo nos permitirá producir 2/3 de unidad. De esta manera, cada ciclo de producción el negocio se hará más pequeño, a pesar de tener "buenas" utilidades y efectivo, hasta desaparecer.

4.3 RIESGO CAMBIARIO

No es posible predecir con precisión cuando y en cuanto se va a devaluar la moneda, de manera que se tiene un -riesgo en la empresa. Las diferentes actividades de la empresa y los diferentes renglones de los estados financieros se ven afectados de diferente manera por una devaluación.

Desde el punto de vista financiero podemos formar tres grupos de partidas : moneda nacional, moneda extranjera y no monetarias.

Entre las primeras (moneda nacional) encontramos ca^{ja} y bancos, cuentas por cobrar, algunas cuentas por pa^{gar} y deuda a corto y largo plazo.

En moneda extranjera, podemos encontrar parte de caja y bancos, cobranza de exportación, crédito de provee^{dores} extranjeros y deuda a corto y largo plazo tam^{bién} en moneda extranjera.

Entre las partidas no monetarias, las típicas son in^{ventarios}, activo fijo y capital contable.

En caso de devaluación, los problemas más serios se ^{presentan} a corto plazo, ya que en el medio y largo ^{plazo} es posible reajustar los precios y volúmenes de venta para compensar el incremento en pasivos en mone^{da} extranjera y el incremento en costos si se usan in^{sumos} importados.

A corto plazo, el problema financiero fundamental es de flujo de efectivo. Si calculamos el valor neto de las partidas en moneda nacional realizables a corto ^{plazo} y lo comparamos con las partidas en moneda ex^{tranjera}, también realizables a corto plazo, podemos definir cuál sería la máxima devaluación que podrí^{amos} resistir. Esto comparado con las estimaciones de tipo de cambio que se mencionaron en el capítulo 3, ^{nos dice} qué tan grande es el riesgo cambiario que es^{tá} corriendo la empresa desde el punto de vista finan^{ciero}.

Sin embargo, la empresa no es solo una entidad finan^{ciera}. La empresa es en primer término, una entidad productiva o comercial y aunque financieramente pueda sobrevivir una devaluación, puede sucumbir desde ot^{ros} puntos de vista.

Comercialmente, ante una devaluación, puede verse ante un nivel de ventas muy bajo, ya que por una parte, sus costos pueden verse incrementados sustancialmente si hay una componente importada grande en los productos que vende y por otra parte, muy posiblemente muchos de sus clientes pueden verse en una situación de liquidez difícil como consecuencia de la devaluación, disminuyendo importantemente la demanda.

Desde este punto de vista comercial, el riesgo en caso de devaluación puede estimarse calculando primero el impacto de un nuevo tipo de cambio sobre el precio de los productos, para de ahí estimar el nuevo nivel de ventas teniendo en cuenta también la situación de los clientes.

Junto con las devaluaciones, es frecuente que los gobiernos tomen otras medidas, como el control de cambios, el racionamiento de divisas, permisos de importación, etc.

Estas medidas asociadas tienen un fin común : mejorar la relación importaciones-exportaciones. En el corto plazo, la mejoría se consigue con una importante disminución de las importaciones, la que afecta la producción de las empresas al haber escasez de materias primas y refacciones para los equipos, que no se fabrican en el país.

La vulnerabilidad de una empresa a este problema, viene dada por una parte, por la cantidad de materias primas importadas y el inventario que de ellas tenga y por otro, por el consumo de refacciones extranjeras y el inventario que se tenga. La vigilancia de estos inventarios es pues, vital para la sobrevivencia en caso de devaluación.

4.4 FINANCIAMIENTO Y TASAS DE INTERES

Durante las épocas inflacionarias, los bancos se ven obligados a mantener altas tasas de interés y si que de otra suerte, los depósitos desaparecerían. Nadie desea depositar dinero en un banco para que se erosione por la inflación.

Estas altas tasas de interés presionan fuertemente el flujo de efectivo de la empresa, sobre todo al principio del período de pago de los financiamientos. Esto bloquea la mayoría de los proyectos de lenta recuperación (a largo plazo) que requieren de financiamiento, debiendo orientarse la empresa a proyectos de la mínima inversión posible, con generación de efectivo al más corto plazo posible.

La incertidumbre y los rápidos cambios económicos que acompañan a la inflación hacen también más cortos los plazos de pago de los créditos, terminando de agravar la situación.

4.5 PLANEACION, INVERSION Y CRECIMIENTO

De lo ya mencionado se desprende la importancia de una concienzuda planeación, que evalúe correctamente los riesgos y beneficios de cualquier inversión que deba realizarse.

Paradójicamente, son las épocas difíciles las que presentan mejores oportunidades para sentar las bases del crecimiento de las empresas años después. En general, la salida de competidores, la sustitución de importaciones y los mercados de exportación, son fuentes de oportunidades para las empresas sólidas que estén dispuestas a correr los riesgos naturales de entrar en nuevos campos.

Se presentan también, numerosas oportunidades de adquirir las empresas más dañadas por las crisis o bien de realizar fusiones con empresas cuyas fuerzas y debilidades sean complementarias a las nuestras. En ambos casos es muy importante medir el riesgo implícito dado el estado de las empresas a adquirir o fusionar y el estado de la economía tanto a corto como mediano y largo plazo.

5.- IMPACTO DE LA INFLACION-DEVALUACION SOBRE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

5.1 MERCADO

Indudablemente son los gobiernos el cliente más importante de la industria de la construcción, pero también son en general, los que mayor deuda externa tienen (y por lo tanto riesgo cambiario) y los que tienen que llevar a cabo los cortes presupuestales más drásticos para mantener la inflación en un nivel "razonable" cada vez que ésta tiende a aumentar.

Esto origina en la construcción un mercado lleno de altibajos y de dificultades en la cobranza.

La empresa constructora que no esté permanentemente parada para crecer o contraerse rápidamente, es candidata a desaparecer.

5.2 FLUJO DE EFECTIVO

La necesidad de financiar las obras de los clientes suele generar serios problemas de financiamiento. Las deudas en moneda extranjera para financiar el capital de trabajo de las grandes obras resulta un riesgo inaceptable si no se tiene el respaldo del cliente en caso de devaluación.

La mayor parte de la prevención de los problemas de flujo de efectivo que se puedan presentar como resultado de la inflación y las devaluaciones, radica en un adecuado manejo de los contratos con la inclusión de cláusulas calatorias, manejo del financiamiento en moneda extranjera y términos de pago por parte del cliente.

Es muy importante que, así como los bancos guardan una relación de uno a uno entre los depósitos y créditos -- que reciben en moneda extranjera y los préstamos que -- otorgan en la misma, la empresa constructora vigile que sus activos y pasivos en moneda extranjera sean iguales, verificando también que el plazo de realización de los mismos de siempre un flujo de efectivo positivo.

La mayor parte de las empresas que se declaran en quiebra lo hacen por problemas de flujo de efectivo, aún -- cuando muestren utilidades en los estados financieros.

5.3 MAQUINARIA Y PERSONAL

Estos son los dos elementos clave en la construcción y son los puntos neurálgicos en los períodos de contrac-- ción del volumen de obra.

En las épocas de baja de volumen, es necesario selec--- cionar cuidadosamente al personal que se ha de conser-- var y al que se debe eliminar. El personal de nivel me dio y alto con amplia experiencia y conocimientos es vi tal para reiniciar las actividades en el nuevo ciclo de expansión y se le debe conservar aunque momentáneamente no haya trabajo para él.

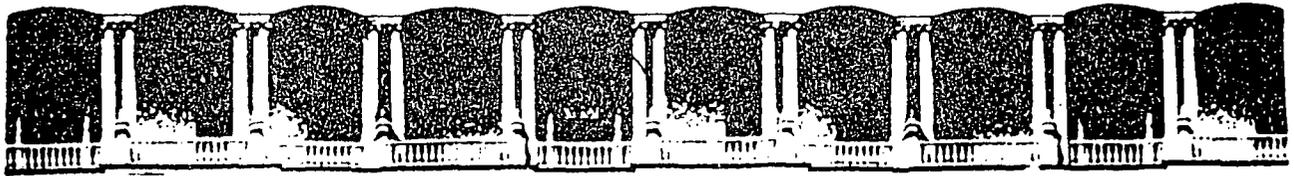
La maquinaria no amortizada representa una pesada car-- ga cuando está ociosa. La vigilancia de este renglón es de vital importancia.

5.4 SOBREVIVENCIA Y CRECIMIENTO

Tal vez la mejor recomendación que pueda hacerse a una

constructora sea la de asegurar su sobrevivencia en la épocas de baja, aún cuando tenga que operar a un volumen mínimo, preparandose para aprovechar los períodos de expansión antes que la competencia. Desde este punto de vista, una situación financiera conservadora y la máxima flexibilidad en personal y maquinaria son las mejores armas.

El otro punto clave es el buén manejo de los contratos, sin el cual, el fracaso es seguro. A lo largo de este seminario diferentes especialistas de varios países en los que sufrimos inflación crónica tratarán ampliamente este tema, comunicándonos las experiencias que les han permitido no solo sobrevivir sino crecer sólidamente.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

**LA INFLACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN
(LA CONSTRUCCIÓN EN UN PROCESO ECONOMICO
INFLACIONARIO)**

ING. JORGE H. DE ALBA CASTAÑEDA

1.- INTRODUCCION

2.- INFLACION. ASPECTOS MACROECONOMICOS

- 2.1 DISTORSION DE PRECIOS RELATIVOS
- 2.2 DISTORSION DEL INGRESO
- 2.3 IMPACTO SOBRE LA INVERSION
- 2.4 IMPACTOS SOBRE EL DEFICIT PUBLICO
- 2.5 IMPACTO SOBRE EL COMERCIO EXTERIOR
- 2.6 CONTROL DE PRECIOS
- 2.7 ASPECTOS POLITICOS

3.- DEVALUACION

- 3.1 AJUSTE DE LOS TERMINOS DEL INTERCAMBIO
- 3.2 FENOMENOS ESPECULATIVOS
- 3.3 CONFIANZA Y SUS CONSECUENCIAS
- 3.4 COSTO ECONOMICO DE LA DEVALUACION

4.- CONSECUENCIAS DE LA INFLACION-DEVALUACION SOBRE LAS EMPRESAS

- 4.1 DISTORSION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
- 4.2 RELACION PRODUCCION-UTILIDADES
- 4.3 RIESGO CAMBIARIO
- 4.4 FINANCIAMIENTO Y TASAS DE INTERES
- 4.5 PLANEACION, INVERSION Y CRECIMIENTO

5.- IMPACTO DE LA INFLACION-DEVALUACION SOBRE LA INDUSTRIA DE DE LA CONSTRUCCION

- 5.1 MERCADO
- 5.2 FLUJO DE EFECTIVO
- 5.3 MAQUINARIA Y PERSONAL
- 5.4 SOBREVIVENCIA Y CRECIMIENTO

1.- INTRODUCCION

Desde el punto de vista estrictamente monetario, la inflación se define como la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Es como si el dinero "se encogiera" en relación al valor de los bienes y servicios que se intercambian dentro del sistema económico.

Pero la inflación es mucho más que un fenómeno monetario y financiero. Es la punta que sobresale de un iceberg de problemas e injusticias oculto en su mayor parte por una serie de complejos mecanismos a través de los cuales se manifiesta en todos los ámbitos.

Durante los fenómenos inflacionarios se corroe la estructura productiva de los países. Es más fácil que una empresa o individuo obtengan mayores sumas de dinero mediante un ágil manejo financiero, o mediante el aprovechamiento de los fenómenos especulativos que acompañan a la inflación, que mediante la producción abundante de bienes y servicios de calidad. Y hay que recordar que el nivel de vida de un país está dado -- por la cantidad de bienes y servicios que sus habitantes pueden consumir y no por la cantidad de billetes que circulan.

En situaciones como la que planteamos, las tasas de interés -- crecen tanto, que es imposible hacer rentable una inversión -- productiva a largo plazo.

Con la inflación, los términos de intercambio con el exterior se deterioran y sobrevienen devaluaciones de la moneda que -- acarrearán nuevos problemas que se suman a los existentes.

Finalmente, la incertidumbre mina la confianza y dificulta la implantación de cualquier medida para resolver el problema, -- prolongándolo permanentemente.

Asimismo, dentro de la masa de asalariados, aquellos que cuentan con sindicatos más fuertes, logran mejores aumentos salariales, generando desigualdades importantes, esta vez entre los trabajadores.

Se mencionó ya en la introducción el surgimiento de --- oportunidades de especulación, que son aprovechadas por aquellas empresas o individuos que tienen más recursos - disponibles, enriqueciéndose más rápidamente y aumentando la dispersión en el ingreso.

Todo esto implica tensiones de carácter social, que rápidamente se convierten en problemas políticos y que si no son manejados adecuadamente por las autoridades, desembocarán en problemas sociales de gravedad.

2.3 IMPACTO SOBRE LA INVERSION

El primer efecto que podemos observar sobre la inversión privada es que se canaliza básicamente a aquellos campos de grandes utilidades, dejando lagunas que o bien son - llenadas por el gobierno aunque impliquen pérdidas y sub - sidios, o bien se convierten en dependencias del exterior. Así, no es extraño que tras una década de inflación, el - 60% de las importaciones de un país sean bienes de uso in - termedio que no son producidos localmente. Esto es espe - cialmente grave ya que cuando se presentan los problemas de comercio exterior y hay que cortar violentamente las - importaciones, se paraliza la industria local, con desem - leo, quiebras y escasez de algunos artículos.

2.4 IMPACTO SOBRE EL DEFICIT PUBLICO

Como se mencionó en el punto anterior, el gobierno tiene

El aumento de la deuda externa conlleva un aumento en el pago de intereses que de alguna manera deben pagarse. Inicialmente se pueden pagar estos intereses con nuevos créditos del exterior. Sin embargo esto tiene un límite y rápidamente se llega a la necesidad de devaluar la moneda para así producir un superávit comercial que cubra el servicio de la deuda.

2.6 CONTROL DE PRECIOS

Este fenómeno, como ya se dijo, tiene su origen en la presión social derivada de las distorsiones en el ingreso, sin embargo, a la larga trae más problemas de los que resuelve.

Si un productor no puede aumentar el precio de su producto y sin embargo tiene que pagar más por sus materias primas, mano de obra y financiamiento, pronto estará fuera del negocio. Esto lleva a la falta de oferta y ésta a su vez al mercado negro de estos productos.

Esto debe ser evitado, y para ello, los gobiernos pueden tomar dos actitudes. La primera y más frecuente es el subsidio a la producción, con los efectos que ya se comentaron. La segunda actitud, consiste en prestar enormes sumas de dinero a las empresas en aprietos, con lo que a largo plazo, ante la imposibilidad de que la empresa genere el efectivo necesario para pagar los créditos, el gobierno tiene que absorberla y con ella su deuda y las pérdidas que ha generado. Esto nuevamente incide sobre el gasto público negativamente y agudiza los problemas.

DEVALUACION

3.1 AJUSTE DE LOS TERMINOS DEL INTERCAMBIO

Teóricamente, el tipo de cambio es solamente un factor de conversión de monedas, es decir, se usa solamente para convertir unidades.

Desde este punto de vista, bastaría con ver los precios del mismo bien en ambos países para calcular cual sería el tipo de cambio correcto para ese artículo y un tipo de cambio general podría determinarse utilizando una canasta de artículos más o menos grande.

Sin embargo en la práctica rara vez coincide el tipo de cambio oficial con un tipo de cambio como el anterior.

La fijación del tipo de cambio por parte de los gobiernos está determinada generalmente por la suficiencia o nó de la moneda extranjera necesaria para el pago de importaciones de bienes y servicio, servicio de deuda y otros usos. Así, si un país tiene una deuda externa grande y sus pagos al exterior por este concepto son importantes, tendrá que generar un excedente de exportaciones considerable o endeudarse aún más. Si se escoge el camino de las exportaciones, tendrá que fijar un tipo de cambio tal que reduzca las importaciones y fomente las exportaciones en la medida apropiada. Es decir tendrá que subvalorar su moneda.

3.2 FENOMENOS ESPECULATIVOS

Los problemas de intercambio con el exterior, así como la caída de los precios de exportación de algunos productos, son difundidos por los medios de comunicación y originan compras importantes de moneda extranjera para ser atesorada. Esto distrae fondos de los usos funda--

3.4 COSTO ECONOMICO DE LA DEVALUACION

Usualmente, una devaluación trae beneficios de comercio internacional para la economía del país varios años después de que se lleva a cabo, cuando ha pasado el tiempo suficiente para que el aparato productivo se haya reajustado a las nuevas condiciones y esté en capacidad de aumentar las exportaciones y reducir las importaciones.

Sin embargo, existen importantes efectos negativos. El poder adquisitivo en moneda extranjera se reduce y con él se presenta una presión inflacionaria importante: los productos nacionales sustitutos de importaciones pueden subir de precio hasta quedar un poco por debajo de los importados; los productos exportables tienen un precio externo tan atractivo que desabastecen los mercados internos a menos que el precio en moneda nacional suba a un nivel comparable al de exportación; muchos productos con contenido importado grande tienen que subir de precio al alterarse su estructura de costo y finalmente, las empresas endeudadas en moneda extranjera o bien suben el precio de sus productos para poder pagar sus deudas, o se enfrentan a la suspensión de pagos y tal vez la quiebra definitiva.

Otro costo importante de una devaluación es la baja en la tasa de crecimiento resultado de la carestía de los bienes importados y la caída de la inversión por la falta de confianza y la fuga de dinero. Es obvio que la baja en la tasa de crecimiento tiene una incidencia importante en el empleo.

4.2 RELACION PRODUCCION - UTILIDADES

Como ya se dijo, con la inflación se sobrevalúan fuertemente las utilidades. Parte de este fenómeno viene de la duración del ciclo productivo de la empresa ya que -valuamos los costos de producción según los precios vigentes cuando se compró la materia y los precios tiempo después, cuando se realizó la venta, fecha por fuerza posterior a la producción.

En un caso extremo de inflación podría darse, por ejemplo que el costo de producir una unidad en un momento dado fuera de 50 y que ésta se vendiera tiempo después en 100, arrojando un margen aparentemente muy grande. Sin embargo, si la inflación es grande, en el momento de la venta, el nuevo costo de producción pudo haber crecido digamos a 150, con lo que el ingreso de la venta solo nos permitirá producir $2/3$ de unidad. De esta manera, cada ciclo de producción el negocio se hará más pequeño, a pesar de tener "buenas" utilidades y efectivo, hasta desaparecer.

4.3 RIESGO CAMBIARIO

No es posible predecir con precisión cuando y en cuanto se va a devaluar la moneda, de manera que se tiene un riesgo en la empresa. Las diferentes actividades de la empresa y los diferentes renglones de los estados financieros se ven afectados de diferente manera por una devaluación.

Desde el punto de vista financiero podemos formar tres grupos de partidas : moneda nacional, moneda extranjera y no monetarias.

Comercialmente, ante una devaluación, puede verse ante un nivel de ventas muy bajo, ya que por una parte, sus costos pueden verse incrementados sustancialmente si hay una componente importada grande en los productos que vende y por otra parte, muy posiblemente muchos de sus clientes pueden verse en una situación de liquidez difícil como consecuencia de la devaluación, disminuyendo importantemente la demanda.

Desde este punto de vista comercial, el riesgo en caso de devaluación puede estimarse calculando primero el impacto de un nuevo tipo de cambio sobre el precio de los productos, para de ahí estimar el nuevo nivel de ventas teniendo en cuenta también la situación de los clientes.

Junto con las devaluaciones, es frecuente que los gobiernos tomen otras medidas, como el control de cambios, el racionamiento de divisas, permisos de importación, etc.

Estas medidas asociadas tienen un fin común : mejorar la relación importaciones-exportaciones. En el corto plazo, la mejora se consigue con una importante disminución de las importaciones, la que afecta la producción de las empresas al haber escasez de materias primas y refacciones para los equipos, que no se fabrican en el país.

La vulnerabilidad de una empresa a este problema, viene dada por una parte, por la cantidad de materias primas importadas y el inventario que de ellas tenga y por otro, por el consumo de refacciones extranjeras y el inventario que se tenga. La vigilancia de estos inventarios es pues, vital para la sobrevivencia en caso de devaluación.

Se presentan también, numerosas oportunidades de adquirir las empresas más dañadas por las crisis o bien de realizar fusiones con empresas cuyas fuerzas y debilidades sean complementarias a las nuestras. En ambos casos es muy importante medir el riesgo implícito dado el estado de las empresas a adquirir o fusionar y el estado de la economía tanto a corto como mediano y largo plazo.

Es muy importante que, así como los bancos guardan una relación de uno a uno entre los depósitos y créditos -- que reciben en moneda extranjera y los préstamos que -- otorgan en la misma, la empresa constructora vigile que sus activos y pasivos en moneda extranjera sean iguales, verificando también que el plazo de realización de los mismos de siempre un flujo de efectivo positivo.

La mayor parte de las empresas que se declaran en quiebra lo hacen por problemas de flujo de efectivo, aún -- cuando muestren utilidades en los estados financieros.

5.3 MAQUINARIA Y PERSONAL

Estos son los dos elementos clave en la construcción y son los puntos neurálgicos en los períodos de contrac-- ción del volumen de obra.

En las épocas de baja de volumen, es necesario selec--- cionar cuidadosamente al personal que se ha de conser-- var y al que se debe eliminar. El personal de nivel me dio y alto con amplia experiencia y conocimientos es vi tal para reiniciar las actividades en el nuevo ciclo de expansión y se le debe conservar aunque momentaneamente no haya trabajo para él.

La maquinaria no amortizada representa una pesada car-- ga cuando está ociosa. La vigilancia de este renglón es de vital importancia.

5.4 SOBREVIVENCIA Y CRECIMIENTO

Tal vez la mejor recomendación que pueda hacerse a una

ANTECEDENTES

DE LA
CRISIS

- MEXICO HA DESTINADO UNA PROPORCION ALTA DE SU - - - -
PRODUCCION AL SERVICIO DEL PAGO DE LA DEUDA EXTERNA.-
- LA BAJA DE LAS EXPORTACIONES.
- ENCARECIMIENTO DE LAS IMPORTACIONES

TODO ESTO HA SIGNIFICADO UNA DISMINUCION DE LA - - - -
CAPACIDAD DE INVERTIR Y CRECER.

CONDICIONES DESFAVORABLES

- EL PRODUCTO NACIONAL SE HA ESTANCADO.
- LA INVERSION SE HA ABATIDO.
- LOS SALARIOS REALES SE HAN REDUCIDO.
- EMPLEOS INSUFICIENTES.
- LA BALANZA DE PAGOS HA SIDO AFECTADA DESFAVORABLEMENTE
POR:
 - + CAIDA DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO.
 - + ALZA DE PRECIOS INTERNACIONALES DE
CIERTOS PRODUCTOS (AGROPECUARIOS).
 - + ELEVACION DE TASAS DE INTERES -
INTERNACIONALES.

POLITICA ECONOMICA PARA 1989

- SE MANTENDRA UNA POLITICA DE DISCIPLINA EN LAS FINANZAS PUBLICAS.
- POLITICA DE INGRESOS PUBLICOS PARA ALLEGARSE RECURSOS INTERNOS.
- POLITICA DE GASTO PUBLICO CONGRUENTE CON PROYECTOS DE COINVERSION-SECTOR PRIVADO.
- POLITICA FINANCIERA Y DE TASAS DE INTERES ADECUADAS, FORTALECIENDO EL AHORRO INTERNO.
- APERTURA COMERCIAL CONSOLIDADA, CON UNA ESTRUCTURA ARANCELARIA, ACCESIBLE.
- DESREGULACION COMERCIAL E INDUSTRIAL PARA ELIMINAR BUROCRATISMO Y CORRUPCION Y ASI REACTIVAR LA ACTIVIDAD COMERCIAL.

EVOLUCION DE LA ECONOMIA PARA 1989

- LA EVOLUCION ESPERADA PARA 1989 CONTEMPLA UN CRECIMIENTO DEL:

P.I.B. DE 1.5% EN TERMINOS REALES.
- ESTE CRECIMIENTO SE DARA DURANTE UN PRIMER SEMESTRE "MODERADA" CON UNA RECUPERACION MAS FRANCA HACIA EL FIN DEL AÑO.
- ES NECESARIO UNA DISCIPLINA FERREA EN LA POLITICA, PARA ALCANZAR SOLO UNA INFLACION DE ALREDEDOR DE:

18% Y LA PROMEDIO DE 22%
- EL TIPO DE CAMBIO REAL MANTENDRA LA COMPETIVIDAD DE NUESTRAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS.

INFLACION ANUAL Y TASAS DE INTERES

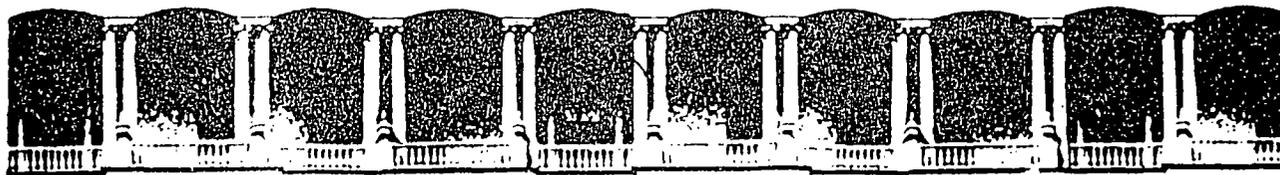
PAISES SELECCIONADOS

<u>PAISES</u>	<u>INFLACION</u>	<u>TASA DE INTERES</u> <u>PRESTAMOS</u>
AUSTRALIA	7.7	17.0
BELGICA	2.4	9.75
CANADA	4.0	12.25
FRANCIA	3.1	9.60
ALEMANIA OCCIDENTAL	2.5	6.50
HOLANDA	1.2	8.25
ITALIA	5.7	13.00
JAPON	1.0	3.38
ESPAÑA	5.8	14.25
SUECIA	6.0	12.00
SUIZA	2.0	5.50
INGLATERRA	6.8	14.00
U S A	4.6	11.00

PRODUCTO NACIONAL BRUTO

PAISES SELECCIONADOS

<u>P A I S</u>	<u>PRODUCTO NACIONAL</u> <u>BRUTO</u>
AUSTRALIA	2.9
CANADA	4.0
FRANCIA	3.5
ALEMANIA OCCIDENTAL	3.4
HOLANDA	2.4
ITALIA	3.1
JAPON	5.6
SUIZA	2.8
INGLATERRA	3.4
USA	2.7



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA



CONTRATOS

IING. VÍCTOR MANUEL MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

1996.

I N D I C E

UNIDAD I

Contrato

1

UNIDAD II

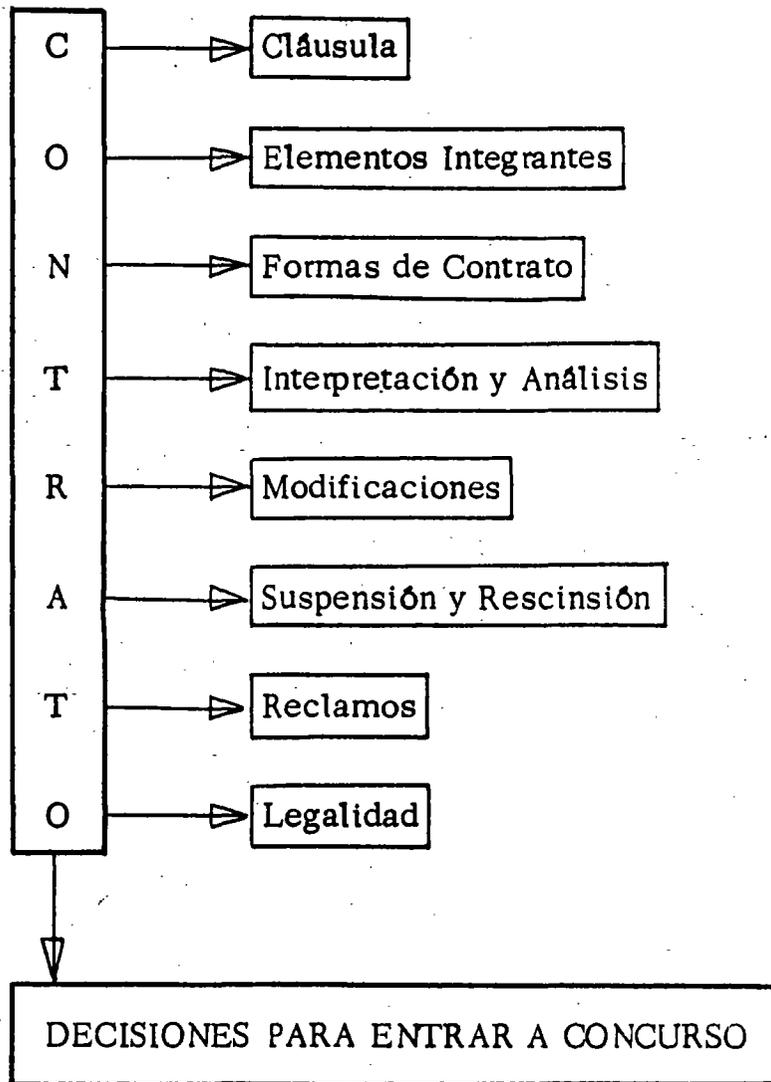
Ejemplos de cláusulas contractuales
desfavorables para el contratista

27

UNIDAD I

CONTRATO

ESTRUCTURA ESQUEMATICA DE LA UNIDAD I



U N I D A D I

1. Definición de Contrato

El Contrato es un acuerdo de voluntades para crear o transmitir derechos y obligaciones: en nuestro caso es la voluntad del cliente y del constructor, de obligarse, el primero a pagar un precio al segundo por los servicios que éste le preste, bajo determinadas condiciones y el segundo a prestar determinados servicios bajo condiciones previamente estipuladas.

2. Partes que constituyen un Contrato

Contratante: El que encarga la obra.

Contratista: El que se obliga a la construcción de la obra.

Puede haber terceros que intervengan en el Contrato como por ejemplo en caso de que el Contratante constituya una garantía de pago al Contratista, en que intervendrá el garante, o sea el que otorga la garantía (banco, afianzadora), o en los contratos con entidades públicas, en que participan los órganos que por disposición de la Ley deben vigilar y registrar las obligaciones que contrae el Estado y (SHCP).

3. Cláusulas de los Contratos

a) Objeto del Contrato.

Es, para el Contratista, el trabajo que va a ejecutar. Debe tenerse especial cuidado en que en el contrato se describa perfectamente la obra, pues de no ser clara la descripción, el Contratista corre el peligro de tener que ejecutar mayores volúmenes de obra que los que consideró en su presupuesto. La descripción de la obra se hace, generalmente en los anexos del Contrato.

b) Precio

El precio es valor económico que el Contratante se obliga a entregar al Contratista como contraprestación por la construcción de la obra.

Este valor puede ser una cantidad fija o expresarse en precios por unidad de obra (precios unitarios) que se aplican el monto de la obra ejecutada, la suma de todos los precios unitarios por toda la obra en el valor final de la obra y en general la contraprestación que recibe el Contratista.

c) Cláusulas generales y anexos

En el cuerpo del Contrato se reglamentan las relaciones entre las partes y usualmente se remiten varias de éstas a anexos que forman parte del Contrato.

En estos anexos también se incluyen, usualmente las

especificaciones técnicas aplicables a la obra de que se trate, los planos y el programa de obra. Los anexos forman parte integrante del Contrato y por tanto sus disposiciones son obligatorias para las partes o firmantes del Contrato.

Debe notarse que los contratos solamente se pueden modificar por acuerdo de las partes que lo celebren y que si no se cuenta con este acuerdo no hay posibilidad de modificación.

Las cláusulas generales también regulan las causas de fuerza mayor y el caso fortuito estableciendo generalmente las penas por incumplimiento parcial o total y definiendo a cargo de quién corre el riesgo de la obra durante su ejecución. Regulan también la subcontratación de parte de la obra y establecen si los trabajos que se encomiendan a terceros bajo el sistema de destajo se consideran o no subcontratados.

En estas cláusulas también se indican los seguros que se deben tomar para amparar los riesgos de las obras y las garantías que debe dar el Contratista para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones.

Se especifica asimismo, el sistema de supervisión

9

que establece el Contratante y los derechos y obligaciones del supervisor.

Es especialmente importante que el Contrato indique que solamente las comunicaciones escritas obligan a las partes y es esencial que ésta disposición sea respetada por las partes, debiendo el Contratista recabar la firma de la persona autorizada según el Contrato para dar y recibir órdenes y solicitudes, en los escritos que él dirija al Contratante y comprobar que, las órdenes que él reciba, estén firmadas y que la firma sea de la persona autorizada según el Contrato.

Sobra decir que los escritos dirigidos por el Contratista deberán ir firmados por su representante autorizado.

Se regula la suspensión parcial, temporal, total o definitiva de las obras, debiendo cuidar el Contratista que se establezca la forma en que le serán cubiertos los gastos que las suspensiones le originen, como por ejemplo tiempos muertos de maquinaria y equipo, gastos de oficina, gastos de movilización e instalación no amortizados, intereses de financiamiento, etc., así como que se establezca su derecho

a prórrogas del plazo, que reflejan el tiempo que realmente se pierde por las suspensiones, o sea que si la suspensión fue por quince días, pero al término de ellos, (al final o durante la obra) coinciden en un tiempo aunque por diversas condiciones (lluvia, huracanes, etc.) hagan que se retrase el Programa, por ejemplo un mes, la prórroga del plazo no será por quince días sino por un mes debiendo pagar el Contratante los gastos reembolsables sobre el tiempo efectivo.

Se regulan las penalidades, la forma y el plazo de recepción de las obras, las variaciones en relación al trabajo inicialmente contratado, y el período de mantenimiento. Al respecto, nuestro Código Civil estipula que el Contratista es responsable de los defectos que aparezcan en la construcción, a no ser que por disposición del Contratante se hayan empleado materiales defectuosos, sistemas de construcción no idóneos o se haya edificado en un terreno elegido por el Contratante aun siendo este inadecuado. En estos y similares casos el Contratista deberá dejar constancia de su opinión y si en ella, se presentan riesgos que ponga en peligro la estabilidad de la obra, solicitar peritajes que lo liberen de responsabilidad. Generalmente se

//

fija un plazo para el mantenimiento, después del cual el Contratista queda liberado de toda obligación para con el que Contrató.

Tiene singular importancia que exista una fórmula que establezca los parámetros contra los cuales se determinará el porcentaje de incremento del precio por causas no imputables al Contratista (FORMULA DE AJUSTE) y que se pacte su aplicación automática.

Otra recomendación es la de cotizar el precio de los elementos de importación en la moneda del país de origen de los mismos a fin de evitar que el Contratista cargue con el importe de los incrementos de precio de tales elementos ocasionados por cambios en la partida de la moneda (devaluaciones).

4. Identificación del Contratante y Contratista

Debe cuidarse que aparezcan en el Contrato los datos de la existencia legal de las partes, si son sociedades o que aparezcan sus datos generales si son personas físicas.

Los datos generales son:

Nombre, edad, domicilio, estado civil y profesión.

También es conveniente, tanto para personas físicas como morales (sociedades), que se incluya el número del

Registro Federal de Causantes.

Los datos comprobatorios de la existencia legal de las sociedades (personas morales) son: Número de la escritura de constitución, notario ante quién se hizo datos de inscripción de esa escritura en el Registro de Comercio, Dirección y Denominación.

En el caso de sociedades debe firmar el Contrato una persona que represente a la Sociedad. El análisis de las facultades de este representante debe encomendarse a un abogado.

5. Fecha de inicio y de terminación del Programa

El Contrato deberá establecer las fechas de iniciación, terminación y recepción de la obra y un programa de ejecución de los trabajos elaborado previamente por el Contratista y aprobado por el Contratante.

Estas fechas pueden cambiarse, principalmente las de terminación de las obras, cuando se den casos en que se retrase la ejecución de los trabajos o se interrumpa ésta. Estos casos pueden ser imputables al Contratista, al Contratante, a terceros a ser casos fortuitos o de fuerza mayor. Generalmente, cuando existe responsabilidad del Contratista o de sus proveedores, no se concede prórroga y se aplican las sanciones y

además el pago de los extracostos que sufra el Contratista.

6. Fechas Intermedias

Se pueden pactar fechas intermedias para la realización de partes específicas de los trabajos, de acuerdo al orden en el que se vayan a ejecutar dichos trabajos. Se recomienda que en estos casos se convenga que el Contratante recibirá los trabajos conforme vayan siendo terminados.

7. Sanciones en las que incurre el Contratista si incumple con los plazos

En caso de que el Contratista, por causas a él imputables, no consiguiera terminar las obras dentro del plazo original o sus prórrogas si las hubiere, deberá abonar al Contratante, la suma que se indique en el Contrato por concepto de pena.

Es importante que quede establecido en el Contrato que esa pena cubre los daños y perjuicios que haya sufrido el Contratante con motivo del retraso.

Se recomienda establecer un tope máximo de pena a ser cubierto por el Contratista, por ejemplo, el Contratista cubrirá una pena de mil pesos diarios sin exceder de un total de treinta mil pesos.

8. Mecanismos de Modificación de Plazos.

El Contratista, al ver que existan circunstancias de cualquier naturaleza que hagan necesaria una prórroga del plazo, deberá dirigirse al Contratante, éste analizará las razones con las que basa el Contratista su petición y los datos completos y pormenorizados de la solicitud de prórroga de plazo; en base a lo anterior, podrá tener elementos para modificar el plazo que se había estipulado. Esas reclamaciones deberán incluir el incremento del costo.

9. Forma de Pago

Debe estipularse la forma que se le harán los pagos al Contratista durante la ejecución del Contrato, así como el anticipo a recibir, en su caso y la forma en que se amortizará.

10. Retenciones

Usualmente dentro del Contrato, se estipula que para garantizar la debida ejecución de todos los trabajos, la buena calidad de los materiales empleados, la realización correcta de las obras y el cumplimiento de todas las demás obligaciones contractuales a cargo del Contratista, el Contratante retendrá un tanto por ciento del pago. Esta retención se devuelve al Contratista

ta, el Contratante retendrá un tanto por ciento del pago. Esta retención se devuelve al Contratista, después de terminados los trabajos y siempre que no existan obligaciones incumplidas que deban respaldarse con el retenido.

11. Recepción de las Obras

El Contrato deberá contener las reglas para la recepción de las obras ya sea en forma parcial o total, por parte del Contratante. Dentro de estas reglas deben considerarse plazos de recepción, pasados los cuales sin que ésta se hubiere llevado a cabo por causas no imputables al Contratista, se tengan por recibidas las obras ejecutadas, en forma automática, dando lugar a que el Contratista pueda liberar las garantías otorgadas y tenga derecho a que le sea devuelto el retenido.

12. Liquidación Final

Una vez que el Contratante compruebe que el Contratista ha cumplido con todas las estipulaciones contractuales, procederá a realizar la liquidación final y en su caso a devolverle el fondo de garantía retenido.

13. Como afectan las modificaciones necesarias en la Obra y en la Percepción del Contratista

Casi en todos los casos, estas modificaciones afectan

el programa y ocasionan costos extraordinarios al Contratista. Si no son originadas por causa imputable a él, deberán comprobarse ante el Contratante y exigir que se cubra su importe.

Cuando el Contratante crea conveniente, ordenará las modificaciones que se deban hacer, y que pueden ser:

- a) Aumentar o disminuir la cantidad de cualquier obra incluída en el Contrato.
- b) Omitir cualquiera de las partes de la Obra.
- c) Cambiar las características o la calidad de cualquiera de las partes de la Obra.
- d) Cambiar los niveles, líneas, posición y dimensiones de cualquier parte de las Obras.
- e) Ejecutar trabajos adicionales de cualquier clase.

14. Resolución de Diferencias de Criterio

Debe incluirse en el Contrato un sistema que permita la resolución expedita de las diferencias que surjan durante la ejecución de los trabajos. Por ejemplo acudir en primer lugar al supervisor representante del Contratante; si no hay solución elevar el asunto al Contratante y, si tampoco se llega a un acuerdo solicitar la intervención de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción para que actúe como árbitro.

15. Como supervisa el dueño la correcta ejecución de las Obras

La supervisión y la vigilancia está a cargo del Representante del Contratante que se designará en el Contrato o por comunicación posterior dada por escrito.

Tendrá las facultades que se estipulan en el Contrato.

El Supervisor debe ser una persona que tenga la capacidad técnica que requiera su función.

16. Sistema de Comunicación entre el Supervisor y el Contratista

Habrà continuo contacto entre el Contratista y el Supervisor de las obras, pero si el Contratista está descontento en razón de una decisión del supervisor, tendrá derecho a referir la cuestión por escrito al Contratante, quien en tal caso deberá confirmar, revocar o modificar dicha decisión; y en su caso ir al arbitraje como se menciona anteriormente.

17. Facultades del Supervisor

Las facultades del Supervisor pueden ser:

- a) Vigilar y supervisar las obras.
- b) Ensayar y aprobar los materiales que han de usarse.

- c) Aprobar el personal técnico que se emplee para la realización de la obra.
- d) Vigilar el incumplimiento de los programas.
- e) Resolver en primera instancia, las diferencias y reclamos que presente el Contratista.

18. Tipos de Garantías y Fianzas

Las garantías tienen por objeto que el Contratante pueda contar con recursos para compensar los daños y perjuicios que le origine el incumplimiento del Contratista; recursos que le proporcionará un tercero cuya solvencia no esté ligada a la de la Contratista.

- a) Garantía de Seriedad de la Propuesta.

Para garantizar la proposición presentada por el Contratista.

- b) Garantía de Cumplimiento

Para garantizar el cumplimiento del Contrato, de acuerdo a sus estipulaciones.

- c) Garantía de Anticipo.

Para garantizar el buen uso de la cantidad recibida de anticipo. Esta garantía podrá reducirse conforme se amortice el anticipo.

- d) Garantía de Conservación de Obra

Para garantizar la calidad de la construcción du

rante el período de mantenimiento una vez terminadas las obras.

e) **Garantía de Estabilidad**

Para cubrir la reconstrucción y reparación de las obras que aparezcan defectuosos.

19. Clases de Garantías

a) Fianza

b) Garantía bancaria

20. Seguros

Los seguros tienen por objeto que el Contratista cuente con recursos para afrontar los daños que sufra la obra o las reclamaciones de terceros por daños ocasionados por la ejecución de la obra.

El Contratista debe considerar el costo de los seguros que vaya a contratar ya sea por disposición del Contrato o porque los considere necesarios.

La contratación de seguros debe hacerse por medio de un experto en el ramo quién deberá explicarle claramente qué daños cubren y qué excepciones existen. Las reclamaciones a los aseguradores también deben hacerse por intermedio de expertos en esta tramitación, a fin de que no existan en ellas fallas de índole administrativa que puedan perjudicar el reembolso de los daños.

Los expertos en la contratación deberán buscar, entre otras cosas, las aseguradoras que brinden la protección más amplia y cobren la mejor prima, considerando las condiciones particulares de cada obra.

21. Formas de Contratos

a) Por administración

Es un Contrato por virtud del cual una de las partes llamada Profesionista o Contratista, mediante una remuneración llamada honorarios, se obliga a desempeñar en beneficio del Contratante determinados trabajos técnicos para la Construcción de una obra, la cual se ejecuta con los propios recursos del Contratante que es quien proporciona los materiales, la mano de obra y el equipo necesarios para su ejecución.

La responsabilidad del Contratista o el Profesionista se limita a dirigir, controlar, supervisar y administrar la obra y sus diferentes elementos.

b) Por obra determinada

Es un Contrato en el cual el Contratista se obliga con el Contratante a ejecutar un trabajo cuya finalidad y volumen de obra están previa y claramente definidas entre las partes.

c) A precio alzado

Dice el Código Civil que es el Contrato en que el empresario dirige la obra y pone los materiales. Se puede definir como aquel Contrato en el cual una de las partes llamada Contratista a cambio del pago del precio total de la obra, se compromete a realizar una obra en su totalidad a favor del Contratante poniendo su experiencia, técnica y elementos propios, equipo y materiales.

d) Por precios unitarios

Es el Contrato mediante el cual se fija un precio a una unidad o unidades parte de una obra previo ajuste del mismo entre el Contratista y el Contratante. En este caso el precio total será la resultante de la multiplicación del precio de las unidades por el volumen total de ellas. Por lo tanto el valor total de las obras se conocerá hasta al final de las mismas.

e) Por precio meta

Este sistema, poco usado en nuestro medio, tiene ventajas para ambas partes pues establece un precio meta de la obra y un porcentaje de honorarios para el Contratista, el cual, si logra reducir el

precio meta, recibe un beneficio adicional en la forma de un porcentaje de lo ahorrado y en caso contrario recibe una penalidad en la misma forma. Este sistema, extraño aún en nuestro país, merece un análisis más profundo en cada caso concreto, por su misma novedad; por tanto ponemos énfasis una vez más en la necesidad de acudir a los servicios de los asesores jurídicos.

22. Suspensión y Rescisión del Contrato

La suspensión es la detención del proceso de una obra. El Contratante tiene la facultad de suspender temporal o definitivamente la ejecución de las obras, pero siempre debe dar aviso por escrito al Contratista con anticipación.

La suspensión puede darse por circunstancias meteorológicas que afecten a la seguridad de las obras; por falta de calidad en las obras; por alguna falta cometida por el Contratista; por ser necesaria para la seguridad de las obras o alguna parte de las mismas. Cuando la suspensión llega a ser definitiva puede rescindirse el contrato.

El Contratante deberá pagar al Contratista, cuando ordene la suspensión por causa no imputable al Contra-

tista, los precios de los trabajos que hubiera ejecutado hasta la fecha de suspensión y los daños que se causen por la suspensión o sea los gastos no reembolsables en que haya incurrido.

Rescindir es dejar sin efecto un contrato por alguna causa. Generalmente el Contrato se rescinde en caso de incumplimiento del Contratante o del Contratista. Ambas partes, conforme a estipulaciones del propio Contrato pueden rescindirlo y de ser necesario podrán acudir al arbitraje o ante la autoridad judicial.

Pueden ser varias las causas por las que un Contrato se rescinda por ejemplo: que el Contratista no inicie las obras en la fecha en que por escrito le señale al Propietario; se suspende injustificadamente las obras si no ha cumplido el programa de obras; si subcontrata o cede la totalidad de la obra, etc.

23. Fiscal

No debemos dejar de lado este aspecto refugiándonos en que los impuestos para las constructoras ya son muy simples pues se pagan tasas fijas.

En primer lugar, el sistema es excepcional y como tal, puede desaparecer, por lo que se tendrán grandes dificultades si no se cuenta con una adecuada asesoría,

sobre todo al celebrar un Contrato, pues no se tomarán en cuenta las implicaciones de un cambio de sistema.

Insistimos por enésima vez en la necesidad de contar con asesores legales especializados en esta rama.

24. Interpretación

Los Contratos se deben interpretar de manera integral, es decir que no pueden tomarse cláusulas aisladas y tratar de aplicar su contenido, sin que se haga un estudio de todas las disposiciones contractuales.

Recordemos que el Contrato es el acuerdo específico de la voluntad de las partes y que llevarlo al papel tiene por objeto que dicha intención quede a la vista en forma permanente, a fin de evitar en lo posible interpretaciones subjetivas.

Es por esto que una vez más se recomienda asesorarse de abogados, no solamente en el proceso de elaborar un Contrato sino también cuando sea necesario interpretarlo, ya sea por una cuestión pequeña o por una gran duda, que en ambos casos, una falla, puede traer graves consecuencias.

25. Cómo analizar un Contrato

Antes de la firma del Contrato de obra deberá revisa

cuándo operan las prórrogas;
anticipos y su forma de amortizarlas;
retenciones de dinero por el Contratante;
garantías, su vigencia;
seguros;
forma de pago del Contrato;
requisitos para el cobro de estimaciones;
procedimiento para el cobro;
supervisión por parte del Contratante;
representantes del Contratista, desde el punto de vista legal y técnico;
requisitos legales;
multas e indemnizaciones;
reclamaciones que hagan las partes;
causas de rescisión y cancelación;
forma y tribunales o autoridades para dirimir controversias.

c.4 Auxiliarse de un asesor jurídico.

Una mala lectura o interpretación del proyecto del Contrato, puede repercutir en el presupuesto de la obra y la situación financiera del Contratante por diversas causas, tales como: necesidad de que el Contratista financie,

las obras por la forma de pago de las estimaciones por el Contratante; porque las fianzas o seguros sean exorbitantes, lo que obligue al pago por el Contratista de fuertes cantidades por concepto de primas; la falta de aclaración por las prórrogas que se pueden solicitar; por las multas e indemnizaciones que a cargo del Contratista, sean excesivas; por la forma y causas para cancelar el Contrato y rescindirlo; por el tipo de obligaciones y su desempeño a cargo de terceros por ejemplo, subcontratistas.

26. Cómo asesorarse y dónde obtener consultoría legal

El Contratista generalmente desconoce del Derecho, por lo tanto es conveniente asesorarse de un abogado tanto para contratar y observar el Contrato, como para realizar cualquier actividad que entre dentro de la esfera jurídica, por ejemplo:

Aspectos fiscales, laborales, trámites administrativos ante autoridades, juicios, etc.

La asesoría es apoyarse en el consejo o dictamen de un perito; y la consulta en la opinión de un perito, sobre determinado asunto dada de palabra o por escri

to a quien lo solicita.

Por ello, el Consejo o dictamen del abogado, acerca de tópicos de Derecho así como la consultoría al respecto, y sobre todo en relación a los Contratos es de vital importancia.

La consultoría legal se puede obtener a falta de conocidos a través de las asociaciones o colegios de abogados quienes podrán recomendar al abogado que puede otorgar el servicio se puede recurrir a la Barra Mexicana de Abogados; a la Asociación Nacional de Abogados de Empresa (ANADE) y a cualquiera otro órgano colegiado de abogados.

27. Situaciones no previstas en los Contratos

Los Contratos por ley tienen fuerza obligatoria entre las partes, pero hay situaciones no previstas por la voluntad de los Contratantes que pueden afectar al Contrato. Es decir cuando un acontecimiento no previsto por ambas Contratantes y que es ajeno a su acción, voluntad u omisión, puede hacer que las obligaciones o derechos se tornen muy onerosas o gravosas en su cumplimiento. Puede ser que en forma violenta, repentina o imprevisible sobrevengan circunstancias radicalmente diversas de las existentes al contratar, como por ejem

plo: inflación, devaluación de la moneda, alza de precios, aumento de salarios, fenómenos o desastres naturales, etc. Esto que es lo imprevisto, deberá solucionarse buscando que las partes, de buena voluntad equitativamente se compensen mutuamente en las obligaciones y derechos que fueron modificados por causas ajenas a su voluntad.

De no haber un acuerdo amistoso, se podrá recurrir a los Tribunales mediante la asesoría y patrocinio de un abogado. En este caso también es usual recurrir al Arbitraje.

28. Reclamaciones

Para presentar reclamos, el Contratista deberá seguir los canales adecuados.

Si los reclamos son de carácter técnico, el Contratista los hará ante el representante del Contratante o su supervisor.

De no obtenerse una respuesta justa a la reclamación, podrá buscarse una entrevista con el propio Contratante, hasta llegar, si no hay solución, al arbitraje, para el que siempre se debe contar con la asesoría legal, reclamación judicial en su caso.

Las reclamaciones de índole jurídica siempre deben ha-

cérse con la representación de un abogado, sean estas hechas ante el Contratante, ante el Sindicato con quien se haya celebrado el Contrato Colectivo, si la reclamación es de carácter laboral y también cuando por motivo de interpretación o incumplimiento del Contrato, sea necesario hacerla.

29. Decisiones que se deben tomar al entrar a un concurso,
conociendo el clausulado del Contrato y sus anexos

El Contrato y los documentos de licitación darán la pauta a seguir cuando se trata de una obra concursada.

Las decisiones que se deben tomar serán de carácter técnico, económico, y jurídico.

Los técnicos son todos los estudios necesarios para la elaboración de un razonado presupuesto.

El análisis de la maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de la obra; el tiempo que esos elementos serán utilizados. También hay que tomar en cuenta al equipo humano, los profesionales, técnicos y la mano de obra necesaria. Ver asimismo qué partidos o áreas de la obra se subcontratarán. Conocer plenamente las cantidades de obra, para el suministro de materiales; las fuentes de abastecimiento de los materiales; y los asesores técnicos que se emplearán.

Los aspectos económicos serán; en razón al presupuesto y el tiempo de ejecución de la obra las fuentes de financiamiento, debiéndose tomar en cuenta la capacidad económica del Contratista, tanto para obligarse a créditos o préstamos, cuánto por la liquidez con que cuente por sí mismo.

También deberá el Contratista conocer el costo de las primas de seguros y fianzas y considerar las retenciones que en dinero le haga el Contratante.

Es de gran importancia proyectar de la mejor manera posible, el aspecto financiero.

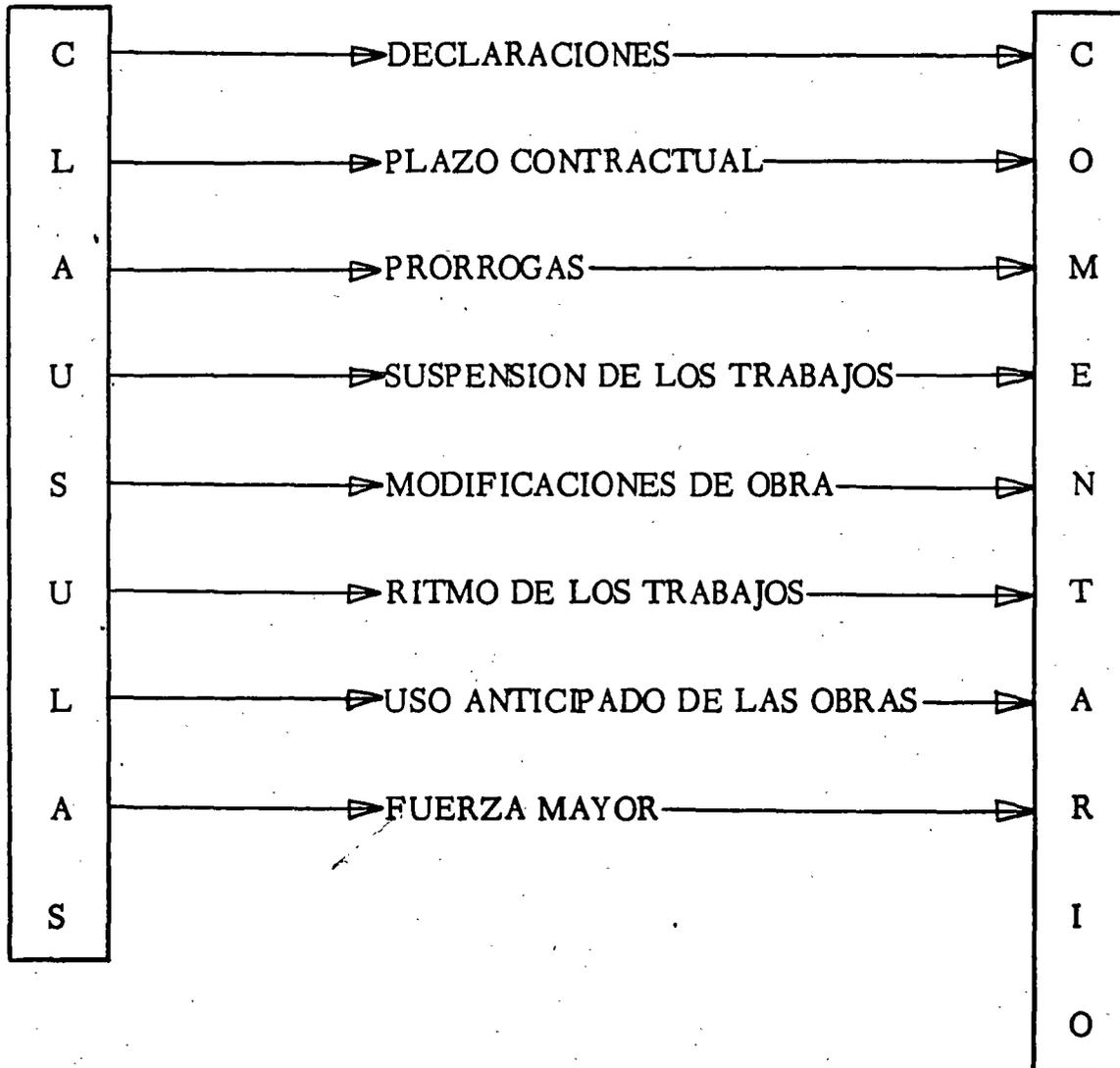
Desde el punto de vista jurídico se deberán tomar en cuenta todas aquellas obligaciones y derechos que sean motivo del Contrato. Los riesgos que supone el contratar y los beneficios que ello acarrea. También se debe preparar las fianzas y seguros que se requieren; conocer con qué coalición o sindicato se contratará a los trabajadores. Tratándose de obras en el extranjero, cubrir todos los requisitos que exija el país del Contratante, otorgar los poderes necesarios al representante, darle poderes para el cumplimiento que se exige internacionalmente mediante legalizaciones.

U N I D A D II

**EJEMPLOS DE CLAUSULAS
CONTRACTUALES DESFAVORABLES
PARA EL CONTRATISTA**

ESTRUCTURA ESQUEMATICA DE LA UNIDAD II

EJEMPLOS DE CLAUSULAS CONTRACTUALES
DESFAVORABLES PARA EL CONTRATISTA



EJEMPLOS DE CLAUSULAS CONTRACTUALESDESFAVORABLES PARA EL CONTRATISTA

I. DECLARACIONES:

Que conoce las instrucciones a los proponentes, condiciones especiales, condiciones generales, especificaciones técnicas, planos de licitación, el proyecto, el programa y el calendario de pago.

Los Documentos Contractuales anteriores son complementarios y en consecuencia, cualquier trabajo o cargo estipulado en uno de ellos, impone la correspondiente obligación a las partes contratantes, como si hubiera sido estipulado en todos los demás.

COMENTARIO:

Durante la construcción de los trabajos, puede suceder que el Propietario no entregue a tiempo los planos y documentos para realizar la obra, o que los documentos que entregase no sean correctos. En este caso, por lo dispuesto en la declaración, el contratista no tendrá derecho a reclamo alguno por tales conceptos.

II. PLAZO CONTRACTUAL:

El Contratista deberá comenzar las obras objeto del presente contrato en el momento de recibir la Adjudicación

final, y a concluirlos en un plazo de 700 días a partir del inicio de las obras.

COMENTARIO:

Puede suceder que las áreas de trabajo que deba disponer el contratista para ejecutar las obras, se encuentran ocupadas por terceros y que por consecuencia impida el inicio de las obras, o la entrega de las áreas de trabajo se efectuen a medida que el contratista va ya avanzando en sus trabajos.

Este tipo de cláusulas es peligrosa para el contratista, ya que pueden surgir situaciones en las que él no tenga ninguna responsabilidad en el retraso de las obras, y no pueda reclamar ampliación del plano. Siempre que se suscriba un contrato, debe quedar establecido que las áreas de trabajo estarán totalmente disponibles para que el contratista pueda realizar el trabajo de que se trate.

III. PRORROGAS

Si el contratista no pudiere cumplir puntualmente con el programa de obra en los términos y plazos fijados en el Contrato, por cualquier causa imputable al propietario o causas de fuerza mayor o caso fortuito, el propietario otorgará al contratista una prórroga que est:

me justa para concluir los trabajos.

COMENTARIO:

- a) Si surgieran situaciones distintas a las establecidas en los documentos, como por ejemplo retrasos por causas imputables a terceros, no tendrá obligación de otorgar prórroga del plazo, y en caso de que el Contratista no esté de acuerdo, no podrá someter una reclamación para ampliación de plazo o someter a arbitraje su reclamación. Por tanto se aconseja que la referencia a la imputabilidad de las causas del retraso se haga en forma negativa, o sea que el contratista no será responsable por retrasos imputables a terceros o al cliente.
- b) Si el contratista durante la ejecución de la obra no recibiera a tiempo los planos y especificaciones para la ejecución de los trabajos, únicamente tendrá derecho a la ampliación del plazo que el propietario le otorgue, pero por la redacción de la cláusula no tendría derecho al pago de los costos extra que el retraso le origine.

IV. SUSPENSION DE LOS TRABAJOS:

El Propietario podrá ordenar en cualquier momento la suspensión de los trabajos que estén en proceso de ejecución,

dando aviso al contratista con 3 días de anticipación. Si el propietario suspende los trabajos temporalmente, indicará al contratista el tiempo de suspensión de los mismos y otorgará la ampliación del plazo que considere conveniente. En caso de que la suspensión fuera de definitiva, dará por rescindido el contrato, sin responsabilidad alguna para el Propietario.

COMENTARIO:

Este tipo de cláusulas no deben ser aceptadas por los contratistas en virtud de que no tendrían defensas para ampliación del plazo en caso de paralización de los trabajos y no tendrían derecho a reclamar daños y perjuicios. Por tanto, es necesario establecer en el contrato, que cuando el propietario suspenda temporal o definitivamente las obras, el Contratista tendrá derecho a ampliación del plazo de acuerdo a la represión real que la suspensión tenga en los trabajos, y al pago de los sobrecostos que represente dicha suspensión temporal de los trabajos. En el caso de suspensión definitiva deberá establecerse que el contratista, tendrá de derecho al pago de los daños y perjuicios que la suspensión definitiva le cause.

V. MODIFICACIONES DE OBRA:

El propietario se reserva el derecho de hacer cualquier

cambio en la forma, calidad o cantidad de las obras o cualquier parte de ellas y tendrá la autoridad para ordenar al contratista que ejecute los trabajos.

El Propietario en cualquier momento de la construcción de la obra, puede aumentar, disminuir, omitir trabajos, cambiar niveles, líneas, posiciones y dimensiones de los mismos, sin que por estos conceptos el Contratista tenga derecho a ampliación del plazo y al pago de los sobrecostos en que se incurran.

COMENTARIO:

Es necesario dejar establecido en este tipo de cláusulas, que cualquier aumento o disminución de los trabajos, el contratista tendrá derecho a una ampliación del plazo, y al pago de los sobrecostos en que incurra.

También conviene especificar un porcentaje máximo de incremento, que el contratista se verá obligado a realizar a los precios originalmente pactados.

VI. RITMO DE LOS TRABAJOS:

El Contratista deberá emplear personal suficiente y adoptar horarios de trabajos adecuados, incluso nocturnos, en días festivos y horas extras, si así fuere necesario, a fin de completar los trabajos definidos en el Contrato.

COMENTARIO:

De acuerdo con este tipo de cláusulas, el contratista estará obligado en caso de que existan retrasos en los trabajos, ya sea imputables o no al contratista, a contratar mayor número de personal para concluir los trabajos en el tiempo establecido.

Se debe establecer en esta cláusula que en el momento de que exista retraso en los trabajos por causas no imputables al contratista, éste proporcionará mayor personal para concluir con los mismos en el tiempo establecido, teniendo el contratista derecho al pago de los sobrecostos que le ocasione el proporcionar mayor número de trabajadores.

VII. USO ANTICIPADO DE LAS OBRAS:

El propietario estará facultado para tomar posesión o hacer uso de cualquier parte de la obra que hubiese sido terminada total o parcialmente. Esta toma de posesión o uso no significará una aceptación formal por parte del propietario.

COMENTARIO:

De acuerdo a lo anterior si el propietario toma posesión de las obras que considere que estén terminadas, esto no quiere decir que han sido aceptadas definitivamente; y

44

que en caso de que existan anomalías imputables o no al contratista con respecto a esos trabajos, éste tendrá obligación de corregirlos, dependiendo el cargo de la imputabilidad.

En esta cláusula deberá quedar establecido que en caso de que el propietario tome para su uso parte de las obras terminadas, el contratista recibirá un certificado de aceptación de las obras, tomándose este certificado como aceptación definitiva de los mismos, y en caso de que surgieren anomalías imputables al Contratista, éste estará obligado a corregirlas.

De no ser aceptado lo anterior se recomienda no permitir el uso de las obras sino hasta que estén totalmente aceptadas y recibidas.

VIII. FUERZA MAYOR

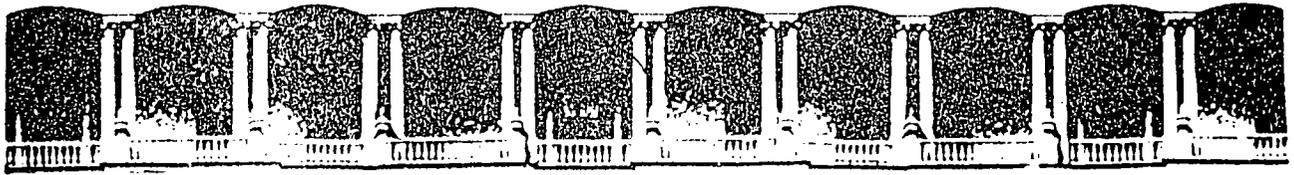
Por causas de fuerza mayor y previa solicitud del contratista, los plazos de construcción, instalación, montaje y/o suministro serán prorrogados, pero tales causas no darán derecho al contratista a modificar los precios que figuren en el Contrato ni a solicitar indemnización o compensación.

COMENTARIO:

Este tipo de cláusulas no deben ser aceptadas, ya que

en caso de fuerza mayor no tiene derecho el contratista a indemnización por parte del propietario.

Es necesario dejar establecido que en caso de fuerza mayor, el contratista tendrá derecho al pago de los sobrecostos que origine la fuerza mayor.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

EQUIPO DE CÓMPUTO, CRITERIOS DE SELECCIÓN

ING. GUSTAVO ARGIL CARRILES

1996.

administración

en la

CONSTRUCCION

ELEMENTOS DE UNA COMPUTADORA

- unidad aritmetica
- unidad de control
- unidad logica
- memoria RAM
- memoria ROM
- memoria cache
- memoria externa
- dispositivos E/S
- dispositivos de
comunicaciones

COMPUTADORAS SEGUN

SU CAPACIDAD

- multitarea**
- multiusuario**
- multiproceso**

COMPUTADORAS SEGUN SU CAPACIDAD

- Microcomputadora PC/XT**
- Microcomputadora PC/AT**
- Estacion de Trabajo**
- Minicomputadora**
- Superminicomputadora**
- Computadora**
- Supercomputadora**

ELEMENTO**PC/XT**

Memoria RAM	65-640k
Memoria ROM	16- 32k
Procesador	8088,8086
veloc. reloj	2 - 8Mh
veloc. proc.	.1 -.3MIPS
disco duro	0 - 20Mb
floppy 3.5"	720k
floppy 5.25"	360k
cinta	-
impresora	100-300cps
monitor	tti,hercules
	RGB

ELEMENTO**PC/AT**

Memoria RAM	512K-8Mb
Memoria ROM	16-128K
Procesador	80x86,680xC
veloc. reloj	12 - 33Mh
veloc. proc.	1 - 3 MIPS
disco duro	30-1200Mb
floppy 3.5"	720K-1.4Mb
floppy 5.25"	360K-1.2Mb
cinta	40 - 150Mb
impresora	180-400cps
monitor	TTI,hercule:
	RGB,CGA,EGA,UGA

ELEMENTO	EST.TRAB.
Memoria RAM	8 - 128 Mb
Memoria ROM	16 - 128 K
Procesador	80486, RISC
veloc. reloj	20 - 50 Mh
veloc. proc.	6 - 55 MIPS
disco duro	300-4000Mt
floppy 3.5"	720K-1.4Mt
floppy 5.25"	360K-1.2Mb
cinta	150-300Mb
impresora	150-450lpm
monitor	TTI, hercules
	RGB, CGA, EGA, UGA

ELEMENTO PC/MULTIPROC.

Memoria RAM	8 - 128 Mb
Memoria ROM	16- 128 K
Procesador	n(80786)
veloc. reloj	20 - 33 Mh
veloc. proc.	20 ²⁰ - 25 MIPS
disco duro	300-5000Mb
floppy 3.5"	720K-1.4Mt
floppy 5.25"	360K-1.2Mb
cinta	150-180 Mt
impresora	150-450lpm
monitor	TTI,hercules
	RGB,CGA,EGA,UGA

F I R M W A R E

R O M

N E T W A R E

**Medio usado en la
transmisión**

Topologías

**Equipos para comu-
nicaciones**

**Software de comuni-
caciones**

S O F T W A R E

Sistema operativo

Compiladores

Programas de aplicación

Programas paquete

Utilerías

PLANEACION

Inventarios Generación de
alternativas

Estadísticas Evaluación

Diagnósticos Selección

Pronósticos Programación

Análisis fi- Etc.
nancieros

P R O Y E C T O

Cálculos en general

Generación de alternativas

Selección de alternativas

Optimización

Diseño

Elab. de planos y docum.

C O N S T R U C C I O N

Programación de actividades

Control de actividades

Administración

Optimización de recursos

O P E R A C I O N

Control

Administración

**Generación de
estadísticas**

H U M A N W A R E

Personal para operación de los sistemas

Personal para el mantenimiento y pequeño desarrollo de sistemas

Personal analista y programador de sistemas

Personal altamente calificado en computación (System Programmer)

17

sistemas de información

para

administración en la
construcción

OBJETIVO

Proporcionar información
relevante y oportuna para
la toma de decisiones

Diseño del Sistema:

Análisis previo y determinación de
requerimientos

Evaluación de factibilidad operativa
técnica, financiera y económica

Sistema prototipo

Diseño definitivo

Desarrollo del software

Pruebas del sistema

Puesta en operación

Análisis previo y determinación de requerimientos

- Características: sistemas abiertos, cerrados, gerenciales y administrativos
- Usuarios directos, indirectos y responsables
- Información requerida por nivel de decisión: diagramas de flujo, cuestionarios, encuestas, observación
- Estándares y métodos de medición del rendimiento
- Retroalimentación: fuentes y destinos

EVALUACION DE FACTIBILIDAD

Operativa: viabilidad operativa

Técnica: tecnología disponible

Financiera/económica:

costos

tangibles, intangibles
fijos, variables
directos, indirectos

beneficios

tangibles, intangibles
fijos, variables
directos, indirectos

valor presente

24

Determinación de costos durante la vida útil del sistema:

equipo: hardware, software, instalaciones, etc.

operación: consumibles, mantenimientos, rentas, etc

red: permisos, rentas, etc.

personal: operadores, capturistas programadores de mant..

Determinación de beneficios:

mejora en el desempeño: calidad del trabajo, nuevas actividades
velocidad, integración, exactitud
evitar costos: de errores, menos personal, etc

Gráfica costos & tiempo, análisis de flujos de efectivo y valor presente

SISTEMA PROTOTIPO

Ojetivo de un sistema prototipo
mostrar de manera tangible las ca-
racteristicas funcionales de lo que
será el sistema definitivo

Diseño preliminar de entradas/salidas
impresos: encabezados, datos del
detalle, totales, etc
despliegue por pantalla: menús,
gráficas, color, etc.

Diccionario de datos: características
de los datos, estruc-
tura, alias, validación
num. de cifras y de-
cimales, etc.

DISEÑO DEFINITIVO

- Entradas y Salidas
 - Validación y Verificación de datos
 - Tipos de proceso en línea y/o lote
 - Archivos de definición final:
Archivos: maestro, de tablas, de transacciones, informes, etc
- organización y métodos de acceso: secuencial, directo, indexado, medio disco, cinta, etc.
- Bases de datos: datos compartidos, redundancia, integridad, consultas no planeadas, etc.

DESARROLLO DEL SOFTWARE

- Sistema en linea o distribuido

- Lenguaje a usar:
 - tercera o cuarta generacion
 - compilador o interprete
 - programas fuentes y objetos

- Programación por objetos:
 - objetos, familias, herencias, etc.

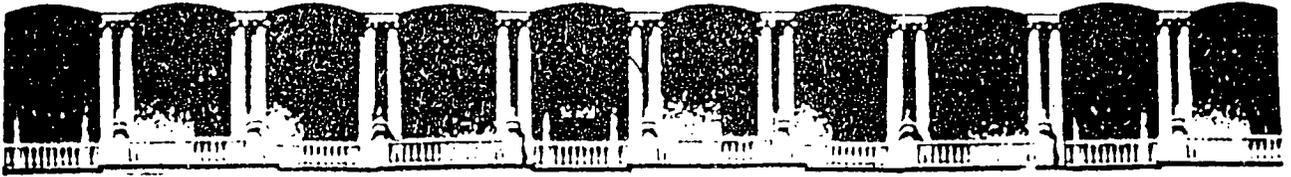
- Comunicaciones:
 - topologias
 - medio a usar
 - dispositivos de comunicacion:
 - hardware y software de comunicaciones

PRUEBAS DEL SISTEMA

- Pruebas de todas las transacciones:
- Procesamientos en paralelo
- Documentar el sistema: memoria técnica, instructivos y guías de usuario, etc.

PUESTA EN OPERACION

- Capacitación
- Operación normal
- Mantenimiento operativo



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

ASPECTOS FISCALES. COMENTARIOS FISCALES SOBRE CONSTRUCTORAS

C.P. ENRIQUE ARGAEZ CEBALLOS.

1996.

I.- OBJETIVO DE ESTE CURSO

II.- CAUSANTES

- A.- CONSTRUCTORES
- B.- CONTRATISTAS

III.- CONSTRUCTORES

- A.- CONSTRUCCIONES PARA VENTA
- B.- CONSTRUCCIONES PARA RENTA

IV.- CONTRATISTAS

TIPOS DE CONTRATOS:

- A.- CONTRATO A PRECIO ALZADO
- B.- CONTRATO A BASE DE COSTOS UNITARIOS
- C.- CONTRATO POR ADMINISTRACION DE OBRA

V.- LEY DEL SEGURO SOCIAL

- A.- SISTEMA ORDINARIO
- B.- SISTEMA DE EVENTUALES DE LA CONSTRUCCION

VI.- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

- A.- GRAVAMEN A LA CONSTRUCCION
- B.- EXENCION A CASA HABITACION
- C.- EXENCION A CONTRATISTAS
- D.- TASA DEL IMPUESTO

VII.- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- A.- INGRESOS: 1.- PARA EL CONSTRUCTOR
- 2.- PARA EL CONTRATISTA
- B.- GASTOS: 1.- REQUISITOS DE LOS GASTOS
- 2.- GASTOS NO DEDUCIBLES
- C.- SISTEMA DE CALCULO DEL IMPUESTO
- D.- IMPUESTO AL ACTIVO DE LAS EMPRESAS

VIII.- BIBLIOGRAFIA

EL OBJEIVO PRINCIPAL DE ESTE CURSO ES EL DE DARLE A CONOCER AL PARTICIPANTE DEL MISMO LOS CONOCIMIENTOS BASICOS SOBRE LA LEGISLACION ACTUAL Y LOS PRINCIPALES IMPUESTOS A LOS QUE ESTA SUJETA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

ASI COMO INDICARLE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS QUE SE MANEJAN EN EL ASPECTO DE LAS NORMAS IMPOSITIVAS MEXICANAS.

II.- CAUSANTES:

A.- CONSTRUCTORES:

EN EL RAMO DE LA CONSTRUCCION ENCONTRAMOS DOS GRANDES DIVISIONES QUE SON AQUELLOS QUE CONSTRUYEN POR SU CUENTA, YA SEA CON RECURSOS PROPIOS O -- FINANCIADOS Y QUE CONOCEMOS COMO CONSTRUCTORES.

B.- CONTRATISTAS

LA OTRA DIVISION SON AQUELLOS QUE CONSTRUYEN POR CUENTA DE OTROS Y QUE -- SE DENOMINAN CONTRATISTAS.

AMBAS PARTES SON AFECTADAS POR LAS MISMAS LEYES IMPOSITIVAS EN LO QUE SE REFIERE A SU ACTIVIDAD EN LA CONSTRUCCION.

LOS GRAVAMENES A LOS QUE ESTAN AFECTOS SON:

COMO CAUSANTES: AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS SOCIEDADES -- MERCANTILES O DE LAS PERSONAS FISICAS CON ACTI-VIDADES EMPRESARIALES.

AL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

DEROGADO
20-07-93

AL IMPUESTO DEL 1% SOBRE EROGACIONES

AL IMPUESTO DEL 2% SOBRE SUELDOS Y SALARIOS (SOLO EN EL DISTRITO FEDERAL Y EDO DE MEXICO)

A LAS CUOTAS PATRONALES DEL I.M.S.S.

A LAS CUOTAS DEL 5% DEL INFONAVIT

A LAS CUOTAS DEL 2% DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

A PARTIR
01-01-95

AL IMPUESTO AL ACTIVO DE LAS EMPRESAS (2%)

COMO RETENEDOR: DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO

DE LAS CUOTAS DE TRABAJADORES AFILIADOS AL IMSS

DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA SOBRE HONORARIOS O DEL EJERCICIO LIBRE DE UNA PROFESION ARTE U OFICIO (10%)

III.- CONSTRUCTORES

4

LOS CAUSANTES QUE EFECTUAN OBRAS POR SU CUENTA LOS DIVIDIREMOS POR EL FIN QUE TENDRAN LAS CONSTRUCCIONES Y SON: CONSTRUCCIONES PARA SU VENTA Y CONSTRUCCIONES PARA RENTA.

A.- CONSTRUCCIONES PARA VENTA.

LOS CONSTRUCTORES TIENEN ADEMÁS DEL COSTO DE OBRA PROPIAMENTE DICHO EL COSTO FINANCIERO O SEA CUANDO SE USAN RECURSOS PROPIOS O DE TERCEROS, EL DINERO TIENE UN COSTO, SI ES UN RECURSO PROPIO, FISCALMENTE NO TIENE REPERCUSION, PERO CUANDO SE USAN RECURSOS DE TERCEROS, YA SEA DE PARTICULARES O DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y DE ESTA O DE AMBOS A LA VEZ, USANDO RECURSOS DEL BANCO O FINANCIADOS CAUSAN INTERESES, QUE ES EL COSTO FINANCIERO DE LA OBRA, QUE SI TIENE EFECTOS FISCALES.

LOS TECNICOS EN CONTABILIDAD RECOMIENDAN MUCHO CUIDADO EN EL MANEJO DE LOS COSTOS PUES EL CONSTRUCTOR PUEDE PERDERSE CUANDO TRABAJA VARIAS OBRAS A LA VEZ O UNA SOLA QUE TRABAJE POR MODULOS Y LOS COSTOS YA SEAN DE MATERIALES, MANO DE OBRA, INDIRECTOS Y FINANCIEROS SE PASEN DE UNA OBRA A OTRA FALSEANDO LOS COSTOS REALES DE CADA UNA Y OCACIONAN PAGO DE IMPUESTOS EXCESIVOS O ARREGLOS A LA CONTABILIDAD DE ULTIMA HORA QUE SON MUY PELIGROSOS.

LOS CONTADORES DEBEMOS PREPARARNOS PARA FORMAR PARTE DE LA ACTIVIDAD DINAMICA DE LA CONSTRUCCION Y NO SER SOLO UNA PARTE INFORMATIVA.

REGRESANDO A NUESTRO TEMA, MANEJAREMOS AL CONSTRUCTOR QUE EFECTUA OBRAS PARA VENDER Y QUE PODRAN SER PARA VIVIENDA Y PARA OTROS FINES LOS PRIMEROS TIENEN TRATAMIENTO ESPECIAL DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE VIVIENDA QUE EL GOBIERNO TIENE INTERES EN DESARROLLAR.

B.- CONSTRUCCIONES PARA RENTA

ASIMISMO EL QUE CONSTRUYE PARA RENTAR GOZA DE TRATAMIENTOS FISCALES ESPECIALES TANTO SI RENTA POR CUENTA PROPIA O CONSTRUYE PARA VENDER POR PAQUETES A EMPRESAS QUE LAS RENTARAN A SUS EMPLEADOS.

ENCONTRAMOS QUE EN ESTE GRUPO ESTAN LAS VIVIENDAS DE INTERES SOCIAL QUE TIENEN OPCION DE ESTAR RESPALDADAS POR FONDOS DEL GOBIERNO COMO LO SON EL FOVI, INFONAVIT, FOVISSSTE.

EL CONSTRUCTOR PUEDE REALIZAR ESTAS OBRAS CON PERSONAL, MAQUINARIA Y EQUIPOS PROPIOS O PUEDE CONTRATAR A OTRAS EMPRESAS O PERSONAS FISICAS QUE REALICEN FISICAMENTE LA CONSTRUCCION, QUE SON A QUIENES LLAMAMOS CONTRATISTAS.

IV.- CONTRATISTAS

LOS CONTRATOS PUEDEN CLASIFICARSE EN:

A.- CONTRATO A PRECIO ALZADO

ESTE CONTRATO ES AQUEL QUE INCLUYE MATERIALES Y MANDO DE OBRA.

B.- CONTRATO A BASE DE COSTOS UNITARIOS

ES AQUEL EN EL QUE SE FIJA UNA REMUNERACION POR UNIDAD TERMINADA Y SE PAGA SEGUN EL AVANCE DE OBRA AJUSTANDOSE EL PRECIO SEGUN LAS VARIACIONES DE PRECIOS DEL MERCADO.

C.- CONTRATO POR ADMINISTRACION DE OBRA

EN ESTA MODALIDAD EL CONTRATISTA SOLO ADMINISTRA LOS ELEMENTOS DE LA CONSTRUCCION Y NO ADQUIERE RESPONSABILIDAD SOBRE EL COSTO DE LA OBRA

CUALQUIERA DE ESTOS CONTRATOS PUEDE SER POR EL TOTAL DE LA OBRA O PARCIALES. ASI MISMO EL CONTRATISTA PODRA PACTAR LA INTERVENCION DE SUBCONTRATISTAS.

A.- SISTEMA ORDINARIO

ES INDUDABLE QUE LA SEGURIDAD SOCIAL ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE PARA CUALQUIER PATRON, PERO SIGNIFICA UNA EROGACION BASTANTE ELEVADA Y HABLAMOS DE UNA CUOTA PATRONAL DE ENFERMEDADES Y MATERNIDAD DE 8.75% Y DE 3.125% PARA EL ASEGURADO QUE SUMAN 11.875%, MAS EL 5.81% PATRONAL POR CONCEPTO DE INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA Y MUERTE Y EL 2.075% PARA EL ASEGURADO SUMANDO UN 7.885%, MAS EL 1% DE GUARDERIAS Y EL RIESGO DE TRABAJO QUE EN EL RAMO DE LA CONSTRUCCION ES DE 115% SOBRE LAS CUOTAS DE IVCM.

DEBEMOS DE CONTROLAR ESTE RIESGO DE TRABAJO CON LAS SIGUIENTES PREVENCIONES.

CLASIFICAR LA EMPRESA EXACTAMENTE POR LOS TRABAJOS QUE EFECTUE.

POR EJEMPLO: ES MAS BAJO EL RIESGO EN:

- EL TRABAJO DE DESMONTE
- TALLERES DE CARPINTERIA
- FABRICACION DE ARTICULOS DE CEMENTO (TUBOS, TABIQUES, BLOQUES)
- INSTALACION DE CLIMAS CENTRALES
- DECORACION Y PINTURA
- INSTALACIONES ELECTRICAS
- FULIDO DE PISOS
- PLOMERIA
- TRABAJOS DE JARDINERIA

SIN EMBARGO HAY CONSTRUCTORAS QUE PRESTAN ESTOS SERVICIOS, PAGANDO EL RIESGO COMO CONSTRUCCION DE CASAS HABITACION.

ESTRATEGIA PARA EL PROPIETARIO: HACER CONTRATOS POR SEPARADO PARA QUE CADA CONTRATISTA PAGUE SEGUN SU RIESGO DE TRABAJO.

DISMINUCION DEL RIESGO POR SOLICITUD AL I.M.S.S.

EL REGLAMENTO DE CLASIFICACION DE RIESGOS, PREVIENE QUE EL PATRON PODRA PEDIR LA DISMINUCION AL ANO DE INSCRITO, EXPRESANDO LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE SE HAN ADOPTADO HABIENDO TENIDO UN BAJO INDICE TANTO EN FRECUENCIA COMO EN GRAVEDAD DE LOS ACCIDENTES REPORTADOS A EL IMSS, EL INSTITUTO HACE ESTA REVISION CADA 3 ANOS, PERO SE PUEDE SOLICITAR ANUALMENTE.

B.- SISTEMA DE EVENTUALES DE LA CONSTRUCCION (SEC)

ESTE SISTEMA HA SIMPLIFICADO EL MANEJO DE LAS CUOTAS DEL IMSS PERO ANALIZANDOLO TENEMOS QUE CONTIENE:

VENTAJAS: FACILIDAD EN SUE ELABORACION.
 PAGOS DIFERIDOS EN 1 BIMESTRE
 No. DE EMISION DE CONSTANCIAS DE TRABAJO
 SE PUEDEN USAR SUBCONTRATISTAS

DESVENTAJAS: SE PAGA SOBRE EL TOTAL DE SALARIOS
 COSTOSO CUANDO SE PAGAN DESTAJOS

OPCIONALIDAD DEL SISTEMA SEC.

ESTE SISTEMA FUE DISENADO PARA UN MEJOR CONTROL DE TRABAJADORES EVENTUALES PERO NO EXISTE LA OBLIGATORIEDAD DE LLEVARLO Y SE PUEDE USAR EL SISTEMA ORDINARIO O COMBINARLO, PUES SE PUEDEN LLEVAR AMBOS REGIMENES SI MULTANEAMENTE LO CUAL NOS PERMITE MANEJAR A CONVENIENCIA DE LA EMPRESA, SOBRE TODO EN LA PARTE DE DESTAJOS FUES EL ARTICULO 36 DE LA LEY DEL IMSS PREVIENE QUE EN CASO DE QUE EXISTAN ELEMENTOS VARIABLES (DESTAJOS) QUE NO PUEDAN SER PREVIAMENTE CONOCIDOS, SE TOMARA EL BIMESTRE ANTERIOR Y SERA LA BASE DE COTIZACION PARA EL PRESENTE BIMESTRE, ESTO SE REFIERE TAMBIEN A LOS SALARIOS MIXTOS Y EN ESTE CASO SE TOMARA UN SALARIO BASE O DE GARANTIA QUE DEBERA SER SUPERIOR AL MINIMO PARA QUE EL TRABAJADOR PAGUE SU CUOTA CORRESPONDIENTE Y SERA HASTA EL ANO SIGUIENTE CUANDO COTIZARA SOBRE BASES PROMEDIADAS.

ESTRATEGIAS:

EL SISTEMA SEC NOS PERMITE TAMBIEN HACER SUBCONTRATOS EN DONDE EL SUBCONTRATISTA AFILIADO COMO PATRON REGISTRARA A SUS TRABAJADORES MEDIANTE LAS FORMAS ESPECIALES EN DONDE SE REGISTRA LA OBRA CON EL FIN DE HACER LA LIQUIDACION DE LA OBRA.

FISCALIZACION DE LA OBRA POR EL IMSS.

EL IMSS HA PUESTO MUCHO ENFASIS EN LOCALIZAR LAS OBRAS QUE NO CUMPLEN CON LOS PAGOS CORRESPONDIENTES POR CUOTAS Y TOMAN COMO BASE DE CALCULO LA ESTIMACION DE OBRAS QUE GENERALMENTE SON EXAGERADAS Y SOLICITAN QUE SE LES DEMUESTRE QUE LA MANO DE OBRA FUE MAS BAJA QUE EN SU ESTIMACION

LA UNICA ARMA QUE SE TIENE EN CONTRA DE ESTO ES UNA ADECUADA PLANEACION A NIVEL INGENIERIA, RESPALDADA POR LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA DE LOS CONTADORES. ESTO EVITA EL PAGO RE RECARGOS ALTISIMOS Y COMPONENDAS CON LOS FISCALIZADORES O MAS AUN CON AUDITORIAS.

A.- GRAVAMEN A LA CONSTRUCCION

LA LEY DEL IVA PREVIENE QUE LAS ENAJENACIONES DE SUELO Y DE LAS CONSTRUCCIONES SERAN AFECTAS A ESTE IMPUESTO (EXCEPTO LAS DESTINADAS A CASA HABITACION).

B.- EXENCION A CASA HABITACION

COMO MENCIONAMOS EN EL PARRAFO ANTERIOR ESTAN EXENTOS DEL PAGO LAS ENAJENACIONES DE SUELO Y DE LAS CONSTRUCCIONES DESTINADAS PARA CASA HABITACION Y LAS CONSTRUCCIONES DE USO COMUN CON FINES LUCRATIVOS (ESTACIONAMIENTOS, CASAS CLUB, ALBERCAS, ETC.) QUE SEAN ANEXAS A LAS CASAS HABITACION.

C.- EXENCION A CONTRATISTAS

ESTA EXENCION ALCANZA A LOS CONTRATISTAS DE ACUERDO A CRITERIO DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO SIEMPRE Y CUANDO MEDIE UN CONTRATO ENTRE LAS PARTES, PERO NO ALCANZA A LOS SUBCONTRATISTAS.

EN CASO DE QUE SE PRESTEN SERVICIOS INDEPENDIENTES EN DONDE NO SE INCLUYAN MATERIALES Y EL PAGO SE HAGA POR TRABAJO REALIZADO Y EL PRESTADOR DE SERVICIOS OPTA POR QUE SE LE HAGAN RETENCIONES DE ACUERDO AL ART. 80 DE LA LEY DEL ISR DEBERA PAGAR EL IVA Y NO RETENERLO EL CONTRATANTE, PAGARLO PARA DESPUES PODER ACREDITARLO.

CONVIENE EN TODO CASO AL PROPIETARIO CONSTRUCTOR CELEBRAR CONTRATOS DIRECTOS Y NO SUBCONTRATOS EN DONDE PIERDA LA EXENCION.

DESDE LUEGO EL CONSTRUCTOR PAGARA IVA A TRAVEZ DE SUS COMPRAS Y SERVICIOS Y ESTE IMPUESTO NO ES ACREDITABLE SI SE TRATA DE CASAS HABITACION NO ASI CUANDO EL DESTINO ES DIFERENTE POR LO QUE EL CONTADOR DEBERA DE TENER CUIDADO DE SEPARAR EL IVA AFECTO A ESTAS CONSTRUCCIONES PARA PODER ACREDITARLO EN SU OPORTUNIDAD.

D.- TASA DEL IMPUESTO

A PARTIR DEL 1o. DE ABRIL DEL PRESENTE SE INCREMENTO DEL 10% AL 15%, A EXCEPCION DE LAS FRANJAS FRONTERIZAS EN LAS QUE LA TASA ES DEL 10% (INCLUYE EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA Y QUINTANA ROO)

A.- INGRESOS:

PARA LOS EFECTOS DE ESTA LEY DEBEMOS DE CONTEMPLAR DOS ASPECTOS QUE SON EN EL FONDO MUY DIFERENTES Y QUE SON:

DEL CONSTRUCTOR

DEL CONTRATISTA

1.- PARA EL CONSTRUCTOR

HABLEMOS EN PRINCIPIO DEL CONSTRUCTOR QUE EJECUTA OBRAS PARA SU VENTA Y DE ESTE PODEMOS HABLAR EN PRIMER TERMINO DE SUS INGRESOS.

LOS INGRESOS PUEDEN PROVENIR DE LOS ENGANCHES O DE LA LIQUIDACION TOTAL DEL INMUEBLE.

CUANDO EL CONSTRUCTOR ACUDE A FINANCIAMIENTO PARA CASAS DE INTERES SOCIAL, A TRAVES DE FOVI O CUALQUIER OTRO FONDO, RECIBIRA POR PARTE DE SUS CLIENTES UNA CANTIDAD COMO ENGANCHE Y QUE ES LA PARTE FINANCIADA. ESTOS INGRESOS NO DEBERAN ACUMULARSE HASTA EL MOMENTO DEL PERFECCIONAMIENTO DEL CONTRATO O SEA LA REMISION DE SU DEUDA CON LA INSTITUCION DE CREDITO POR INDIVIDUALIZACION DE LA PROPIEDAD.

EN ESE MOMENTO, ES CUANDO SE CAUSA EL IMPUESTO Y CUANDO NACE LA OBLIGACION DE HACER LOS PAGOS PROVISIONALES.

LOGICAMENTE EN ESTE MOMENTO TIENE UNA SERIE DE COSTOS Y GASTOS ACUMULADOS QUE EN MESES ANTERIORES PROVOCARON DECLARACIONES O PAGOS PROVISIONALES A FAVOR DEL CAUSANTE.

INCENTIVOS FISCALES.

LOS CONSTRUCTORES QUE RENTEN POR SU CUENTA LAS VIVIENDAS TIENE DOS OPCIONES:

- 1.- DEDUCIR EL 75% DEL VALOR DEL INMUEBLE MENOS EL TERRENO Y EL RESTO EN 19 AÑOS CON LA REEXPRESION CORRESPONDIENTE.
- 2.- ACUMULAR AL 10% DE LOS INGRESOS POR ARRENDAMIENTO DURANTE LOS 5 AÑOS SIGUIENTES A SU ARRENDAMIENTO.

EJERCIDA CUALQUIERA DE ESTAS OPCIONES NO PUEDE SER CAMBIADA.

EN CASO DE TENER PERDIDA POR HABER DEDUCIDO EL 75% O ACUMULADO SOLO EL 10% DE ARRENDAMIENTOS LO PUEDE COMPENSAR CON OTRAS UTILIDADES Y SI PASA DE UN EJERCICIO A OTRO, PODRA DEDUCIR LA PERDIDA REEXPRESADA.

2.- PARA EL CONTRATISTA

LOS INGRESOS DEL CONTRATISTA SERAN POR:

ANTICIPOS

DEPOSITOS

GARANTIAS

LOS ACUMULAN EN EL MOMENTO EN QUE SE AUTORIZEN LAS ESTIMACIONES O EN TRES MESES SI NO SE HACE ESTIMACION.

PARA OBRA PUBLICA HASTA QUE SE AMORTICEN CONTRA LOS AVANCES DE OBRA.

NO HAY INCENTIVOS FISCALES PARA EL CONTRATISTA.

8.- GASTOS

1.- REQUISITOS DE LOS GASTOS

QUE SEAN ESTRICTAMENTE INDISPENSABLES PARA LOS FINES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

SI TUVO INGRESOS POR MAS DE 500 MILLONES EN EL EJERCICIO -- ANTERIOR DEBERA CUBRIR CON CHEQUE TODOS AQUELLOS PAGOS QUE EXCEDAN DE 2 VECES EL SALARIO MINIMO VIGENTE.

QUE SE PAGUEN A PERSONAS QUE TENGAN REGISTRO FEDERAL DE CON-TRIBUYENTES.

2.- GASTOS NO DEDUCIBLES

LOS IMPUESTOS Y CUOTAS DEL IMSS A CARGO DE TERCEROS, SALVO EN LOS CASOS DE LOS SALARIOS MINIMOS.

LOS ORSEQUIOS A CLIENTES

LOS GASTOS DE REPRESENTACION

LOS VIATICOS EN UNA FRANJA DE 50 KMS. O A PERSONAS QUE NO -- TENGAN RELACION DE TRABAJO CON LA EMPRESA.

SANCIONES, INDEMNIZACIONES POR DANOS Y PERJUICIOS, RECARGOS O PENAS CONVENCIONALES CUANDO LA LEY NO LOS ESTABLEZCA Y -- AUN ESTABLECIENDOLA CUANDO SEA POR CAUSAS IMPUTABLES AL CON-TRIBUYENTE.

C.- SISTEMA DE CALCULO DEL IMPUESTO.

LA NUEVA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA TIENDE A TOMAR EN CUENTA LOS INDICES DE INFLACION QUE SE MUESTRAN VARIABLES EN ALTO GRADO.

PARA LA UTILIDAD FISCAL NOS AUTORIZA A ACTUALIZAR LOS VALORES DE NUESTRAS ACTIVOS, ASI COMO AJUSTAR LAS PERDIDAS O UTILIDADES.

A PARTIR DE 1989 DESAFARECE LA BASE TRADICIONAL DE LA LEY, MANEJANDOSE SOLAMENTE LA BASE NUEVA SOBRE LA CUAL SE PAGARA EL IMPUESTO AL 34%.

D.- IMPUESTO AL ACTIVO DE LAS EMPRESAS (2%)

SE ESTABLECIO EN 1989 UN IMPUESTO COMPLEMENTARIO DEL ISR, DENOMINADO-IMPUESTO AL ACTIVO DE LAS EMPRESAS EL CUAL SE CAUSA SOBRE LA DIFERENCIA DE LA SUMA DE LOS PROMEDIOS DE ACTIVOS FIJOS ACTUALIZADOS Y FINANCIEROS CONTRA LOS PASIVOS FINANCIEROS. A LA BASE SE LE APLICARA LA TASA DEL 1.6% CON PAGOS MENSUALES.

SUJETOS.-

SOCIEDADES MERCANTILES

PERSONAS FISICAS QUE REALICEN ACTIVIDADES EMPRESARIALES

PERSONAS FISICAS QUE DEN EN RENTA, INMUEBLES DESTINADOS A UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL (EL ARRENDAMIENTO DE CASA HABITACION NO ES GRAYABLE).

ASOCIACIONES O SOCIEDADES CIVILES QUE REALICEN ACTIVIDADES MERCANTILES.

SE CONSIDERAN ACTIVOS FINANCIEROS

- 1.- ACTIVOS FIJOS, GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS ACTUALIZADOS
- 2.- INVENTARIOS
- 3.- EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS (SALDOS PROMEDIOS DIARIOS)
- 4.- INVERSIONES EN TITULOS DE CREDITO, A EXCEPCION DE ACCIONES
- 5.- LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
- 6.- INTERESES DEVENGADOS A FAVOR

SE CONSIDERAN PASIVOS FINANCIEROS

- 1.- TODAS LAS DEUDAS EXCEPTO LAS CONTRAIDAS CON EL SISTEMA FINANCIERO Y LAS PROVENIENTES DE MONEDA EXTRANJERA.

BASE DEL IMPUESTO

A LA SUMA DE LOS RESULTADOS DE LOS ACTIVOS FIJOS ACTUALIZADOS Y PROMEDIOS DE INVENTARIOS Y OTROS ACTIVOS FINANCIEROS, SE DISMINUYE EL PROMEDIO DE PASIVOS FINANCIEROS Y LA DIFERENCIA SERA LA BASE DEL IMPUESTO.

VIII.- BIBLIOGRAFIA

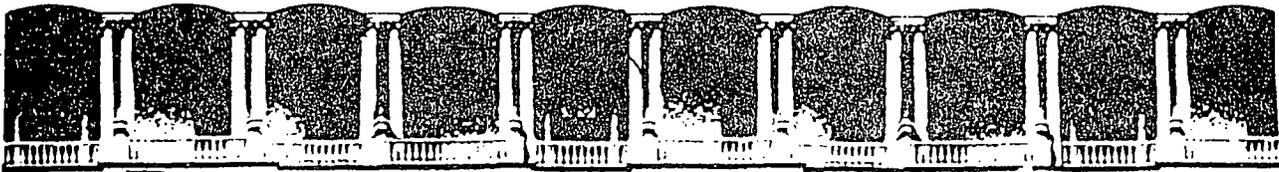
A.- LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

B.- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

C.- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

D.- REGLAMENTOS DE LAS LEYES ANTERIORES

E.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA



Tema: Administración de Contratos

**Expositor: Ing. Sergio Zerecero Galicia
Autor: Ing. Víctor Manuel Martínez**

I N D I C E

UNIDAD I

Contrato

1

UNIDAD II

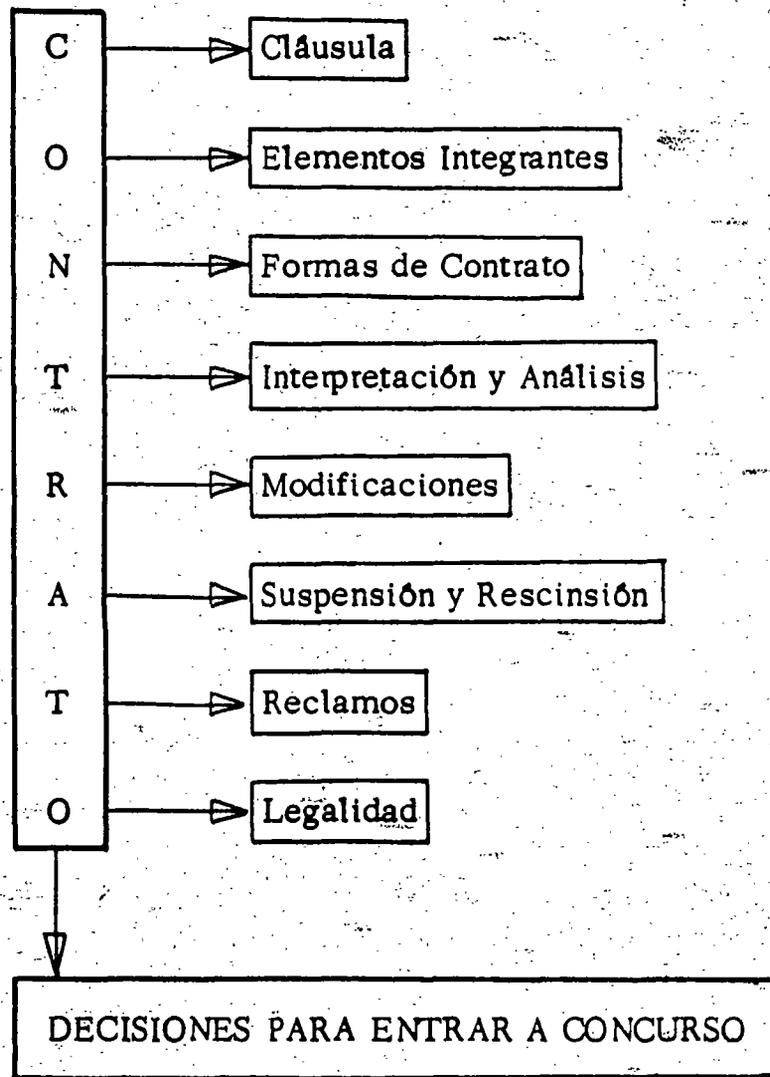
Ejemplos de cláusulas contractuales
desfavorables para el contratista

27

UNIDAD I

CONTRATO

ESTRUCTURA ESQUEMATICA DE LA UNIDAD I



U N I D A D I

1. Definición de Contrato

El Contrato es un acuerdo de voluntades para crear o transmitir derechos y obligaciones: en nuestro caso es la voluntad del cliente y del constructor, de obligarse, el primero a pagar un precio al segundo por los servicios que éste le preste, bajo determinadas condiciones y el segundo a prestar determinados servicios bajo condiciones previamente estipuladas.

2. Partes que constituyen un Contrato

Contratante: El que encarga la obra.

Contratista: El que se obliga a la construcción de la obra.

Puede haber terceros que intervengan en el Contrato como por ejemplo en caso de que el Contratante constituya una garantía de pago al Contratista, en que intervendrá el garante, o sea el que otorga la garantía (banco, afianzadora), o en los contratos con entidades públicas, en que participan los órganos que por disposición de la Ley deben vigilar y registrar las obligaciones que contrae el Estado y (SHCP).

3. Cláusulas de los Contratos

a) Objeto del Contrato.

Es, para el Contratista, el trabajo que va a ejecutar. Debe tenerse especial cuidado en que en el contrato se describa perfectamente la obra, pues de no ser clara la descripción, el Contratista corre el peligro de tener que ejecutar mayores volúmenes de obra que los que consideró en su presupuesto. La descripción de la obra se hace, generalmente en los anexos del Contrato.

b) Precio

El precio es valor económico que el Contratante se obliga a entregar al Contratista como contraprestación por la construcción de la obra.

Este valor puede ser una cantidad fija o expresarse en precios por unidad de obra (precios unitarios) que se aplican el monto de la obra ejecutada, la suma de todos los precios unitarios por toda la obra en el valor final de la obra y en general la contraprestación que recibe el Contratista.

c) Cláusulas generales y anexos

En el cuerpo del Contrato se reglamentan las relaciones entre las partes y usualmente se remiten varias de éstas a anexos que forman parte del Contrato.

En estos anexos también se incluyen, usualmente las

especificaciones técnicas aplicables a la obra de que se trate, los planos y el programa de obra. Los anexos forman parte integrante del Contrato y por tanto sus disposiciones son obligatorias para las partes o firmantes del Contrato.

Debe notarse que los contratos solamente se pueden modificar por acuerdo de las partes que lo celebren y que si no se cuenta con este acuerdo no hay posibilidad de modificación.

Las cláusulas generales también regulan las causas de fuerza mayor y el caso fortuito estableciendo generalmente las penas por incumplimiento parcial o total y definiendo a cargo de quién corre el riesgo de la obra durante su ejecución. Regulan también la subcontratación de parte de la obra y establecen si los trabajos que se encomiendan a terceros bajo el sistema de destajo se consideran o no subcontratados.

En estas cláusulas también se indican los seguros que se deben tomar para amparar los riesgos de las obras y las garantías que debe dar el Contratista para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones.

Se especifica asimismo, el sistema de supervisión

que establece el Contratante y los derechos y obligaciones del supervisor.

Es especialmente importante que el Contrato indique que solamente las comunicaciones escritas obligan a las partes y es esencial que ésta disposición sea respetada por las partes, debiendo el Contratista recabar la firma de la persona autorizada según el Contrato para dar y recibir órdenes y solicitudes, en los escritos que él dirija al Contratante y comprobar que, las órdenes que él reciba, estén firmadas y que la firma sea de la persona autorizada según el Contrato.

Sobra decir que los escritos dirigidos por el Contratista deberán ir firmados por su representante autorizado.

Se regula la suspensión parcial, temporal, total o definitiva de las obras, debiendo cuidar el Contratista que se establezca la forma en que le serán cubiertos los gastos que las suspensiones le originen, como por ejemplo tiempos muertos de maquinaria y equipo, gastos de oficina, gastos de movilización e instalación no amortizados, intereses de financiamiento, etc., así como que se establezca su derecho

a prórrogas del plazo, que reflejan el tiempo que realmente se pierde por las suspensiones, o sea que si la suspensión fue por quince días, pero al término de ellos, (al final o durante la obra) coinciden en un tiempo aunque por diversas condiciones (lluvia, huracanes, etc.) hagan que se retrase el Programa, por ejemplo un mes, la prórroga del plazo no será por quince días sino por un mes, debiendo pagar el Contratante los gastos reembolsables sobre el tiempo efectivo.

Se regulan las penalidades, la forma y el plazo de recepción de las obras, las variaciones en relación al trabajo inicialmente contratado, y el período de mantenimiento. Al respecto, nuestro Código Civil estipula que el Contratista es responsable de los defectos que aparezcan en la construcción, a no ser que por disposición del Contratante se hayan empleado materiales defectuosos, sistemas de construcción no idóneos o se haya edificado en un terreno elegido por el Contratante aun siendo este inadecuado. En estos y similares casos el Contratista deberá dejar constancia de su opinión y si en ella, se presentan riesgos que ponga en peligro la estabilidad de la obra, solicitar peritajes que lo liberen de responsabilidad. Generalmente se

fija un plazo para el mantenimiento, después del cual el Contratista queda liberado de toda obligación para con el que Contrató.

Tiene singular importancia que exista una fórmula que establezca los parámetros contra los cuales se determinará el porcentaje de incremento del precio por causas no imputables al Contratista (FORMULA DE AJUSTE) y que se pacte su aplicación automática.

Otra recomendación es la de cotizar el precio de los elementos de importación en la moneda del país de origen de los mismos a fin de evitar que el Contratista cargue con el importe de los incrementos de precio de tales elementos ocasionados por cambios en la partida de la moneda (devaluaciones).

4. Identificación del Contratante y Contratista

Debe cuidarse que aparezcan en el Contrato los datos de la existencia legal de las partes, si son sociedades o que aparezcan sus datos generales si son personas físicas.

Los datos generales son:

Nombre, edad, domicilio, estado civil y profesión.

También es conveniente, tanto para personas físicas como morales (sociedades), que se incluya el número del

Registro Federal de Causantes.

Los datos comprobatorios de la existencia legal de las sociedades (personas morales) son: Número de la escritura de constitución, notario ante quién se hizo datos de inscripción de esa escritura en el Registro de Comercio, Dirección y Denominación.

En el caso de sociedades debe firmar el Contrato una persona que represente a la Sociedad. El análisis de las facultades de este representante debe encomendarse a un abogado.

5. Fecha de inicio y de terminación del Programa

El Contrato deberá establecer las fechas de iniciación, terminación y recepción de la obra y un programa de ejecución de los trabajos elaborado previamente por el Contratista y aprobado por el Contratante.

Estas fechas pueden cambiarse, principalmente las de terminación de las obras, cuando se den casos en que se retrase la ejecución de los trabajos o se interrumpa ésta. Estos casos pueden ser imputables al Contratista, al Contratante, a terceros a ser casos fortuitos o de fuerza mayor. Generalmente, cuando existe responsabilidad del Contratista o de sus proveedores, no se concede prórroga y se aplican las sanciones y

además el pago de los extracostos que sufra el Contratista.

6. Fechas Intermedias

Se pueden pactar fechas intermedias para la realización de partes específicas de los trabajos, de acuerdo al orden en el que se vayan a ejecutar dichos trabajos.

Se recomienda que en estos casos se convenga que el Contratante recibirá los trabajos conforme vayan siendo terminados.

7. Sanciones en las que incurre el Contratista si incumple con los plazos

En caso de que el Contratista, por causas a él imputables, no consiguiera terminar las obras dentro del plazo original o sus prórrogas si las hubiere, deberá abonar al Contratante, la suma que se indique en el Contrato por concepto de pena.

Es importante que quede establecido en el Contrato que esa pena cubre los daños y perjuicios que haya sufrido el Contratante con motivo del retraso.

Se recomienda establecer un tope máximo de pena a ser cubierto por el Contratista, por ejemplo, el Contratista cubrirá una pena de mil pesos diarios sin exceder de un total de treinta mil pesos.

8. Mecanismos de Modificación de Plazos.

El Contratista, al ver que existan circunstancias de cualquier naturaleza que hagan necesaria una prórroga del plazo, deberá dirigirse al Contratante, éste analizará las razones con las que basa el Contratista su petición y los datos completos y pormenorizados de la solicitud de prórroga de plazo; en base a lo anterior, podrá tener elementos para modificar el plazo que se había estipulado. Esas reclamaciones deberán incluir el incremento del costo.

9. Forma de Pago

Debe estipularse la forma que se le harán los pagos al Contratista durante la ejecución del Contrato, así como el anticipo a recibir, en su caso y la forma en que se amortizará.

10. Retenciones

Usualmente dentro del Contrato, se estipula que para garantizar la debida ejecución de todos los trabajos, la buena calidad de los materiales empleados, la realización correcta de las obras y el cumplimiento de todas las demás obligaciones contractuales a cargo del Contratista, el Contratante retendrá un tanto por ciento del pago. Esta retención se devuelve al Contratista

ta, el Contratante retendrá un tanto por ciento del pago. Esta retención se devuelve al Contratista, después de terminados los trabajos y siempre que no existan obligaciones incumplidas que deban respaldarse con el retenido.

11. Recepción de las Obras

El Contrato deberá contener las reglas para la recepción de las obras ya sea en forma parcial o total, por parte del Contratante. Dentro de estas reglas deben considerarse plazos de recepción, pasados los cuales sin que ésta se hubiere llevado a cabo por causas no imputables al Contratista, se tengan por recibidas las obras ejecutadas, en forma automática, dando lugar a que el Contratista pueda liberar las garantías otorgadas y tenga derecho a que le sea devuelto el retenido.

12. Liquidación Final

Una vez que el Contratante compruebe que el Contratista ha cumplido con todas las estipulaciones contractuales, procederá a realizar la liquidación final y en su caso a devolverle el fondo de garantía retenido.

13. Como afectan las modificaciones necesarias en la Obra y en la Percepción del Contratista

Casi en todos los casos, estas modificaciones afectan

el programa y ocasionan costos extraordinarios al Contratista. Si no son originadas por causa imputable a él, deberán comprobarse ante el Contratante y exigir que se cubra su importe.

Cuando el Contratante crea conveniente, ordenará las modificaciones que se deban hacer, y que pueden ser:

- a) Aumentar o disminuir la cantidad de cualquier obra incluida en el Contrato.
- b) Omitir cualquiera de las partes de la Obra.
- c) Cambiar las características o la calidad de cualquiera de las partes de la Obra.
- d) Cambiar los niveles, líneas, posición y dimensiones de cualquier parte de las Obras.
- e) Ejecutar trabajos adicionales de cualquier clase.

14. Resolución de Diferencias de Criterio

Debe incluirse en el Contrato un sistema que permita la resolución expedita de las diferencias que surjan durante la ejecución de los trabajos. Por ejemplo acudir en primer lugar al supervisor representante del Contratante; si no hay solución elevar el asunto al Contratante y, si tampoco se llega a un acuerdo solicitar la intervención de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción para que actúe como árbitro.

15. Como supervisa el dueño la correcta ejecución de las Obras

La supervisión y la vigilancia está a cargo del Representante del Contratante que se designará en el Contrato o por comunicación posterior dada por escrito.

Tendrá las facultades que se estipulan en el Contrato.

El Supervisor debe ser una persona que tenga la capacidad técnica que requiera su función.

16. Sistema de Comunicación entre el Supervisor y el Contratista

Habrà continuo contacto entre el Contratista y el Supervisor de las obras, pero si el Contratista está descontento en razón de una decisión del supervisor, tendrá derecho a referir la cuestión por escrito al Contratante, quien en tal caso deberá confirmar, revocar o modificar dicha decisión; y en su caso ir al arbitraje como se menciona anteriormente.

17. Facultades del Supervisor

Las facultades del Supervisor pueden ser:

- a) Vigilar y supervisar las obras.
- b) Ensayar y aprobar los materiales que han de usarse.

- c) Aprobar el personal técnico que se emplee para la realización de la obra.
- d) Vigilar el incumplimiento de los programas.
- e) Resolver en primera instancia, las diferencias y reclamos que presente el Contratista.

18. Tipos de Garantías y Fianzas

Las garantías tienen por objeto que el Contratante pueda contar con recursos para compensar los daños y perjuicios que le origine el incumplimiento del Contratista; recursos que le proporcionará un tercero cuya solvencia no esté ligada a la de la Contratista.

a) Garantía de Seriedad de la Propuesta.

Para garantizar la proposición presentada por el Contratista.

b) Garantía de Cumplimiento

Para garantizar el cumplimiento del Contrato, de acuerdo a sus estipulaciones.

c) Garantía de Anticipo

Para garantizar el buen uso de la cantidad recibida de anticipo. Esta garantía podrá reducirse conforme se amortice el anticipo.

d) Garantía de Conservación de Obra

Para garantizar la calidad de la construcción de

rante el período de mantenimiento una vez termina
das las obras.

e) **Garantía de Estabilidad**

Para cubrir la reconstrucción y reparación de las
obras que aparezcan defectuosos.

19. Clases de Garantías

a) **Fianza**

b) **Garantía bancaria**

20. Seguros

Los seguros tienen por objeto que el Contratista cuen
te con recursos para afrontar los daños que sufra la
obra o las reclamaciones de terceros por daños ocasio
nados por la ejecución de la obra.

El Contratista debe considerar el costo de los seguros
que vaya a contratar ya sea por disposición del Con
trato o porque los considere necesarios.

La contratación de seguros debe hacerse por medio de
un experto en el ramo quién deberá explicarle clara
mente qué daños cubren y qué excepciones existen. Las
reclamaciones a los aseguradores también deben hacerse
por intermedio de expertos en esta tramitación, a fin
de que no existan en ellas fallas de índole adminis
trativa que puedan perjudicar el reembolso de los da
ños.

Los expertos en la contratación deberán buscar, entre otras cosas, las aseguradoras que brinden la protección más amplia y cobren la mejor prima, considerando las condiciones particulares de cada obra.

21. Formas de Contratos

a) Por administración

Es un Contrato por virtud del cual una de las partes llamada Profesionista o Contratista, mediante una remuneración llamada honorarios, se obliga a desempeñar en beneficio del Contratante determinados trabajos técnicos para la Construcción de una obra, la cual se ejecuta con los propios recursos del Contratante que es quien proporciona los materiales, la mano de obra y el equipo necesarios para su ejecución.

La responsabilidad del Contratista o el Profesionista se limita a dirigir, controlar, supervisar y administrar la obra y sus diferentes elementos.

b) Por obra determinada

Es un Contrato en el cual el Contratista se obliga con el Contratante a ejecutar un trabajo cuya finalidad y volumen de obra están previa y claramente definidas entre las partes.

c) A precio alzado

Dice el Código Civil que es el Contrato en que el empresario dirige la obra y pone los materiales. Se puede definir como aquel Contrato en el cual una de las partes llamada Contratista a cambio del pago del precio total de la obra, se compromete a realizar una obra en su totalidad a favor del Contratante poniendo su experiencia, técnica y elementos propios, equipo y materiales.

d) Por precios unitarios

Es el Contrato mediante el cual se fija un precio a una unidad o unidades parte de una obra previo ajuste del mismo entre el Contratista y el Contratante. En este caso el precio total será la resultante de la multiplicación del precio de las unidades por el volumen total de ellas. Por lo tanto el valor total de las obras se conocerá hasta al final de las mismas.

e) Por precio meta

Este sistema, poco usado en nuestro medio, tiene ventajas para ambas partes pues establece un precio meta de la obra y un porcentaje de honorarios para el Contratista, el cual, si logra reducir el

precio meta, recibe un beneficio adicional en la forma de un porcentaje de lo ahorrado y en caso contrario recibe una penalidad en la misma forma. Este sistema, extraño aún en nuestro país, merece un análisis más profundo en cada caso concreto, por su misma novedad; por tanto ponemos énfasis una vez más en la necesidad de acudir a los servicios de los asesores jurídicos.

22. Suspensión y Rescisión del Contrato

La suspensión es la detención del proceso de una obra. El Contratante tiene la facultad de suspender tempor o definitivamente la ejecución de las obras, pero siempre debe dar aviso por escrito al Contratista con anticipación.

La suspensión puede darse por circunstancias meteorológicas que afecten a la seguridad de las obras; por falta de calidad en las obras; por alguna falta cometida por el Contratista; por ser necesaria para la seguridad de las obras o alguna parte de las mismas.

Cuando la suspensión llega a ser definitiva puede rescindirse el contrato.

El Contratante deberá pagar al Contratista, cuando ordene la suspensión por causa no imputable al Contra-

tista, los precios de los trabajos que hubiera ejecutado hasta la fecha de suspensión y los daños que se causen por la suspensión o sea los gastos no reembolsables en que haya incurrido.

Rescindir es dejar sin efecto un contrato por alguna causa. Generalmente el Contrato se rescinde en caso de incumplimiento del Contratante o del Contratista.

Ambas partes, conforme a estipulaciones del propio Contrato pueden rescindirlo y de ser necesario podrán acudir al arbitraje o ante la autoridad judicial.

Pueden ser varias las causas por las que un Contrato se rescinda por ejemplo: que el Contratista no inicie las obras en la fecha en que por escrito le señale al Propietario; se suspende injustificadamente las obras si no ha cumplido el programa de obras; si subcontrata o cede la totalidad de la obra, etc.

23. Fiscal

No debemos dejar de lado este aspecto refugiándonos en que los impuestos para las constructoras ya son muy simples pues se pagan tasas fijas.

En primer lugar, el sistema es excepcional y como tal, puede desaparecer, por lo que se tendrán grandes dificultades si no se cuenta con una adecuada asesoría,

sobre todo al celebrar un Contrato, pues no se tomarán en cuenta las implicaciones de un cambio de sistema.

Insistimos por enésima vez en la necesidad de contar con asesores legales especializados en esta rama.

24. Interpretación

Los Contratos se deben interpretar de manera integral, es decir que no pueden tomarse cláusulas aisladas y tratar de aplicar su contenido, sin que se haga un estudio de todas las disposiciones contractuales.

Recordemos que el Contrato es el acuerdo específico de la voluntad de las partes y que llevarlo al papel tiene por objeto que dicha intención quede a la vista en forma permanente, a fin de evitar en lo posible interpretaciones subjetivas.

Es por esto que una vez más se recomienda asesorarse de abogados, no solamente en el proceso de elaborar un Contrato sino también cuando sea necesario interpretarlo, ya sea por una cuestión pequeña o por una gran duda, que en ambos casos, una falla, puede traer graves consecuencias.

25. Cómo analizar un Contrato

Antes de la firma del Contrato de obra deberá revis

cuándo operan las prórrogas;
anticipos y su forma de amortizarlas;
retenciones de dinero por el Contratante;
garantías, su vigencia;
seguros;
forma de pago del Contrato;
requisitos para el cobro de estimaciones;
procedimiento para el cobro;
supervisión por parte del Contratante;
representantes del Contratista, desde el punto de vista legal y técnico;
requisitos legales;
multas e indemnizaciones;
reclamaciones que hagan las partes;
causas de rescisión y cancelación;
forma y tribunales o autoridades para dirimir controversias.

c.4 Auxiliarse de un asesor jurídico.

Una mala lectura o interpretación del proyecto del Contrato, puede repercutir en el presupuesto de la obra y la situación financiera del Contratante por diversas causas, tales como: necesidad de que el Contratista financie,

las obras por la forma de pago de las estimaciones por el Contratante; porque las fianzas o seguros sean exorbitantes; lo que obligue al pago por el Contratista de fuertes cantidades por concepto de primas; la falta de aclaración por las prórrogas que se pueden solicitar; por las multas e indemnizaciones que a cargo del Contratista, sean excesivas; por la forma y causas para cancelar el Contrato y rescindirlo; por el tipo de obligaciones y su desempeño a cargo de terceros por ejemplo, subcontratistas.

26. Cómo asesorarse y dónde obtener consultoría legal

El Contratista generalmente desconoce del Derecho, por lo tanto es conveniente asesorarse de un abogado tanto para contratar y observar el Contrato, como para realizar cualquier actividad que entre dentro de la esfera jurídica, por ejemplo:

Aspectos fiscales, laborales, trámites administrativos ante autoridades, juicios, etc.

La asesoría es apoyarse en el consejo o dictamen de un perito; y la consulta en la opinión de un perito, sobre determinado asunto dada de palabra o por escrito.

to a quien lo solicita.

Por ello, el Consejo o dictamen del abogado, acerca de tópicos de Derecho así como la consultoría al respecto, y sobre todo en relación a los Contratos es de vital importancia.

La consultoría legal se puede obtener a falta de conocidos a través de las asociaciones o colegios de abogados quienes podrán recomendar al abogado que puede otorgar el servicio se puede recurrir a la Barra Mexicana de Abogados; a la Asociación Nacional de Abogados de Empresa (ANADE) y a cualquiera otro órgano colegiado de abogados.

27. Situaciones no previstas en los Contratos

Los Contratos por ley tienen fuerza obligatoria entre las partes, pero hay situaciones no previstas por la voluntad de los Contratantes que pueden afectar al Contrato. Es decir cuando un acontecimiento no previsto por ambas Contratantes y que es ajeno a su acción, voluntad u omisión, puede hacer que las obligaciones o derechos se tornen muy onerosas o gravosas en su cumplimiento. Puede ser que en forma violenta, repentina o imprevisible sobrevengan circunstancias radicalmente diversas de las existentes al contratar, como por ejem

plo: inflación, devaluación de la moneda, alza de precios, aumento de salarios, fenómenos o desastres naturales, etc. Esto que es lo imprevisto, deberá solucionarse buscando que las partes, de buena voluntad equitativamente se compensen mutuamente en las obligaciones y derechos que fueron modificados por causas ajenas a su voluntad.

De no haber un acuerdo amistoso, se podrá recurrir a los Tribunales mediante la asesoría y patrocinio de un abogado. En este caso también es usual recurrir al Arbitraje.

28. Reclamaciones

Para presentar reclamos, el Contratista deberá seguir los canales adecuados.

Si los reclamos son de carácter técnico, el Contratista los hará ante el representante del Contratante o su supervisor.

De no obtenerse una respuesta justa a la reclamación, podrá buscarse una entrevista con el propio Contratante, hasta llegar, si no hay solución, al arbitraje, para el que siempre se debe contar con la asesoría legal reclamación judicial en su caso.

Las reclamaciones de índole jurídica siempre deben ha

cerse con la representación de un abogado, sean estas hechas ante el Contratante, ante el Sindicato con quien se haya celebrado el Contrato Colectivo, si la reclamación es de carácter laboral y también cuando por motivo de interpretación o incumplimiento del Contrato, sea necesario hacerla.

29. Decisiones que se deben tomar al entrar a un concurso, conociendo el clausulado del Contrato y sus anexos

El Contrato y los documentos de licitación darán la pauta a seguir cuando se trata de una obra concursada.

Las decisiones que se deben tomar serán de carácter técnico, económico, y jurídico.

Los técnicos son todos los estudios necesarios para la elaboración de un razonado presupuesto.

El análisis de la maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de la obra; el tiempo que esos elementos serán utilizados. También hay que tomar en cuenta al equipo humano, los profesionales, técnicos y la mano de obra necesaria. Ver asimismo qué partidos o áreas de la obra se subcontratarán. Conocer plenamente las cantidades de obra, para el suministro de materiales; las fuentes de abastecimiento de los materiales; y los asesores técnicos que se emplearán.

Los aspectos económicos serán; en razón al presupuesto y el tiempo de ejecución de la obra las fuentes de financiamiento, debiéndose tomar en cuenta la capacidad económica del Contratista, tanto para obligarse a créditos o préstamos, cuánto por la liquidez con que cuente por sí mismo.

También deberá el Contratista conocer el costo de las primas de seguros y fianzas y considerar las retenciones que en dinero le haga el Contratante.

Es de gran importancia proyectar de la mejor manera posible, el aspecto financiero.

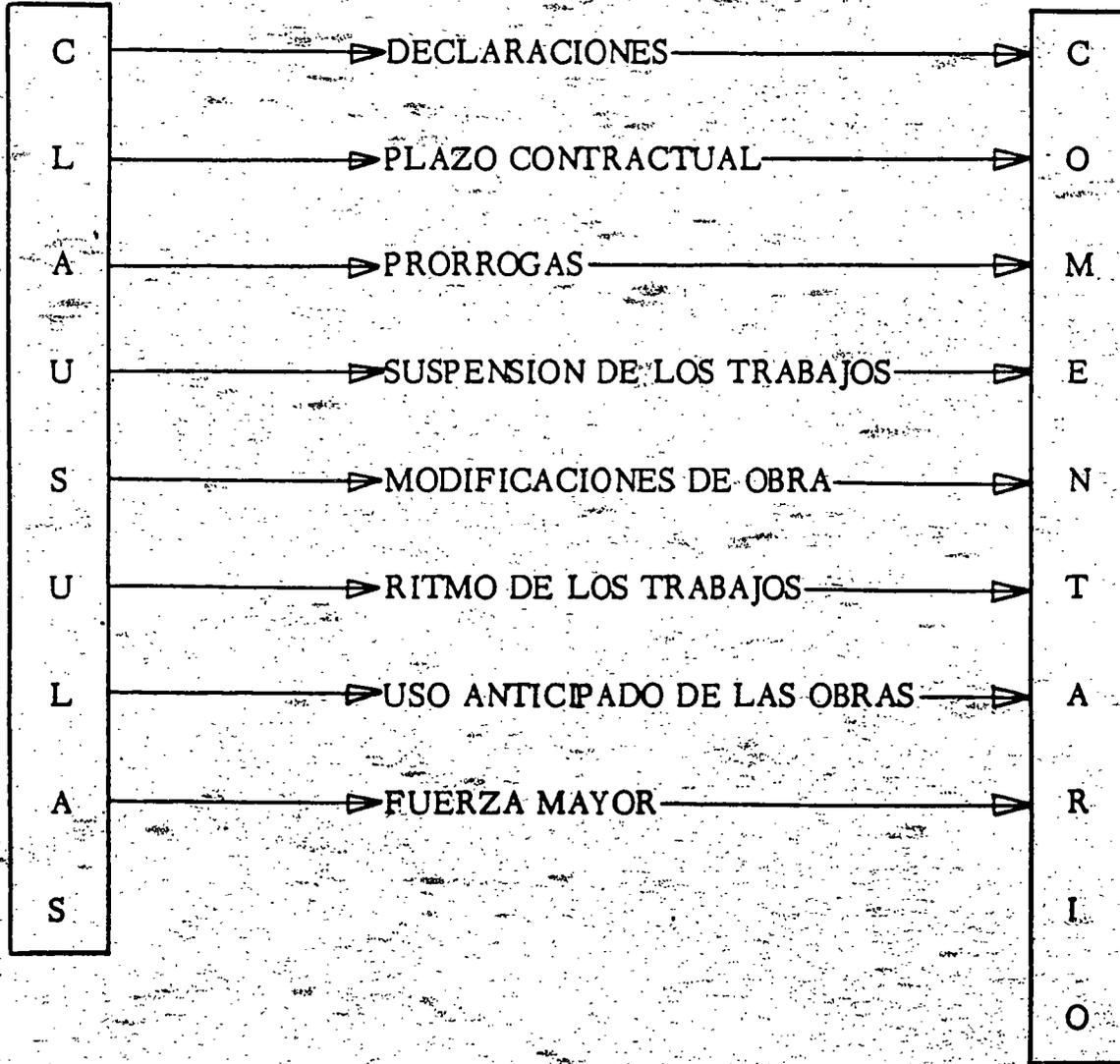
Desde el punto de vista jurídico se deberán tomar en cuenta todas aquellas obligaciones y derechos que sean motivo del Contrato. Los riesgos que supone el contratar y los beneficios que ello acarrea. También se debe preparar las fianzas y seguros que se requieren; conocer con qué coalición o sindicato se contratará a los trabajadores. Tratándose de obras en el extranjero, cubrir todos los requisitos que exija el país del Contratante, otorgar los poderes necesarios al representante, darle poderes para el cumplimiento que se exige internacionalmente mediante legalizaciones.

U N I D A D II

**EJEMPLOS DE CLAUSULAS
CONTRACTUALES DESFAVORABLES
PARA EL CONTRATISTA**

ESTRUCTURA ESQUEMATICA DE LA UNIDAD II

EJEMPLOS DE CLAUSULAS CONTRACTUALES DESFAVORABLES PARA EL CONTRATISTA



EJEMPLOS DE CLAUSULAS CONTRACTUALES

DESFAVORABLES PARA EL CONTRATISTA

I. DECLARACIONES:

Que conoce las instrucciones a los proponentes, condiciones especiales, condiciones generales, especificaciones técnicas, planos de licitación, el proyecto, el programa y el calendario de pago.

Los Documentos Contractuales anteriores son complementarios y en consecuencia, cualquier trabajo o cargo estipulado en uno de ellos, impone la correspondiente obligación a las partes contratantes, como si hubiera sido estipulado en todos los demás.

COMENTARIO:

Durante la construcción de los trabajos, puede suceder que el Propietario no entregue a tiempo los planos y documentos para realizar la obra, o que los documentos que entregase no sean correctos. En este caso, por lo dispuesto en la declaración, el contratista no tendrá derecho a reclamo alguno por tales conceptos.

II. PLAZO CONTRACTUAL:

El Contratista deberá comenzar las obras objeto del presente contrato en el momento de recibir la Adjudicación

final, y a concluirlos en un plazo de 700 días a partir del inicio de las obras.

COMENTARIO:

Puede suceder que las áreas de trabajo que deba disponer el contratista para ejecutar las obras, se encuentran ocupadas por terceros y que por consecuencia impida el inicio de las obras, o la entrega de las áreas de trabajo se efectuen a medida que el contratista va ya avanzando en sus trabajos.

Este tipo de cláusulas es peligrosa para el contratista, ya que pueden surgir situaciones en las que él no tenga ninguna responsabilidad en el retraso de las obras, y no pueda reclamar ampliación del plano. Siempre que se suscriba un contrato, debe quedar establecido que las áreas de trabajo estarán totalmente disponibles para que el contratista pueda realizar el trabajo de que se trate.

III. PRORROGAS

Si el contratista no pudiere cumplir puntualmente con el programa de obra en los términos y plazos fijados en el Contrato, por cualquier causa imputable al propietario o causas de fuerza mayor o caso fortuito, el propietario otorgará al contratista una prórroga que esti

me justa para concluir los trabajos.

COMENTARIO:

- a) Si surgieran situaciones distintas a las establecidas en los documentos, como por ejemplo retrasos por causas imputables a terceros, no tendrá obligación de otorgar prórroga del plazo, y en caso de que el Contratista no esté de acuerdo, no podrá someter una reclamación para ampliación de plazo o someter a arbitraje su reclamación. Por tanto se aconseja que la referencia a la imputabilidad de las causas del retraso se haga en forma negativa, o sea que el contratista no será responsable por retrasos imputables a terceros o al cliente.
- b) Si el contratista durante la ejecución de la obra no recibiera a tiempo los planos y especificaciones para la ejecución de los trabajos, únicamente tendrá derecho a la ampliación del plazo que el propietario le otorgue, pero por la redacción de la cláusula no tendría derecho al pago de los costos extra que el retraso le origine.

IV. SUSPENSION DE LOS TRABAJOS:

El Propietario podrá ordenar en cualquier momento la suspensión de los trabajos que estén en proceso de ejecución,

dando aviso al contratista con 3 días de anticipación. Si el propietario suspende los trabajos temporalmente, indicará al contratista el tiempo de suspensión de los mismos y otorgará la ampliación del plazo que considere conveniente. En caso de que la suspensión fuera de definitiva, dará por rescindido el contrato, sin responsabilidad alguna para el Propietario.

COMENTARIO:

Este tipo de cláusulas no deben ser aceptadas por los contratistas en virtud de que no tendrían defensas para ampliación del plazo en caso de paralización de los trabajos y no tendrían derecho a reclamar daños y perjuicios. Por tanto, es necesario establecer en el contrato, que cuando el propietario suspenda temporal o definitivamente las obras, el Contratista tendrá derecho a ampliación del plazo de acuerdo a la represión real que la suspensión tenga en los trabajos, y al pago de los sobrecostos que represente dicha suspensión temporal de los trabajos. En el caso de suspensión definitiva deberá establecerse que el contratista, tendrá derecho al pago de los daños y perjuicios que la suspensión definitiva le cause.

V. MODIFICACIONES DE OBRA:

El propietario se reserva el derecho de hacer cualquier

cambio en la forma, calidad o cantidad de las obras o cualquier parte de ellas y tendrá la autoridad para ordenar al contratista que ejecute los trabajos.

El Propietario en cualquier momento de la construcción de la obra, puede aumentar, disminuir, omitir trabajos, cambiar niveles, líneas, posiciones y dimensiones de los mismos, sin que por estos conceptos el Contratista tenga derecho a ampliación del plazo y al pago de los sobrecostos en que se incurran.

COMENTARIO:

Es necesario dejar establecido en este tipo de cláusulas, que cualquier aumento o disminución de los trabajos, el contratista tendrá derecho a una ampliación del plazo, y al pago de los sobrecostos en que incurra.

También conviene especificar un porcentaje máximo de incremento, que el contratista se verá obligado a realizar a los precios originalmente pactados.

VI. RITMO DE LOS TRABAJOS:

El Contratista deberá emplear personal suficiente y adoptar horarios de trabajos adecuados, incluso nocturnos, en días festivos y horas extras, si así fuere necesario, a fin de completar los trabajos definidos en el Contrato.

COMENTARIO:

De acuerdo con este tipo de cláusulas, el contratista estará obligado en caso de que existan retrasos en los trabajos, ya sea imputables o no al contratista, a contratar mayor número de personal para concluir los trabajos en el tiempo establecido.

Se debe establecer en esta cláusula que en el momento de que exista retraso en los trabajos por causas no imputables al contratista, éste proporcionará mayor personal para concluir con los mismos en el tiempo establecido, teniendo el contratista derecho al pago de los sobrecostos que le ocasione el proporcionar mayor número de trabajadores.

VII. USO ANTICIPADO DE LAS OBRAS:

El propietario estará facultado para tomar posesión o hacer uso de cualquier parte de la obra que hubiese sido terminada total o parcialmente. Esta toma de posesión o uso no significará una aceptación formal por parte del propietario.

COMENTARIO:

De acuerdo a lo anterior si el propietario toma posesión de las obras que considere que estén terminadas, esto no quiere decir que han sido aceptadas definitivamente; y

que en caso de que existan anomalías imputables o no al contratista con respecto a esos trabajos, éste tendrá obligación de corregirlos, dependiendo al cargo de la imputabilidad.

En esta cláusula deberá quedar establecido que en caso de que el propietario tome para su uso parte de las obras terminadas, el contratista recibirá un certificado de aceptación de las obras, tomándose este certificado como aceptación definitiva de los mismos, y en caso de que surgieren anomalías imputables al Contratista, éste estará obligado a corregirlas.

De no ser aceptado lo anterior se recomienda no permitir el uso de las obras sino hasta que estén totalmente aceptadas y recibidas.

VIII. FUERZA MAYOR

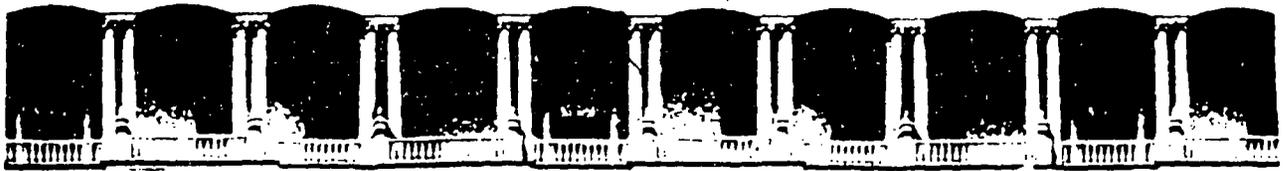
Por causas de fuerza mayor y previa solicitud del contratista, los plazos de construcción, instalación, montaje y/o suministro serán prorrogados, pero tales causas no darán derecho al contratista a modificar los precios que figuren en el Contrato ni a solicitar indemnización o compensación.

COMENTARIO:

Este tipo de cláusulas no deben ser aceptadas, ya que

en caso de fuerza mayor no tiene derecho el contratista a indemnización por parte del propietario.

Es necesario dejar establecido que en caso de fuerza mayor, el contratista tendrá derecho al pago de los sobrecostos que origine la fuerza mayor.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

**TEMA : PLANEACION Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
URBANOS**

**EXPOSITOR: ING. GABRIEL SOTO FERNANDEZ
1996**



"PLANEACION Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS URBANOS"

➤ ANTECEDENTES:

- CRECIENTE PROCESO DE INDUSTRIALIZACION DEL PAIS, ESTIMULADO POR LA APERTURA COMERCIAL - GLOBALIZACION - INTERNACIONALIZACION
- DESALIENTO Y/O FALTA DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, AGROINDUSTRIALES, PESQUERAS, MINERAS, ARTESANALES, ETC.
- INCREMENTAR INTERCAMBIO COMERCIAL - Y SOCIO CULTURAL - CON OTRAS NACIONES Y PODEROSAS INERCIAS ECONOMICAS, POLITICAS Y CULTURALES

➡ ADOPCION DE PATRONES URBANOS CENTRALIZADOS EN TORNO A GRANDES ZONAS URBANAS



- MAYOR GENERACION DE EMPLEOS, ATRACCION DEMOGRAFICA, CRECIMIENTO ECONOMICO Y DESARROLLO CULTURAL, TECNOLOGICO, CIENTIFICO



- POLARIZACION SOCIAL, ASENTAMIENTOS IRREGULARES, COSTOS EXTRAORDINARIOS DE EQUIPAMIENTO URBANO Y RECUPERACION DE IMPACTO AMBIENTAL, PROBLEMAS DE PLANIFICACION, ADMINISTRACION Y FINANCIAMIENTO, ETC.

- A PRINCIPIOS DEL SIGLO, 10.5% DE LA POBLACION RADICABA EN LOCALIDADES DE MAS DE 15 MIL HABITANTES
- PARA 1940 SE DUPLICÓ A 20.6%; EN 1990 LLEGO AL 60.6% Y SE ESPERA QUE EN EL AÑO 2000 REPRESENTA AL MENOS EL 67.0%
- EN LOS 70's SE EMPEZO A INTENTAR REVERTIR EL PROCESO. LA INTENCION DE REITERO EN EL P.N.D. 1989-1994 / PROGRAMA DE 100 UNIDADES DE SEDESOL
- MANIFIESTA CIERTOS RESULTADOS EN EL PERIODO 1970 - 1990;
EN 1970 LAS GRANDES CIUDADES ALOJABAN A 12.3 M DE HAB.
LAS CIUDADES MEDIAS ALOJABAN A 7.4 M DE HAB.

PARA 1990 LAS GRANDES CIUDADES ALOJABAN A 21.6 M DE HAB.
LAS CIUDADES MEDIAS ALOJABAN A 20.8 M DE HAB.

➔ CRECIMIENTO EN GRANDES CIUDADES EN EL PERIODO = 2.9% ANUAL
CRECIMIENTO EN CIUDADES MEDIAS EN EL PERIODO = 4.8% ANUAL

TASA ADICIONAL DE CRECIMIENTO 1.9% ANUAL

- SEGUN TENDENCIA PARA EL CAMBIO DE SIGLO LA REPUBLICA MEXICANA CONTARA CON:
4 MEGALOPOLIS: D.F., GUADALAJARA, MONTERREY, PUEBLA
6 CIUDADES MILLONARIAS: CD. JUAREZ, TIJUANA, LEON, SAN LUIS POTOSI, TOLUCA Y COMARCA LAGUNERA
- PARA 2025, PROBABLEMENTE, ADEMAS DE LAS YA MENCIONADAS PODRIAN SUMARSE MEXICALI, AGUASCALIENTES, CHIHUAHUA, ACAPULCO, MORELIA, CULIACAN, MERIDA Y TAMPICO-ALTAMIRA-MADERO.
CON AL MENOS 1 MILLON DE HABITANTES CADA UNA

⇒ PROBLEMÁTICA

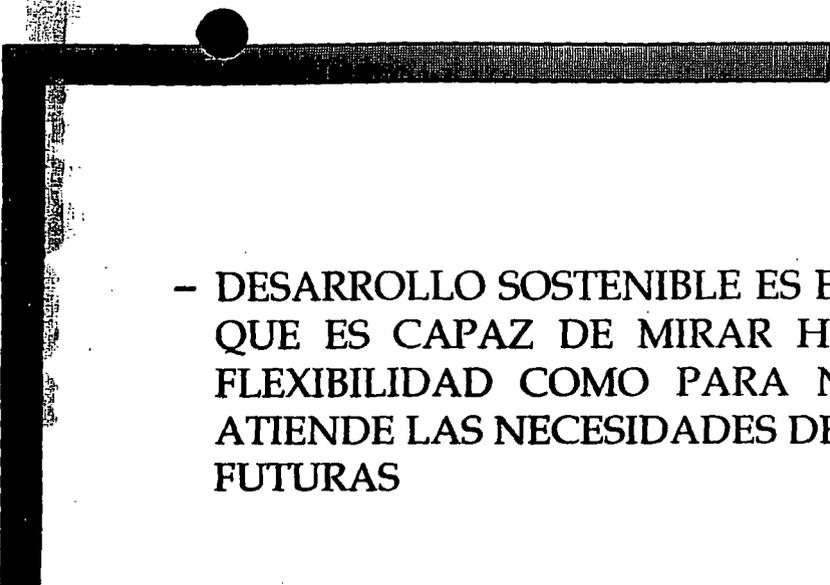
- RITMOS DE CRECIMIENTO ELEVADOS → REZAGOS EN CONDICIONES DE BIENESTAR SOCIAL
- COMO POLOS DE INMIGRACION → PERFIL SOCIAL MAYORITARIO (I 60%) DE BAJOS RECURSOS
→ ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA SUELO, VIVIENDA, SERVS. URBANOS
→ CLIMA DE ILEGALIDAD - TENSION SOCIAL
- POR SU UBICACION: → DIFICULTAD - CARESTIA PARA SUMINISTRO DE AGUA POTABLE Y ENERGIA ELECTRICA, PRINCIPALMENTE

- **CRECIMIENTO INDUSTRIAL Y DE TRANSPORTE CON EFECTOS AMBIENTALES NEGATIVOS**
- **NECESIDAD DE ESQUEMAS MAS SOFISTICADOS DE FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PUBLICA, ATENCION DE SINIESTROS, ABASTO, TRANSPORTE COLECTIVO Y RECOLECCION DE DESHECHOS SOLIDOS, CONSTRUCCION Y OPERACION DE INFRAESTRUCTURA URBANA**

➔ MAYOR COORDINACION DE AUTORIDADES MUNICIPALES, ESTATALES, FEDERALES Y ... SOCIEDAD CIVIL

PARA DAR RESPUESTA A LA PROBLEMATICA Y LOGRAR QUE LAS ZONAS CONSTITUYAN UN VERDADERO ACTIVO QUE SOPORTE EL PROCESO DE DESARROLLO SOSTENIBLE QUE NUESTRO PAIS DEMANDA Y MERECE

- MEJORES RESULTADOS SE ALCANZARAN REFORZANDO UNA POLITICA DE DESCENTRALIZACION Y DESCONCENTRACION QUE CONFORME UNA NUEVA GEOGRAFIA SOCIO-CULTURAL, POLITICA, ECONOMICA Y DEMOGRAFICA, BASADA EN EL ESTRICTO E INVIOLEABLE RESPETO A NUESTRO ORIGEN, PERSONALIDAD NACIONAL Y DIGNIDAD HUMANA.

- 
- DESARROLLO SOSTENIBLE ES EL QUE PUEDE PERSISTIR A TRAVES DE GENERACIONES, QUE ES CAPAZ DE MIRAR HACIA EL FUTURO CON LA SUFICIENTE SABIDURIA Y FLEXIBILIDAD COMO PARA NO MINAR SUS SISTEMAS FISICOS Y SOCIALES; QUE ATIENDE LAS NECESIDADES DEL PRESENTE SIN COMPROMETER A LAS GENERACIONES FUTURAS

CRECIMIENTO ECONOMICO vs. DESARROLLO SOSTENIBLE

- ➔ ELIMITES FISICOS AL CRECIMIENTO Y POR LO MISMO LA UTILIZACION DE RECURSOS MATERIALES Y ENERGETICOS DEBE CUMPLIR CON TRES CONDICIONES:
 - QUE LAS TASAS DE UTILIZACION DE RECURSOS RENOVABLES NO EXCEDAN SUS TASAS DE REGENERACION
 - QUE LAS TASAS DE UTILIZACION DE RECURSOS NO RENOVABLES NO EXCEDAN LA TASA A LA CUAL SE DESARROLLAN LOS SUSTITUTOS RENOVABLES
 - QUE LA TASA DE EMISION DE AGENTES CONTAMINANTES NO EXCEDA LA CAPACIDAD DE ASIMILACION DEL AMBIENTE
- 

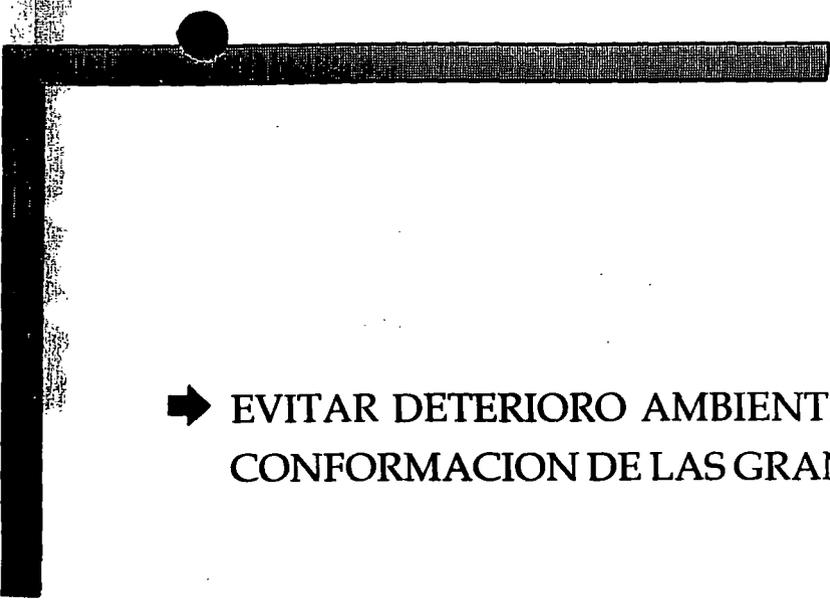
➤ RETOS Y POSIBLES SOLUCIONES

- CONTRIBUIR AL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS INSTITUCIONALES DE PLANIFICACION QUE POSIBILITEN A LOS GOBIERNOS Y A LA SOCIEDAD ANTICIPAR LAS SOLUCIONES JURIDICAS, TECNICAS Y FINANCIERAS PARA ORDENAR LOS CRECIMIENTOS URBANOS.

➡ FORTALECER LOS MECANISMOS DE CONCURRENCIA Y COORDINACION DE AUTORIDADES, AMPLIAR LA PARTICIPACION Y CORRESPONSABILIDAD SOCIAL Y REDISTRIBUIR LAS FUENTES DE RECURSOS - Y TAMBIEN LAS FUNCIONES - ENTRE LOS SECTORES PUBLICO, PRIVADO Y SOCIAL

➡ DAR RESPUESTA A NECESIDADES APREMIANTES, CON OPORTUNIDAD Y CONDICIONES FINANCIERAS ACCESIBLES, DE VIVIENDA, SERVICIOS MUNICIPALES, TRANSPORTE PUBLICO Y EN GENERAL BIENESTAR SOCIAL

➡ LOGAR CAPACIDAD DE AHORRO-FINANCIAMIENTO SUFICIENTE PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA, ENCONTRADO FIGURAS DE CORRESPONSABILIDAD ENTRE LOS AGENTES PRODUCTIVOS Y LAS ENTIDADES PUBLICAS, EN LA MEDIDA DE UNA PLANTA PRODUCTIVA EFICIENTE

- 
- ➔ EVITAR DETERIORO AMBIENTAL QUE HASTA AHORA SE HA DADO AUNADO A LA CONFORMACION DE LAS GRANDES CIUDADES

 - ➔ TOMAR PROVISIONES Y RESPONDER A LAS EMERGENCIAS QUE DESATAN SISMOS, EXPLOSIONES, INUNDACIONES, ETC., CON LA CELERIDAD Y EFICACIA QUE UNA SITUACION DE EMERGENCIA RECLAMA

 - ➔ CONTAR CON NUEVOS PROFESIONALES EN LA INGENIERIA Y OTRAS DISCIPLINAS QUE ESTEN PREPARADOS CON EXCELENCIA MORAL Y ACADEMICA Y UNA CLARA CONCIENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA INCORPORARSE A ESTAS TAREAS

PROBLEMA SUSTANCIALMENTE.....**ETICO**

⇨ POLITICA NACIONAL DE DESARROLLO URBANO

- LAS GRANDES CIUDADES SON TRADICIONALMENTE POLEMICAS:

PARA UNOS: PARTE DE LA HISTORIA NEGRA DEL MUNDO CONTEMPORANEO, CON ACTITUDES EXACERBADAS DE INDIVIDUALISMO, EGOISMO E INCIVILIDAD

➔ CONTAMINACION, CONGESTION VIAL, INSEGURIDAD, ETC., EN PERJUICIO DE LA COLECTIVIDAD

PARA OTROS: LUGAR DE DIVERSIDAD, RIQUEZA Y CONCENTRACION DE OPORTUNIDADES

➔ CRISOL DEL CAMBIO SOCIAL

PARA LOS MAS: LUGARES FASCINANTES, AFORTUNADA CONCEPCION DEL HOMBRE MODERNO, SIEMPRE INACABADA, SIEMPRE EN PROCESO DE CAMBIO Y SIEMPRE PERFECTIBLE



EL PRINCIPAL RETO QUE PRESENTAN CONSISTE EN AMINORAR LAS SITUACIONES ADVERSAS Y POTENCIAR LAS FAVORABLES DENTRO DE UNA ESTRATEGIA DE EFICIENCIA Y EQUIDAD

- SEDESOL ANALIZO LO ANTERIOR E IDENTIFICO 104 CIUDADES QUE, ADEMAS DE LAS PRINCIPALES 4 (D.F., GUADALAJARA, MONTERREY, PUEBLA) QUE ALOJAN CASI EL 27% DE MEXICANOS, SIGNIFICAN OTRAS 100 ALTERNATIVAS QUE CUMPLEN CON CRITERIOS DE:

- ALTAS TASAS DE CRECIMIENTO
- EFICIENCIA URBANA
- POTENCIALIDAD ECONOMICA
- LOCALIZACION

PARA CONVERTIRLAS EN POLOS DE ATRACCION POBLACIONAL (HOY ALOJAN APROX. EL 32% DE MEXICANOS) QUE, DE OTRA SUERTE, TENDERIA A UBICARSE EN UNA DE LAS 4 METROPOLIS

➔ PROGRAMA DE 100 CIUDADES (CON 250 MIL HAB. EN PROMEDIO C/U) 36 DE ELLAS REBASAN LA POBLACION PROMEDIO Y TIENEN MENOS DE 1 MILLON DE HABITANTES

↓
AMPLIO ESCENARIO DE ACTUACION DE LOS URBANISTAS:
CONSULTORIA, PROYECTO, CONSTRUCCION, OPERACION,
MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:
HABITACIONAL, ELECTRICO, HIDROSANITARIO, VIAL,
AEROPORTUARIO, FERROVIARIO, INTERMODAL,
TELECOMUNICACIONAL, HOSPITALARIO, EDUCATIVO - CULTURAL,
LOGISTICO (ABASTO, DISTRIBUCION), ESPARCIMIENTO, ETC.

➔CONDICIONES:

- PLANES RECTORES CONJUNTAMENTE DISEÑADOS (AUTORIDADES - SECTORES INVOLUCRADOS)
- PROYECTOS TECNICA - FINANCIERAMENTE VIABLES (SISTEMATICAMENTE VIABLES)

➔ FINANCIAMIENTO

- ANTERIORMENTE EL FINANCIAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA PARTIA DE GOBIERNO Y/O DE LA PROMOCION DIRECTA DE ESTE, SIEMPRE BAJO SUS DIRECTRICES, REGULACIONES O DISPOSICIONES ACERCA DE INVERSION PUBLICA
- HOY DIA SIN NECESARIAMENTE EXCLUIR LA ACCION DIRECTA O PROMOCIONAL DEL GOBIERNO, MUCHO DE LO QUE SE DEBA O PUEDA HACER EN CUANTO A PROYECTOS DE INVERSION TIENE UNA NUEVA ORIENTACION HACIA EL SECTOR Y CAPITAL PRIVADOS
- UN IMPORTANTE RETO POR AFRONTAR: ES EL DE LA REINTEGRACION DE CAPACIDADES GENERADORAS DE PROYECTOS, HOY DIA DESMANTELADAS
- LA INCORPORACION DEL ENFOQUE SISTEMICO E INTERDISCIPLINARIO EN LA CONCEPCION DE LOS PROYECTOS E IMPORTANTEMENTE EL ASPECTO FINANCIERO
- EL SISTEMA FINANCIERO HA TIPIFICADO TRADICIONAL Y DIFERENCIALMENTE A LA BANCA DE DESARROLLO POR UN LADO Y A LA BANCA COMERCIAL, POR OTRO, QUE EN EL CASO MEXICANO Y ULTIMAS FECHAS HA DILUIDO SUS OTRORA MARCADAS DIFERENCIAS TANTO EN LINEAMIENTOS OPERATIVOS COMO EN CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

- ALGUNAS DE LAS VARIABLES IMPORTANTES QUE EL FINANCIAMIENTO DEBE CONTEMPLARSON:

- OPORTUNIDAD EN LOS PLAZOS DE RESOLUCION Y PAGO
- LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS EN LOS MERCADOS
- LA DISPOSICION AL RIESGO Y APORTACION DE CAPITAL / INVERSIONISTAS
- ORIGEN DE LOS FONDOS (CONTINGENCIAS CAMBIARIAS, COMISIONES Y GASTOS, INTERESES, ETC.)
- CONSISTENCIA A CONDICIONES DEL PROYECTO

- LOS ESQUEMAS FINANCIEROS SON TRAJES A LA MEDIDA -

- MUCHOS PROYECTOS FRACASAN POR CONDICIONES, TASAS, AMORTIZACIONES, PLAZOS, ETC., INADECUADAS A SUS NECESIDADES

- HAY QUE RECONOCER LA FALTA DE ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA RECIENTE APLICABLE A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS PROYECTOS DE INVERSION, POR ELLO RESULTAN FUNDAMENTALES LOS VINCULOS ENTRE LAS PARTES (SECTOR FINANCIERO, AUTORIDADES)

- ES DESEABLE QUE LOS RECURSOS FINANCIEROS SEAN DE ORIGEN NACIONAL, O SEA, AHORRO INTERNO E INVERSION PUBLICA, AUNQUE EL AHORRO INTERNO ES APENAS DEL 7% DEL P.I.B. CONTRA 20% PROMEDIO DEL P.I.B. EN PAISES DESARROLLADOS

⇒ PLANEACION

- EN CUALQUIER CASO, LA FORMULACION, ANALISIS Y PRESENTACION DE UN PROYECTO DE INVERSION REVESTIRA UNA IMPORTANCIA CRUCIAL PARA:

- EL CONVENCIMIENTO DEL PROPIO LIDER DEL PROYECTO
- EL CONVENCIMIENTO DEL POSIBLE INVERSIONISTA
- LA SOLICITUD DE APOYO ANTE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS
- LA PROMOCION ANTE POSIBLES CLIENTES O USUARIOS
- LA DIRECCION - CONTROL EN SUS DIFERENTES FASES, ETC.

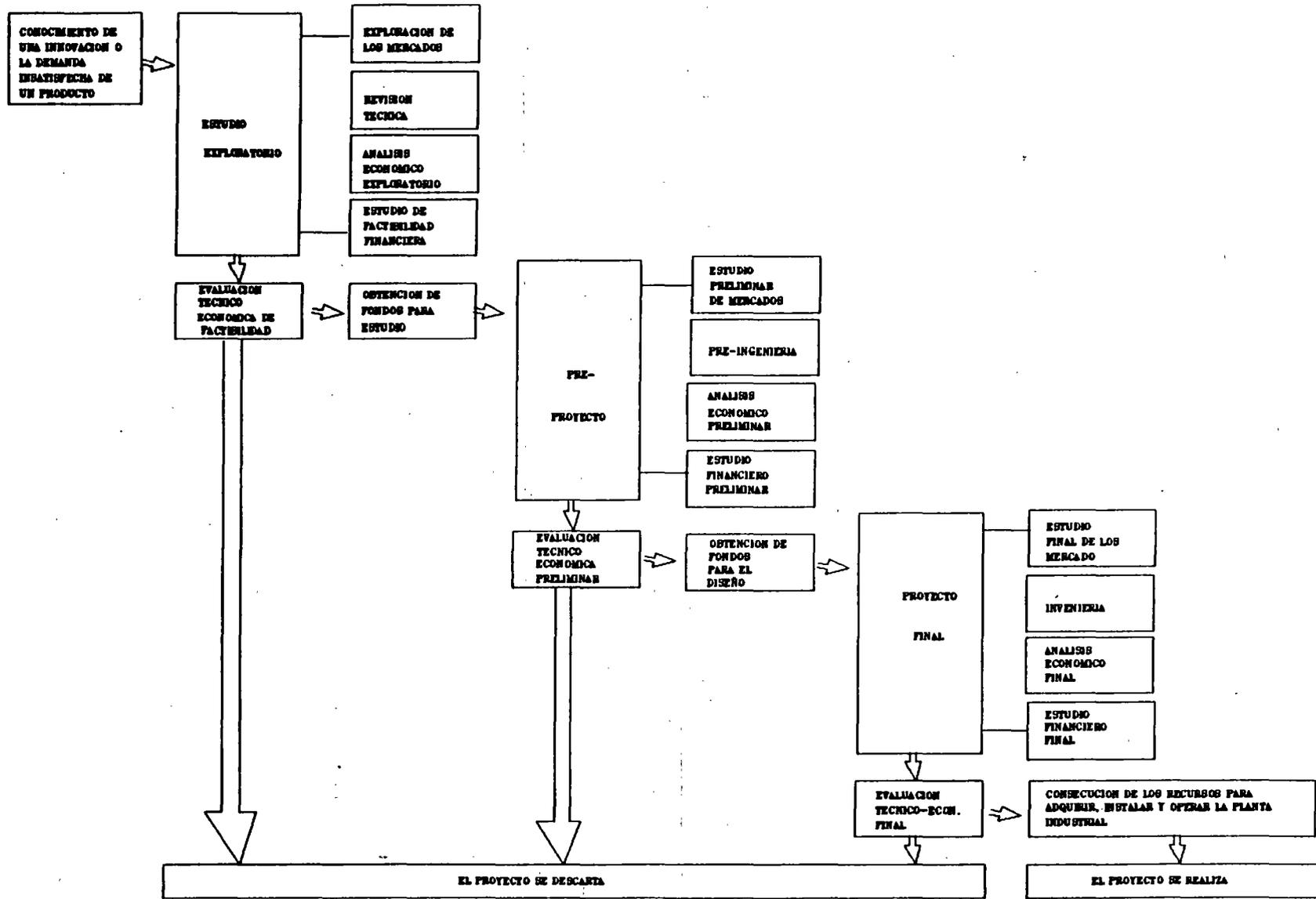
- GENERALMENTE ES RECOMENDABLE CONTEMPLAR EN LA DOCUMENTACION DE UN PROYECTO LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- RESUMEN EJECUTIVO
- PRESENTACION DEL PROMOTOR
- FUNDAMENTACION DEL PROYECTO
- MARCO LEGAL
- ANALISIS DEL MERCADO
- ASPECTOS TECNICOS
- IMPACTO SOCIAL, AMBIENTAL, ETC.
- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS - ORGANIZACIONALES
- ANALISIS ECONOMICO - FINANCIERO
- PROGRAMAS - PRESUPUESTOS DE EJECUCION
- OTROS

⇒ RECOMENDACION: EN TODO MOMENTO CUIDAR TIEMPO - COSTOS

CUADRO 1

MECANICA OPERACIONAL PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS



➤ **BANCA COMERCIAL (BANCOMER)**

- FINANCIAMIENTO INMOBILIARIO COMERCIAL

- PARTICIPACION LIDER EN EL MERCADO DE APROX. 40%
- FINANCIA INMUEBLES COMERCIALES QUE SON TODA AQUELLA CONSTRUCCION QUE APOYA LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y LA PRESTACION DE SERVICIOS:
 - CENTROS COMERCIALES
 - EDIFICIOS DE OFICINAS
 - HOTELES
 - NAVES INDUSTRIALES PARA VENTA O RENTA
 - OTROS SIMILARES
- PORCENTAJE DE FINANCIAMIENTO DE HASTA EL 50% DEL VALOR TOTAL DEL PROYECTO EN MONTOS SUPERIORES A 3 MILLONES DE N\$
- PLAZO DE PREEVALUACION —————➤ 1 SEMANA
PLAZO DE EVALUACION —————➤ 2 SEMANAS
- TASA LIDER + 8-10 PUNTOS APROX. EN FUNCION DEL RIESGO
- NUEVO PRODUCTO:
CREDITO HIPOTECARIO PARA ADQUISICION DE LOCALES COMERCIALES Y OFICINAS

➔ CREDITO HIPOTECARIO

- REPRESENTA APROX. EL 25% DE LA CARTERA TOTAL DE BANCOMER CON CERCA DE 220 MIL ACREDITADOS A NIVEL NACIONAL

- UNIDADES DE NEGOCIO:
 - CREDITO INDIVIDUAL
 - CREDITO A PROMOTORES
 - INMOBILIARIO COMERCIAL
 - VALUACION: EN PROYECTO (AVALUOS Y SERVICIOS TECNICOS CON OPCION AL MERCADO ABIERTO)

- PRODUCTOS:
 - CREDITO PUENTE
 - CREDITO PUENTE PROMOTOR
 - CREDITO ESPECIAL A PROMOTORES (O PROMOTORES ESPECIALES)
 - CREDITO INDIVIDUAL PARA CONSTRUCCION, REMODELACION O AMPLIACION
 - CREDITO INDIVIDUAL PARA LA ADQUISICION

- TASA, EN GENERAL, LIDER (18.9% APROX.) + 6 ➔ APROX. 25%

- PLAZOS: INDIVIDUAL HASTA 30 AÑOS; OTROS SEGUN PROYECTOS



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS ABIERTOS

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBLIGACIONES FISCALES DE LAS EMPRESAS

**L.C. Y E.F. L. RAÚL HERNÁNDEZ GARCÍA
PALACIO DE MINERÍA
1996**

OBLIGACIONES

FISCALES

DE LAS

EMPRESAS

EXPOSITOR:

L.C. y E.F. L. Raúl Ramírez García

Octubre de 1996

**ALGUNAS OBLIGACIONES FISCALES RELACIONADAS CON
ALGUNAS DISPOSICIONES FISCALES DE CARACTER FEDERAL**

- Código Fiscal de la Federación
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto al Activo
- Ley del Seguro Social (1996)

**PRINCIPALES OBLIGACIONES DE CONFORMIDAD
CON EL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION**

El Código Fiscal de la Federación no debería imponer obligaciones ya que la mayoría de estas se deben establecer en las leyes Fiscales, cuando la Ley no sea suficiente deberá aplicarse el Código Fiscal de la Federación, así lo establece el artículo 1º del mismo Código:

" Las personas físicas y las morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas; las disposiciones de este código se aplicarán en su defecto."

A continuación se mencionan algunas de las obligaciones que este Código establece:

C O N C E P T O	FUNDAMENTO
Contribuir al gasto público conforme a las leyes fiscales respectivas.	Art. 1
Determinar las contribuciones a su cargo, salvo disposición en contra.	Art. 6
Presentar declaraciones de contribuciones, cuando las leyes no establezcan los plazos.	Art. 6
Considerar su ejercicio Fiscal de enero a diciembre de cada año.	Art. 11
En los casos de Fusión y Escisión, presentar las declaraciones del ejercicio de las empresas que desaparezcan	Art. 14-A
Actualizar el monto de las contribuciones omitidas	Art. 17-A
Presentar las promociones en las formas que apruebe la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	Art. 18
Actualizar las contribuciones omitidas	Art. 21
Calcular y enterar los recargos de las contribuciones omitidas	Art. 21
Calcular los recargos por la compensación que se hubiera efectuado y no procediera.	Art. 23
Presentar avisos al Registro Federal de Cont.	Art. 27

Conservar en su domicilio la documentación comprobatoria de su inscripción al R.F.C.	Art. 27
Expedir comprobantes cumpliendo requisitos del artículo 29- A.	Art. 29
Imprimir sus comprobantes en establecimientos autorizados por la S.H.C.P.	Art. 29
Cerciorarse de la veracidad de los datos de los comprobantes que se reciben.	Art. 29
Cerciorarse de la veracidad de los datos de la persona a favor de quien se expidan los comprobantes	Art. 29
Registrar el valor de los actos o actividades que se realicen con el público en general, en las máquinas de comprobación fiscal.	Art. 29
Cumplir con las obligaciones relativas a las máquinas de comprobación fiscal.	Art R-29-A
Expedir comprobantes con los requisitos fiscales.	Art. 29-A
Acompañar a la mercancía que se transporte por territorio nacional con documentación que reúna los requisitos fiscales.	Art. 29-B
Conservar los libros de Contabilidad y demás documentos, por un plazo de 10 años.	Art. 30
Proporcionar información que soliciten las autoridades fiscales.	Art. 30-A
Presentar las solicitudes en materia de RFC, declaraciones o avisos en las formas que al efecto apruebe la S.H.C.P.	Art. 31
Presentar los datos de identificación personal mediante el código de barras. (En los casos que señale la SHCP)	Art. 31
Cumplir con las obligaciones como representantes de los residentes en el extranjero.	Art. 31
Presentar las declaraciones y avisos en las oficinas autorizadas.	Art. 31
Presentar las declaraciones en plazos que las Leyes no señalen.	Art. 31
Dictaminar sus Estados Financieros en los casos previstos.	Art. 32-A
Citar la clave de la actividad preponderante	Art. R-42

AVISOS RELACIONADOS CON EL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION

FUNDAMENTO		CONCEPTO		R.C.F.F.	REGLA	FORMATO	PLAZO
P.M	P.F.						
27		Cambio de Denominación o Razón Social		14 - I, 19		R - 1	Mes siguiente
27	27	Cambio de Domicilio		14 - II, 20		R - 1	Mes siguiente
27	27	Aumento de Obligaciones		14 - III, 21-I		R - 1	Mes siguiente
27	27	Disminución de Obligaciones		14 - III, 21-II		R - 1	Mes siguiente
27	27	Suspensión de Actividades		14 - III, 21-III		R - 1	Fecha de pres. de decl.
27	27	Reanudación de Actividades		14 - III, 21-IV		R - 1	Con la decl. de reinicio
27		Liquidación de Sociedades		14-IV, 22-I		R - 1	Mes siguiente
	27	Apertura de Sucesión		14 - IV, 22-II		R - 1	Mes siguiente
27	27	Cancelación del R.F.C.		14 - V, 23		R - 1	Mes siguiente
27	27	Apertura o cierre de establecimientos		14, 24		R - 1	Mes siguiente
		Fusión		5 - A		R - 1	Mes siguiente
		Escisión		5 - A		R - 1	Mes siguiente

OBLIGACIONES FISCALES DE LAS EMPRESAS

RELACIONADAS CON LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

P.M.	P.F.	OBLIGACION	FUNDAMENTO				FORMATO	PLAZO
			R.L.I.S.R.	C.F.F.	R.C.F.F.	REGLA		
Art. 58	Art. 112							
	I	Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes		27	15	25	R - 1	Mes siguiente
	I	II	Llevar contabilidad.	16	28	26 a 35		
	II	III	Expedir comprobantes y conservar copia.		29 y 29-A	37 a 41	37 a 55	
	III	XI	Expedir las constancias por pagos que sean ingresos para residentes en el extranjero en términos del Título V				173	28
	IV	IV	Llevar un registro específico de las inversiones por las que se tome la deducción inmediata (Art. 51 y 51-A L.I.S.R.)					
	VII	VII	Formular estado de posición financiera y levantar inventario a la fecha de terminación del ejercicio.	62 y 135				
	VIII		Presentar declaración en donde se determine la Utilidad Fiscal, el Resultado Fiscal, el monto del Impuesto (Art. 10) y el monto de la P.T.U. (Arts. 14)		31 y 32		2	Enero - Marzo
	VIII		Presentar declaración en donde se determine la Utilidad Fiscal (Art. 108-A) y el monto de la P.T.U. (Arts. 108)		31 y 32		6	Enero - Abril
	IX	IX	Presentar declaración sobre préstamos otorgados o garantizados por extranjeros, y demás información sobre dichos préstamos		31 y 32		Libre	Julio y Enero
	X	VIII	Presentar declaraciones informativas:		31 y 32		73, 79	
			- 50 principales clientes	60, 60-A y 136-A			42-1-2	Febrero
			- 50 principales proveedores	60, 60-A y 136-A			42-1-2	Febrero
			- I.S.R. retenido sobre salarios (83-V):					
			- Crédito al salario				26	Febrero
			- Otros conceptos que se asimilan a salarios (78-II a VI)				27	Febrero
	N/A		- I.S.R. retenido sobre honorarios (86)				27	Febrero
	N/A		- I.S.R. retenido sobre arrendamiento (92)				27	Febrero
	N/A		- Personas a quienes se les pagaron dividendos (123 - III)				27	Febrero

	N/A	- I.S.R. retenido sobre intereses (135)					27	Febrero
		- Donativos otorgados					Libre	
		- I.S.R. retenido a residentes en el extranjero					29	Febrero
		- I.S.R. retenido a comisionistas	136				27	Febrero
		- I.S.R. recaudado a "tianguistas"	137 - C	31 y 32			Libre	
		- Personas a quienes les paguen Derechos de Autor, exentos (77-XXX)					Libre	
XI	V	Registrar las operaciones que efectúen con títulos valor emitidos en serie.	63 y 134 - A	28	27			
XII	X	Recaudar, y enterar, el I.S.R. retenido a "tianguistas"	137 - C				1 y 37	
	VI	Conservar la Contabilidad y los comprobantes respectivos		30				
59		Obligaciones cuando se tienen sucursales en el extranjero	64	28	26 a 35			
12		Efectuar Pagos Provisionales a cuenta del I.S.R. del ejercicio				71 y 127	1	17 de cda mes
	111					8	1	Varias
12 - A		Efectuar el Ajuste a los Pagos provisionales	7-E a 7-G				1	17 de agosto u oct.
	111 - IV		132-A y 132-B				1	Varias
120-II	112 - A	Llevar una Cuenta de Capital						
121	112 - C	Determinar y enterar el I.S.R. sobre reducción de capital	143				1	Con el pago provisional
123 - I		Expedir cheques nominativos por pagos de dividendos						
123 - II		Calcular la utilidad por acción en reducción de capital	143					
123-IV		Proporcionar las constancias de los pagos de dividendos					37	
124	112 - B	Llevar una Cuenta de Utilidad Fiscal						
10 - A	112 - C	Calcular el I.S.R. sobre Utilidades distribuidas o retiradas					1	Con el pago provisional
83		RELACIONADAS CON PAGOS POR SALARIOS:	R.L.I.S.R.	C.F.F.	R.C.F.F.	REGLA	FORMATO	PLAZO
I	I	Retener el Impuesto y entregar el crédito al salario.				190 a 195		Por cada pago y anual

II	II	Calcular el Impuesto anual, en los casos que proceda				220 a 223	27	Febrero
III	III	Proporcionar constancias en relación con remuneraciones, subsidio y crédito	95				37	Enero o mes siguiente
IV	IV	Solicitar constancias de patrones anteriores y cerciorarse de que estén inscritos en el R.F.C.					37	Mes siguiente
		Solicitar comunicado si es que se tiene otro patrón que aplica el crédito					Libre	Antes del primer pago
VI	VI	Solicitar a los trabajadores su clave del R.F.C o los datos para inscribirlos		27		27 y 28	?	

**INGRESOS ACUMULABLES EN
CONTRATOS DE OBRA INMUEBLE
(Art. 16-A)**

Los contribuyentes que celebren contratos de obra inmueble, considerarán acumulables los ingresos provenientes de dichos contratos, en la fecha en que las estimaciones por obra ejecutada, sean autorizadas o aprobadas para que proceda su cobro. Los contribuyentes que celebren otros contratos de obra en los que se obliguen a ejecutar dicha obra conforme a un plano, diseño y presupuesto, considerarán que obtienen los ingresos en la fecha que las estimaciones por obra ejecutada, sean autorizadas o aprobadas para que proceda su cobro, o en los casos en que no estén obligados a presentarlas o la periodicidad de su presentación sea mayor a tres meses, considerarán ingreso acumulable el avance trimestral en la ejecución o fabricación de los bienes a que se refiere la obra. Los ingresos acumulables por contratos de obra a que se refiere este párrafo, se disminuirán con la parte de los anticipos, depósitos, garantías o pagos por cualquier otro concepto, que se hubiera acumulado con anterioridad y que se amortice contra la estimación o avance.

Los contribuyentes a que se refiere el párrafo anterior considerarán ingresos acumulables, además de los señalados en el mismo, cualquier pago recibido en efectivo, bienes o servicios, ya sea por concepto de anticipos, depósitos o garantías del cumplimiento de cualquier obligación, entre otros.

Art. 11 (Reglamento de la L.I.S.R.)

Los contribuyentes que celebren contratos de obra inmueble que tengan por objeto la demolición, proyección inspección o supervisión de obra, podrán aplicar lo dispuesto en el art. 16-A de la Ley, para todos los contratos de referencia que celebren.

Art. 12-A (Reglamento de la L.I.S.R.)

Los contribuyentes que celebren contratos de obra, en los que se obliguen a ejecutar dicha obra conforme a un plano, diseño y presupuesto, en los casos en que no estén obligados a presentar estimaciones por obra ejecutada o la periodicidad de su presentación sea mayor a tres meses, para los efectos del artículo 16-A de la ley, podrán considerar como ingreso acumulable el avance mensual en la ejecución o fabricación de los bienes a que se refiere la obra.

La opción prevista en este artículo sólo se podrá ejercer comprendiendo la totalidad de las obras a que se refiere el párrafo anterior, que en el ejercicio ejecute o fabrique el contribuyente.

Art. 12-A Bis (Reglamento de L.I.S.R.)

Los contribuyentes que se dediquen a la fabricación de bienes de activo fijo de largo proceso de fabricación, podrán acumular los ingresos provenientes de los contratos de suministro de dichos bienes en la fecha en que los perciba en efectivo o cuando las estimaciones sean autorizadas o aprobadas para que proceda su cobro o se efectúen entregas parciales pactadas en el contrato, siempre que en este último caso no se realicen estimaciones de avance de obra, lo que ocurra primero.

Los contribuyentes a que se refiere el párrafo anterior, estarán a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 16-A de la Ley.

Artículo 12-B (Reglamento de la L.I.S.R.)

Para los efectos del artículo 16-A de la Ley, se considera autorizada o aprobada una estimación en la fecha en que el residente de supervisión o la persona facultada por el cliente para efectuar la supervisión del avance de la obra, firme de conformidad dicha estimación.

••

DETERMINACION DEL IMPUESTO DEL EJERCICIO
(Artículo 10)

INGRESOS ACUMULABLES (15 AL 21)	
- DEDUCCIONES AUTORIZADAS (22-51-A)	
= UTILIDAD FISCAL (PERDIDA) (55) FISCAL	_____
- PERDIDAS FISCALES DE EJ. ANTERIORES (55-57)	
= RESULTADO FISCAL	_____
x TASA	34%
= IMPUESTO CAUSADO	_____
- PAGOS PROVISIONALES EFECTUADOS (12)	
- IMPORTE PAGADO EN AJUSTE (12-A-III)	_____
= SALDO A CARGO (FAVOR)	=====

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES (Artículo 32)

Los obligados al pago de este impuesto y las personas que realicen los actos o actividades a que se refiere el artículo 2-A tienen, además de las obligaciones señaladas en otros artículos de esta Ley, las siguientes :

I.- Llevar contabilidad, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, y efectuar conforme a este último la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por lo cuáles esta ley libera de pago.

II.- Realizar, tratándose de comisionistas, la separación en su contabilidad y registro de las operaciones que lleven a cabo por cuenta propia de las que efectúen por cuenta del comitente.

III.- Expedir comprobantes señalando en los mismos, además de los requisitos que establezcan el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, el impuesto al valor agregado que se traslada expresamente y por separado a quien adquiera los bienes, los use o goce temporalmente o reciba los servicios. Dichos comprobantes deberán entregarse o enviarse a quien efectúa o deba efectuar la contraprestación, dentro de los quince días siguientes a aquél en que se debió pagar el impuesto en los términos de los artículos 11,17 y 22 de esta Ley.

Cuando se trate de actos o actividades que se realicen con el público en general, el impuesto se incluirá en el precio en que los bienes y servicios se ofrezcan, así como en la documentación que se expida, salvo que en este último caso, el adquirente, el prestatario del servicio o quien use o goce temporalmente el bien solicite comprobante que reúna los requisitos señalados en el párrafo anterior.

En todo caso, los contribuyentes estarán obligados a trasladar el impuesto en forma expresa y por separado en la documentación a que se refiere esta fracción, cuando el adquirente, el prestatario del servicio o quien use o goce temporalmente el bien, así lo solicite. Lo dispuesto en este párrafo no se aplicará tratándose de los contribuyentes a que se refiere el artículo 2-A de esta Ley.

IV.- Presentar en las oficinas autorizadas las declaraciones señaladas en esta ley. Si un contribuyente tuviera varios establecimientos, presentará por todos ellos una sola declaración de pago provisional o del ejercicio, según se trate, en las oficinas autorizadas correspondientes al domicilio fiscal del contribuyente. Lo dispuesto en esta fracción no es aplicable a los casos señalados en los artículos 28 y 33 de esta ley.

Los contribuyentes que tengan varios establecimientos deberán conservar, en cada uno de ellos, copia de las declaraciones de pago provisional y del ejercicio, así como proporcionar copia de las mismas a las autoridades fiscales de las entidades federativas donde se encuentren ubicados esos establecimientos, cuando así se lo requieran.

Los contribuyentes dedicados a la agricultura, ganadería o pesca comercial, por cuyas actividades únicamente sea aplicable la tasa del 0%, podrán optar por quedar liberados de las obligaciones establecidas en las fracciones I, II y IV, de este artículo y en ese caso no tendrán derecho a devolución.

Los contribuyentes que tengan en copropiedad una negociación, designarán representante común previo aviso de tal designación ante las autoridades fiscales, y será éste quien a nombre de los copropietarios cumpla con las obligaciones establecidas en esta ley.

En el caso de que los ingresos deriven de actos o actividades que realice una sucesión, el representante legal de la misma pagará el impuesto presentando declaraciones de pago provisional y del ejercicio, por cuenta de los herederos o legatarios.

Tratándose de servicios personales independientes prestados a través de una asociación o sociedad civil, será ésta la que a nombre de los asociados o socios cumpla con las obligaciones señaladas en esta ley.

OTRAS OBLIGACIONES

C O N C E P T O	FUNDAMENTO
Determinar el impuesto por ejercicios fiscales.	Art. 5
Efectuar pagos provisionales mensuales o trimestrales, según proceda.	Art. 5
Presentar declaración anual.	Art. 5
Determinar el valor gravable en la enajenación de bienes.	Art. 12
Pagar el impuesto en el momento en que se considere prestado el servicio.	Art. 17
"... Tratándose de obras de construcción de inmuebles provenientes de contratos celebrados con la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, se tendrá obligación de pagar el impuesto en el momento en que se paguen las contraprestaciones correspondientes al avance de obra y cuando se hagan los anticipos."	Art. 17
Pagar el I.V.A. en el momento en que se considere percibido el ingreso por otorgar el uso o goce temporal de bienes.	Art 22
Contabilizar el impuesto acreditable.	Art. R-46
Presentar declaración por los actos accidentales dentro de los 15 días hábiles siguientes.	Art. 33
Determinar el valor de los ingresos recibidos en especie o por permuta para el cálculo de impuesto al valor agregado.	Art. 34

IMPUESTO AL ACTIVO

Determinar el impuesto por ejercicios fiscales	Art. 2
Determinar los saldos promedios mensuales de activos financieros, activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos para el cálculo del impuesto del ejercicio.	Art. 2
Actualizar el costo de las acciones, el saldo por deducir de los activos fijos, gastos y cargos diferidos, terrenos e inventarios	Art. 3
Determinar y presentar pagos provisionales mensuales o trimestrales, según proceda.	Art. 7, 7-A
Realizar el ajuste semestral, si se optó por realizar pagos provisionales conjuntos.	Art. 7-B
Presentar declaración del ejercicio.	Art. 8
Los contribuyentes que celebren contratos de obra inmueble, podrán considerar para los efectos del artículo 2, fracción I de la Ley, las cuentas y documentos por cobrar, a partir de la fecha en que sean acumulables en los términos de la ley de ISR.	Art. R-4

SEGURO SOCIAL

DETERMINACION Y PAGO DE CUOTAS

Reglamento del Seguro Social obligatorio para los trabajadores de la construcción por obra o tiempo determinado.

Artículo 16

Los patrones deberán informar al Instituto sobre los días de salario devengado y el importe de las percepciones de cada uno de los trabajadores durante cada bimestre, al formular su liquidación bimestral para el pago de cuotas obrero-patronal dentro de los plazos establecidos por la Ley.

La obligación anterior podrá cumplirse, mediante la entrega al Instituto del formato denominado "Comprobante de Afiliación-Vigencia" debidamente requisitado, llenando el resumen correspondiente a días de salario devengado y al importe de percepciones de cada trabajador, a más tardar el día 15 del mes siguiente al del bimestre al que corresponda la información.

Artículo 17

El pago de las cuotas obrero-patronales bimestrales, de los enteros provisionales a cuenta de las mismas y de los capitales constitutivos en su caso, deberá realizarse en los plazos que establece esta Ley.

A opción de los patrones, el entero provisional podrá calcularse tomando como base el 50% del pago efectuado en el bimestre inmediato anterior, o calculado su monto en base al importe de los salarios cubiertos a los trabajadores que hayan ocupado durante las cuatro primeras semanas del bimestre al que corresponde dicho entero, efectuándose en ambos casos la deducción de su importe al realizarse el pago definitivo del bimestre que corresponda. Una vez que el patrón opte por alguno de los sistemas arriba establecidos, no podrá variarlo durante la ejecución de obra de que se trate.

En caso de reanudación de la obra después de suspensión mayor a un bimestre, se reiniciará la obligación de pago del entero provisional en el bimestre siguiente a aquél dentro del cual se reanudó la obra.

Para el caso de que los patrones opten por utilizar el "Comprobante de Afiliación-Vigencia", la obligación de pago de las cuotas obrero-patronales se diferirá hasta el período de pago del bimestre siguiente, lo que también prevalecerá para el entero provisional respectivo. El Instituto, con el propósito de simplificar los trámites administrativos y tomando como base la información proporcionada por los patrones en dichos comprobantes, podrá darles a conocer el monto de las obligaciones de pago.

Material preparado por L.C. y E.F. L. Raúl Ramírez García

Artículo 18

Cuando los patrones no cumplan con las obligaciones a su cargo previstas en la Ley y en este reglamento, serán requeridos por el Instituto para que dentro de un plazo de quince días hábiles, contados a partir de aquél en que surta efectos la notificación respectiva, le proporcionen los elementos necesarios para determinar el número de trabajadores, sus nombres, días trabajados y salarios devengados que permitan precisar la existencia, naturaleza y cuantía de las obligaciones incumplidas.

Transcurrido dicho plazo sin que el patrón haya entregado tales elementos, el Instituto, en ejercicio de sus facultades, fijará en cantidad líquida los créditos cuyo pago se haya omitido, aplicando en su caso, los datos con los que cuente y los que de acuerdo con sus experiencias considere como probables, siguiendo a tal efecto, el procedimiento que a continuación se detalla :

I.- Se precisará el número de metros cuadrados de construcción, el tipo de obra de que se trate y el período de realización de la misma.

II.- Se estimará el monto de la mano de obra total utilizada en la construcción de que se trate, multiplicando la superficie en metros cuadrados de construcción , por el costo de la mano de obra por metro cuadrado que de acuerdo al tipo y período de construcción establezca el instituto.

III.- El monto de la mano de obra total, se dividirá entre el número de días comprendidos dentro del período de construcción, estableciéndose de esta manera, el importe de la mano de obra diaria.

IV.- El importe de la mano de obra diaria, se multiplicará por el número de días que corresponda diaria, a cada uno de los bimestres transcurridos en el período no cubierto, obteniéndose el monto de los salarios base de cotización bimestral; y,

V.- A los salarios base de cotización bimestral respectivos, se les aplicarán los porcentajes de las cuotas obreros-patronales establecidas en la Ley, obteniéndose así los montos a cubrir por conceptos de dichas cuotas.

Por cuanto a las obras cuya contratación se rija por lo dispuesto en la Ley de Obras Públicas, el monto total de la mano de obra empleada se obtendrá aplicando al importe total del contrato , el factor que represente la mano de obra determinada por el Instituto por tipo y período de construcción, aplicándose las fórmulas establecidas en las fracciones III, y V anteriores, a efecto de determinar el monto de las cuotas obrero-patronales a cubrir.

El Instituto establecerá en cada ocasión en que se incrementen los salarios mínimos generales y de acuerdo al tipo de construcción de que se trate, el importe de mano de obra por metro cuadrado o el factor que representen la mano de obra sobre el importe de los contratos regidos por la Ley de Obras Públicas.

Los resultados de los estudios técnicos que al efecto formule el Instituto aplicando sus experiencias, deberán ser publicadas invariablemente en el Diario Oficial de la Federación.

Respecto de las obras de construcción que por sus características especiales no puedan encuadrarse entre las tipificadas, se asimilarán a aquella que, de acuerdo a las experiencias del Instituto, requiera una utilización de mano de obra semejante.

Una vez formulada la liquidación respectiva por el Instituto, la notificará al patrón para que en un término de quince días hábiles, aduzca las aclaraciones que estimen pertinentes o para que, en su caso, entere las cuotas adeudadas con los recargos correspondientes.

Artículo 19

Si transcurridos los plazos establecidos en la Ley y en este Reglamento el patrón no cubre las cuotas obrero-patronales, los enteros provisionales a cuenta de éstas o los capitales constitutivos que le hubieren sido notificados, el Instituto aplicará el procedimiento administrativo de ejecución en términos de lo dispuesto por el Código Fiscal de la Federación.

CUOTAS OBRERO-PATRONALES
PORCENTAJES DE APLICACION A LA
PERCEPCION BASE DE COTIZACION

Para el año 1996.

	Del patrón	Del asegurado	Total
Enfermedades y maternidad	8.75%	3.125%	11.875%
Invalidez, Vejez, cesantía en edad avanzada y muerte	5.95%	2.125%	8.075%
Guarderías	1.00%	-	1.00%
Retiro	2.00%	-	2.00%
	-----	-----	-----
Total	17.70%	5.25%	22.95%
	=====	=====	=====

Las empresas que se dedican a la construcción se encuentran clasificadas dentro de la clase de riesgo de trabajo Grado V, considerando como porcentaje de grado medio el de: 7.58875

INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES
(Art. 25)

El incumplimiento de las obligaciones patronales, será sancionado en los términos de la ley y del Reglamento correspondiente, sin perjuicio de que el Instituto exija el pago de las cuotas omitidas, de los recargos que procedan, de los capitales constitutivos y en su caso, de las penas que impongan las autoridades judiciales, cuando se incurra en responsabilidad de carácter penal.

DE LA VIGENCIA DE DERECHOS
(Arts. 20,21 y 22)

El Instituto, desde el primer día laborado, otorgará a los trabajadores y a sus beneficiarios las prestaciones en especie y en dinero establecidas en la ley, en los términos y sin mayores requisitos que los que la misma y sus reglamentos establecen.

El comprobante de Afiliación Vigencia permitirá a los trabajadores y a sus beneficiarios recibir del Instituto las prestaciones correspondientes por un período de quince días naturales, contados a partir de la fecha de su expedición.

Para la conservación de derechos del seguro de enfermedades y maternidad, el asegurado deberá tener devengado un mínimo de 53 días de salario en las ocho semanas inmediatas anteriores al último día de trabajo remunerado.

Para el efecto de otorgar las prestaciones médicas, el Instituto adscribirá a los trabajadores y a sus beneficiarios, a la unidad de medicina familiar que corresponda al domicilio de la obra o al particular de éstos, a elección del propio trabajador, para lo cual deberá presentar ya sea el aviso de inscripción o del comprobante de afiliación de vigencia, en este último caso se deberá acompañar de la constancia de pago vigente.

PRESTACIONES EN DINERO
(Arts. 23 y 24)

El derecho al otorgamiento y la cuantía de las prestaciones en dinero se realizará observando las siguientes reglas :

I.- Para la determinación del salario base de cálculo de la cuantía de las prestaciones del seguro de riesgo de trabajo, estará a lo siguiente:

a) Tratándose de las derivadas de accidentes de trabajo se considerará el salario diario de la semana o quincena inmediata anterior a la realización del riesgo.

b) Tratándose de las derivadas de enfermedades de trabajo , se procederá en los términos de la fracción anterior en cuanto a subsidios se refiere y para las indemnizaciones o pensiones se considerará el promedio de las últimas 52 semanas reconocidas o de las que tuviera el trabajador si su aseguramiento fuera por un tiempo menor.

II. Para la determinación del salario base de las prestaciones del seguro de enfermedades y maternidad, considerará el promedio diario del salario correspondiente a la más reciente semana o quincena.

III.- Para el salario base en los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte se considerará el promedio de los salarios al período que establece la Ley.

Para el caso en que los servicios prestados por un trabajador no se hubiesen reportado al instituto por su patrón, el Instituto le reconocerá el precio de trabajo correspondiente como cotizado y otorgará las prestaciones a él y a sus beneficiarios que de acuerdo a la ley les correspondan.

En tal supuesto, si dicho período corresponde al lapso de ejecución de una obra por la que se hubiesen cobrado al patrón las cuotas obrero-patronales mediante la aplicación del procedimiento de estimación establecido en el artículo 18 del presente reglamento, el Instituto no podrá requerirle de pago adicional alguno, en caso contrario, el propio Instituto procederá al cobro de las cuotas obrero-patronales omitidas y en su caso, el fincamiento de los capitales constitutivos que legalmente procedan.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

ANEXO (contratos)

EXPOSITOR: ING. SERGIO ZERECERO

1996

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA DIRECCION DE OBRA, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE:

QUIEN SE ENCUENTRA AFILIADO A LA ASOCIACION MEXICANA DE DIRECTORES DE OBRA Y CORRESPONSABLES A.C., CON EL NUMERO _____ EN CALIDAD DE DIRECTOR RESPONSABLE DE OBRA, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "EL D.R.O.", Y POR LA OTRA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PROPIETARIO", QUIEN TIENE CELEBRADO CONTRATO DE CONSTRUCCION CON: _____ AL QUE SE LE DENOMINARA "EL CONSTRUCTOR", ATENDIENDO A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

- I Declara el "EL DRO" que está registrado ante la Secretaría de Hacienda y Credito Público con cédula de RFC No. _____
- II "EL DRO" declara que de acuerdo con el Reglamento de Construcciones del Distrito Federal vigente, tiene registro como Director Responsable de Obra No. _____ ante la Comisión de Admisión de Directores Responsables de obra y Corresponsables, por lo cual puede dedicarse legalmente a la prestación de estos servicios profesionales. Al mismo tiempo señala como domicilio legal el ubicado en: _____

para los efectos a que haya lugar.

- III "El propietario", declara que tiene capacidad legal para celebrar el presente contrato. Señalando como domicilio legal el ubicado en: _____

para los efectos a que haya lugar, "EL CONSTRUCTOR", será el encargado de ejecutar la obra por cuenta de "EL PROPIETARIO", atenderá las indicaciones de "EL D.R.O.".

Con fundamento en las anteriores declaraciones, las partes declaran que es su voluntad celebrar el presente contrato al tenor de las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "EL PROPIETARIO", encomienda al "D.R.O.", la responsabilidad de dirigir el proyecto de

_____ (OBRA NUEVA, MODIFICACION, AMPLIACION, CAMBIO DE USO, ETC.)
consistente en _____

(Descripción de la Construcción No. de niveles, Superficie)

_____, al predio ubicado en: _____

QUINTA.- La vigencia del presente contrato tendrá única y exclusivamente como máximo la vigencia de la licencia de construcción, para el inmueble que nos ocupa y cualquier otra ampliación en tiempo o superficie de construcción será motivo de un convenio adicional.

SEXTA.- "EL PROPIETARIO", se compromete a pagar a "EL D.R.O.", un anticipo de N\$ _____

(cantidad con letra)

a la firma del presente contrato y el resto de la forma siguiente: _____

SEPTIMA.- "EL PROPIETARIO", se obliga a resguardar en un sitio de la construcción la Bitácora que lleve "EL D.R.O.", con hojas foliadas y dos copias, (original para "EL PROPIETARIO", una copia para "EL D.R.O." y otra copia para el D.D.F.) en el cual se asentarán las observaciones que haga "EL D.R.O.", en sus visitas que serán _____ y del personal autorizado expresamente, así como las recomendaciones y órdenes que deban desarrollarse, modificaciones al proyecto y visitas de las autoridades del D.D.F., los procedimientos generales de construcción y de control de calidad. "EL PROPIETARIO" se compromete a colocar en un lugar visible de la obra, el letrero informativo con los datos de la licencia de construcción, proporcionar a los trabajadores servicio de agua potable, y un sanitario por cada 25 trabajadores.

OCTAVA.- "EL D.R.O.", para el cumplimiento del presente contrato, tendrá a su cargo un equipo de trabajo que estará bajo la estricta responsabilidad del mismo, y "EL PROPIETARIO", sólo tendrá la obligación de permitirles la realización de las tareas que le encomiende "EL D.R.O.", y no entorpecer sus labores de observación y vigilancia; en caso de contravenir lo anterior se eximirá de responsabilidad al "D.R.O." y podrá ser motivo de la rescisión del presente contrato.

NOVENA.- "EL PROPIETARIO", se compromete a proporcionar al "D.R.O.", y a su equipo de trabajo, un espacio dentro de la obra, para poder realizar las funciones correctas de dirección. En está se realizarán las juntas de trabajo una vez que se hayan realizado los recorridos a la obra. Asimismo "EL PROPIETARIO", se compromete a realizar los estudios de Mecánica de Suelos, y las pruebas de Control de Calidad, por un laboratorio debidamente acreditado. Las pruebas serán entre otras: de resistencia de concreto, resistencia a la compresión de los tabiques y blocks, probetas de acero y compactaciones, radiografías a la soldadura, etc. Las copias de los resultados deberán entregarse a "EL D.R.O.", para su análisis y certificación.

DECIMA.- El propietario deberá cubrir todos los gastos que se deriven de modificaciones al proyecto que sean originados por su causa, incluyendo gastos por correcciones necesarias a los planos y la nueva responsiva que el D.R.O. está obligado a suscribir, así como aquellos gastos ocasionados porque el terreno sea de condiciones diferentes a las supuestas en el proyecto y haga necesaria la intervención de un especialista en Mecánica de Suelos o Seguridad Estructural.

DECIMA PRIMERA.- Serán causas de rescisión del contrato las siguientes:

Cuando "EL PROPIETARIO", o "EL CONSTRUCTOR", realicen modificaciones sin autorización por escrito de "EL D.R.O.", y que no cumplan con los ordenamientos señalados en la cláusula segunda de este contrato.

Cuando "EL PROPIETARIO", no cumpla con los honorarios señalados en las cláusulas cuarta y sexta de este contrato.

Cuando "EL PROPIETARIO, o EL CONSTRUCTOR", no acaten las indicaciones de "EL D.R.O.", en lo correspondiente a Protección de Colindancias, Seguridad e Higiene, así como Control de Calidad.

Cuando "EL PROPIETARIO", sin causa justificada suspenda la obra y no dé aviso a "EL D.R.O.", para que éste a su vez informe de la suspensión al D.D.F.

Cuando "EL D.R.O.", no cumpla con las obligaciones contraídas en la cláusula tercera de este contrato.

ANEXO 5

MODELO DE CONTRATO

B).- QUE TIENE CAPACIDAD JURIDICA PARA CONTRATAR Y REUNE LAS CONDICIONES TECNICAS Y ECONOMICAS PARA OBLIGARSE A LA EJECUCION DE LA OBRA OBJETO DE ESTE CONTRATO.

C).- _____

D).- QUE TIENE ESTABLECIDO SU DOMICILIO EN _____ MISMO QUE SEÑALA PARA TODOS LOS FINES Y EFECTOS LEGALES DE ESTE CONTRATO.

E).- QUE CONOCE EL CONTENIDO Y LOS REQUISITOS QUE ESTABLECEN LA LEY DE OBRAS PUBLICAS, SU REGLAMENTO Y LAS REGLAS GENERALES PARA LA CONTRATACION Y EJECUCION DE LAS OBRAS PUBLICAS, Y DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS, VIGENTES PARA LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, EL CONTENIDO DE LOS _____

ANEXOS, QUE DEBIDAMENTE FIRMADOS POR LAS PARTES, INTEGRAN EL PRESENTE CONTRATO, ASI COMO LAS DEMAS NORMAS QUE REGULAN LA EJECUCION DE LOS TRABAJOS.

F).- OTRAS DECLARACIONES _____

CLAUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO:

" LA ENTIDAD " ENCOMIENDA A " EL CONTRATISTA " LA REALIZACION DE UNA OBRA CONSISTENTE EN : _____

UBICADA EN _____

Y ESTE SE OBLIGA A REALIZARLA HASTA SU TOTAL TERMINACION ACATANDO PARA ELLO LO ESTABLECIDO POR LOS DIVERSOS ORDENAMIENTOS, NORMAS Y ANEXOS SEÑALADOS EN EL INCISO "E" DE LA SEGUNDA DECLARACION DE ESTE CONTRATO, ASI COMO LAS NORMAS DE CONSTRUCCION VIGENTES EN EL LUGAR DONDE DEBAN REALIZARSE LOS TRABAJOS, MISMOS QUE SE TIENEN POR REPRODUCIDOS COMO PARTE INTEGRANTE DE ESTAS CLAUSULAS.

LA AMORTIZACION DE LOS ANTICIPOS SE EFECTUARA PROPORCIONALMENTE, CON CARGO A CADA UNA DE LAS ESTIMACIONES POR TRABAJOS EJECUTADOS QUE SE FORMULEN, DEBIENDOSE LIQUIDAR EL FALTANTE POR AMORTIZAR EN LA ESTIMACION FINAL. EL IMPORTE DE LOS AJUSTES DE COSTOS SE AFECTARA EN EL MISMO PORCENTAJE DEL ANTICIPO PARA LA COMPRA Y PRODUCCION DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, LA ADQUISICION DE EQUIPOS DE INSTALACION PERMANENTE Y DEMAS INSUMOS.

PARA LA AMORTIZACION DE LOS ANTICIPOS EN CASO DE RESCISION DEL CONTRATO EL SALDO POR AMORTIZAR SE REINTEGRARA A "LA ENTIDAD" EN UN PLAZO NO MAYOR DE QUINCE DIAS HABILES CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA EN QUE LE SEA COMUNICADA LA RESCISION AL CONTRATISTA, PARA LO CUAL SE LE RECONOCERAN LOS MATERIALES QUE TENGA EN OBRA O EN PROCESO DE ADQUISICION DEBIDAMENTE COMPROBADOS MEDIANTE LA EXHIBICION CORRESPONDIENTE, CONFORME A LOS DATOS BASICOS DE PRECIOS DEL CONCURSO, CONSIDERANDO LOS AJUSTES DE COSTOS AUTORIZADOS A LA FECHA DE RESCISION, SIEMPRE Y CUANDO SEAN DE LA CALIDAD REQUERIDA, PUEDAN UTILIZARSE EN LA OBRA Y "EL CONTRATISTA" SE COMPROMETA POR ESCRITO A ENTREGARLOS EN EL SITIO DE LOS TRABAJOS.

EN CASO DE QUE "EL CONTRATISTA" NO REINTEGRE EL SALDO POR AMORTIZAR, DEBERA PAGAR A "LA ENTIDAD" GASTOS FINANCIEROS CONFORME A UNA TASA QUE SERA IGUAL A LA ESTABLECIDA POR LA LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACION, EN LOS CASOS DE PRORROGA PARA EL PAGO DE CREDITO FISCAL. LOS GASTOS FINANCIEROS SE CALCULARAN SOBRE EL SALDO NO AMORTIZADO Y SE COMPUTARAN POR DIAS CALENDARIO DESDE QUE SE VENCIO EL PLAZO HASTA LA FECHA EN QUE SE PONGA LA CANTIDAD A DISPOSICION DE "LA ENTIDAD".

SEXTA.- FORMA DE PAGO:

LAS PARTES CONVIENEN QUE LOS TRABAJOS OBJETO DEL PRESENTE CONTRATO, SE PAGUEN MEDIANTE LA FORMULACION DE ESTIMACIONES QUE ABARCARAN UN PERIODO DE () DIAS, LAS QUE SERAN PRESENTADAS POR "EL CONTRATISTA" A LA RESIDENCIA DE SUPERVISION DENTRO DE LOS CUATRO DIAS HABILES SIGUIENTES A LA FECHA DE CORTE, PARA LA ELABORACION DE LAS MISMAS, LA QUE SERA LOS DIAS DE CADA MES., CUANDO LAS ESTIMACIONES NO SEAN PRESENTADAS EN EL TERMINO ANTES SEÑALADO, SE INCORPORARAN EN LA SIGUIENTE ESTIMACION.

SEPTIMA.- GARANTIAS:

PARA EL EFECTO DE GARANTIZAR EL MONTO DEL O LOS ANTICIPOS QUE LE OTORQUE "LA ENTIDAD", "EL CONTRATISTA" OTORGARA A FAVOR DE ESTA, UNA FIANZA, EXPEDIDA POR INSTITUCION DEBIDAMENTE AUTORIZADA, QUE SERA PRESENTADA PREVIAMENTE A LA ENTREGA DEL ANTICIPO, DENTRO DE LOS QUINCE DIAS HABILES, CONTADOS A PARTIR DE QUE "EL CONTRATISTA" RECIBA COPIA DEL CONTRATO O DEL ACTA DE FALLO DE ADJUDICACION.

LA GARANTIA SUBSISTIRA HASTA LA TOTAL AMORTIZACION DEL ANTICIPO CORRESPONDIENTE, REQUIRIENDOSE PARA SU CANCELACION LA AUTORIZACION PREVIA Y POR ESCRITO DE " LA ENTIDAD "

NOVENA.- RECEPCION DE LOS TRABAJOS:

LA RECEPCION DE LOS TRABAJOS YA SEA TOTAL O PARCIAL, SE REALIZARA CONFORME A LO SEÑALADO EN LOS LINEAMIENTOS, REQUISITOS Y PLAZOS QUE PARA TAL EFECTO ESTABLECE LA LEY DE OBRAS PUBLICAS Y SU REGLAMENTO, ASI COMO BAJO LAS MODALIDADES QUE LA MISMA PREVEE, RESERVANDOSE "LA ENTIDAD" DE RECLAMAR LOS TRABAJOS FALTANTES O MAL EJECUTADOS "LA ENTIDAD" PODRA EFECTUAR RECEPCIONES PARCIALES CUANDO A SU JUICIO EXISTIEREN TRABAJOS TERMINADOS Y SUS PARTES SEAN IDENTIFICABLES Y SUSCEPTIBLES DE UTILIZARSE.

DECIMA.- REPRESENTANTE DEL CONTRATISTA:

"EL CONTRATISTA" SE OBLIGA A ESTABLECER ANTICIPADAMENTE A LA INICIACION DE LOS TRABAJOS, EN EL SITIO DE REALIZACION DE LOS MISMOS, UN REPRESENTANTE PERMANENTE, QUE OBRARA COMO SU SUPERINTENDENTE DE CONSTRUCCION, EL CUAL DEBERA TENER PODER AMPLIO Y SUFICIENTE PARA TOMAR DECISIONES DE TODO LO RELATIVO AL CUMPLIMIENTO DE ESTE CONTRATO.

"LA ENTIDAD" SE RESERVA EL DERECHO DE SU ACEPTACION, EL CUAL PODRA EJERCER EN CUALQUIER TIEMPO.

DECIMA PRIMERA.- RELACIONES LABORALES:

"EL CONTRATISTA", COMO EMPRESARIO Y PATRON DEL PERSONAL QUE OCUPA CON MOTIVO DE LOS TRABAJOS MATERIA DEL CONTRATO, SERA EL UNICO RESPONSABLE DE LAS OBLIGACIONES DERIVADAS DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y DEMAS ORDENAMIENTOS EN MATERIA DE TRABAJO Y DE SEGURIDAD SOCIAL. "EL CONTRATISTA" CONVIENE POR LO MISMO, EN RESPONDER DE TODAS LAS RECLAMACIONES QUE SUS TRABAJADORES PRESENTEN EN SU CONTRA O EN CONTRA DE "LA ENTIDAD", EN RELACION CON LOS TRABAJOS DEL CONTRATO.

DECIMA SEGUNDA.- RESPONSABILIDADES DEL CONTRATISTA:

"EL CONTRATISTA" SE OBLIGA A QUE LOS MATERIALES Y EQUIPO QUE SE UTILICEN EN LOS TRABAJOS OBJETO DE LA OBRA MOTIVO DEL CONTRATO, CUMPLAN CON LAS NORMAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS EN EL ANEXO No. _____ DE ESTE CONTRATO Y A QUE LA REALIZACION DE TODAS Y CADA UNA DE LAS PARTES DE DICHA OBRA SE EFECTUEN A SATISFACCION DE "LA ENTIDAD".

ASI COMO, A RESPONDER POR SU CUENTA Y RIESGO DE LOS DEFECTOS Y VICIOS OCULTOS DE LA MISMA Y DE LOS DAÑOS Y PERJUICIOS QUE POR INOBSERVANCIA O NEGLIGENCIA DE SU PARTE SE LLEGUEN A CAUSAR A "LA ENTIDAD" O A TERCEROS.

DECIMA CUARTA.- SUSPENSION TEMPORAL DEL CONTRATO:

"LA ENTIDAD", PODRA SUSPENDER TEMPORALMENTE, EN TODO O EN PARTE LA OBRA CONTRATADA, EN CUALQUIER MOMENTO, POR CAUSAS JUSTIFICADAS O POR RAZONES DE INTERES GENERAL, SIN QUE ELLO IMPLIQUE SU TERMINACION DEFINITIVA. EL PRESENTE CONTRATO PODRA CONTINUAR PRODUCIENDO TODOS SUS EFECTOS LEGALES, UNA VEZ QUE HAYAN DESAPARECIDO LAS CAUSAS QUE MOTIVARON LA SUSPENSION.

DECIMA QUINTA.- RESCISION ADMINISTRATIVA DEL CONTRATO:

EN CASO DE RESCISION DEL CONTRATO POR CAUSAS IMPUTABLES AL CONTRATISTA, "LA ENTIDAD" PROCEDERA A HACER EFECTIVAS LAS GARANTIAS Y SE ABSTENDRA DE CUBRIR LOS IMPORTES RESULTANTES DE TRABAJOS EJECUTADOS AUN NO LIQUIDADOS, HASTA QUE SE OTORQUE EL FINIQUITO CORRESPONDIENTE, LO QUE DEBERA EFECTUARSE DENTRO DE LOS TREINTA DIAS HABILES SIGUIENTES A LA FECHA DE NOTIFICACION DE LA RESCISION. EN DICHO FINIQUITO DEBERA PREVERSE EL SOBRECOSTO DE LOS TRABAJOS AUN NO EJECUTADOS, ASI COMO LO RELATIVO A LA RECUPERACION DE LOS MATERIALES Y EQUIPOS QUE, EN SU CASO, LE HAYAN SIDO ENTREGADOS.

LO ANTERIOR ES SIN PERJUICIO DE LAS RESPONSABILIDADES QUE PUDIERAN EXISTIR. "LA ENTIDAD" PROCEDERA A LA RESCISION DEL CONTRATO CUANDO "EL CONTRATISTA" NO INICIE LOS TRABAJOS EN LA FECHA PACTADA, SUSPENDA INJUSTIFICADAMENTE LOS TRABAJOS O INCUMPLA CON EL PROGRAMA DE EJECUCION POR FALTA DE MATERIALES, TRABAJADORES O EQUIPO DE CONSTRUCCION Y NO REPRE O REPONGA ALGUNA PARTE DE LA OBRA RECHAZADA QUE NO CUMPLA CON LAS ESPECIFICACIONES DE CONSTRUCCION O NORMAS DE CALIDAD, ASI COMO CUALQUIER OTRA CAUSA QUE IMPLIQUE CONTRAVENCION A LOS TERMINOS DEL CONTRATO.

CUANDO "LA ENTIDAD" DETERMINE JUSTIFICADAMENTE LA RESCISION ADMINISTRATIVA DEL CONTRATO, LA DECISION CORRESPONDIENTE SE COMUNICARA POR ESCRITO AL CONTRATISTA, EXPONRIENDO LAS RAZONES QUE AL RESPECTO SE TUVIERAN PARA QUE ESTE, DENTRO DEL TERMINO DE VEINTE DIAS HABILES CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA EN QUE RECIBA LA NOTIFICACION DE RESCISION, MANIFIESTE A LO QUE A SU DERECHO CONVENGA, EN CUYO CASO "LA ENTIDAD" RESOLVERA LO PROCEDENTE, DENTRO DEL PLAZO DE VEINTE DIAS HABILES SIGUIENTES A LA FECHA EN QUE HUBIERE RECIBIDO EL ESCRITO DE CONTESTACION DEL CONTRATISTA.

DECIMA SEXTA.- OBLIGACIONES:

LAS PARTES SE OBLIGAN A SUJETARSE ESTRICTAMENTE PARA LA EJECUCION DE LA OBRA, OBJETO DE ESTE CONTRATO, A TODAS Y CADA UNA DE LAS CLAUSULAS QUE O INTEGRAN, ASI COMO A LOS TERMINOS, LINEAMIENTOS, PROCEDIMIENTOS Y REQUISITOS QUE ESTABLECE LA LEY DE OBRAS PUBLICAS, SU REGLAMENTO Y DEMAS NORMAS Y DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS QUE LE SEAN APLICABLES.

25

EL PRESENTE CONTRATO SE FIRMA EN _____ EJEMPLARES, EN LA CIUDAD DE
MEXICO, D.F. A LOS _____ DIAS DEL MES _____
DE _____.

L A S P A R T E S

POR " LA ENTIDAD "

POR " EL CONTRATISTA "

SR.

SR.

T E S T I G O S

Investiga la Contraloría a 807 contratistas

Por irregularidades en los convenios, vetados

● Cobros indebidos, obras pagadas que no se ejecutaron, incumplimiento de contratos, deficiencias técnicas, mala calidad en el producto y obras inconclusas, entre las anomalías ●

JOSE LUIS PALACIOS y ROBERTO VILLARREAL

La Secretaría de la Contraloría determinó vetar a por lo menos 807 empresas proveedoras y contratistas que incurrieron en diversas irregularidades en sus convenios y contratos con la administración pública federal y que por ese motivo son objeto de análisis y arqueos por parte de la dependencia.

Compañías contratistas, distribuidoras, constructoras, papelerías, proveedoras, viveros, despachos de arquitectos y en general los negocios que están en el padrón de empresas que tienen algún nexo comercial con el gobierno federal, son los que han sido objetados.

Las principales irregularidades que la dependencia detectó se refieren a cobros indebidos, obras pagadas no ejecutadas, obras realizadas sin el respectivo oficio de autorización o de licitud, descuido en el desarrollo de los trabajos, documentación falsa para cumplir con los requerimientos, mala calidad en los materiales usados para el desarrollo de la obra.

Además de incumplimiento en los contratos, deficiencias técnicas o mala calidad en el producto y obras inconclusas.

Todas las secretarías de Estado, paraestatales y entidades de los gobiernos federal, estatal y municipal, tienen en su poder una larga relación de las empresas y compañías que están objetadas y que no pueden tener ningún vínculo con ellas.

En la lista de empresas, sobresalen:

Constructora para el Desarrollo Urbano y Regional (Codeur), que tiene el señalamiento de haber recibido anticipos otorgados no ejecutados y de obras inconclusas en diversos estados de la Federación; Jardines y Viveros Unidos; Organización Papelera Mexicana; Pinturas América; Constructora Guadalajara; Emporio Construcciones; Muebles Fénix, Servi Rente-Equipo, Grupo Constructor VVB.

También en la larga lista de empresas objetadas figuran: Fabricación de Montajes Hospitalarios, Ingenieros Civiles de Toluca, Ingenieros y Arquitectos de México, Inmobiliaria Nuevo México e Ingenieros y Construcciones Alfa.

En un documento denominado "Comisión permanente de controladores Estados-Federación", además de dar a conocer la relación de las empresas proveedoras y contratistas que fueron vetadas, se revela que en los primeros seis meses del año en curso, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam)

Vea *Contraloría*, página 42

Contraloría

Continúa de la página 1

ha presentado 570 denuncias de carácter penal en contra de igual número de funcionarios, cuyos actos ilícitos representaron irregularidades estimadas en poco más de 529 millo-

nes de pesos.

Además aplicó sanciones económicas a 1007 servidores públicos por un monto de 236 millones de pesos, cifra que triplicó lo recaudado en 1955.

En la tarea de fiscalizar la correcta aplicación de los recursos públicos, la dependencia informó que impuso 8,719 sanciones administrativas a 8,352 funcionarios, lo que representa un incremento de 65%, con relación a ejercicios anteriores.

En materia de atención a las inconformidades y con estricto apego a la normatividad vigente, se dio a conocer que recibió 1,661 quejas, de las cuales emitió resolución en 1,078 casos en favor de las dependencias y entidades; 309 fueron resueltas en favor del inconforme y 203 se dictaminaron sin competencia.

MEXICO, D.F., LUNES 7 DE OCTUBRE DE 1996

