



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

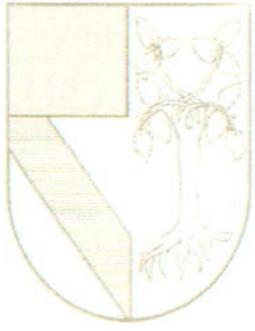
## CAMPUS GUADALAJARA

### Prácticas Incorrectas en las Empresas Constructoras (Efectos Nocivos en los Empleados)

Francisco José Ontiveros Balcázar

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., Mayo de 2011



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

C. Sr. Francisco José Ontiveros Balcázar  
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulado:

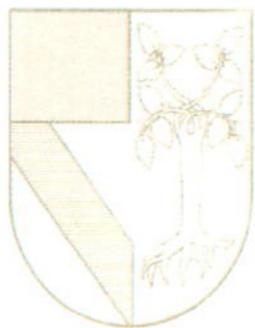
“PRACTICAS INCORRECTAS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

(Efectos nocivos en los empleados)”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

ING. VICTOR J. GONZALEZ BELMONTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN  
DE EXAMENES DE GRADO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Febrero 2011

ING. VICTOR J. GONZALEZ BELMONTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXÁMENES DE GRADO  
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que Sr. Francisco José Ontiveros Balcázar de la Maestría en Administración de la Construcción, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulado:

“PRACTICAS INCORRECTAS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

(Efectos nocivos en los empleados)”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

MTRO. MIGUEL ANGEL MORENO MIGUEZ  
ASESOR DE TESIS

## ÍNDICE

PÁGINA

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1	JUSTIFICACION <i>(EL POR QUÉ DE LA TESIS)</i>	5
1.2	ANTECEDENTES	5
1.3	OBJETIVOS	9
1.4	ALCANCES Y LIMITACIONES	10
1.5	METODOLOGÍA	10
1.6	DESCRIPCIÓN	11
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.-	INTRODUCCIÓN	13
2.2.-	ESTUDIOS REALIZADOS CON RESPECTO AL TEMA	13
2.3.-	EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA MASIVA EN MÉXICO	
	2.3.1.- Principales empresas constructoras	15
	2.3.2.- Resultados financieros del las principales empresas constructoras.	17
	2.3.3.- Planes estratégicos a corto-mediano-largo plazo	18
	2.3.4.- Perspectivas de las empresas desarrolladoras de vivienda masiva en el México de hoy	19
2.4.-	ASPECTOS LEGALES DE LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.	21
2.5.-	PRÁCTICAS INCORRECTAS DE LAS EMPRESAS DESARROLLADORAS DE VIVIENDA MASIVA EN MÉXICO	
	2.5.1.- Prácticas Incorrectas y su relación con la legislación	22
2.6.-	EL MÉTODO DEL CASO	24
2.7.-	COMENTARIOS	25
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>MEDICIÓN</b>	
3.1.-	INTRODUCCIÓN	28
3.2.-	SISTEMA DE MEDICIÓN	29
3.3.-	DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN	30

	3.3.1. Caso 1. Trabajo y Bienestar	30
	3.3.2. Caso 2. El despido de Noé	34
3.4.-	RESULTADOS	37
3.5.-	COMENTARIOS	38
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>ANÁLISIS, EFECTOS EN EL EMPLEADO DE LAS PRÁCTICAS INCORRECTAS</b>	
4.1.-	INTRODUCCIÓN	40
4.2.-	MÉTODO DE ANÁLISIS	41
4.3.-	ANÁLISIS MEDIANTE EL MÉTODO DEL CASO	
	4.3.1. Caso 1. Trabajo y Bienestar	46
	4.3.1.1 Hechos	46
	4.3.1.2 Definir el problema	48
	4.3.1.3 Formular y Analizar alternativas de solución	49
	4.3.1.4 Recomendar solución	50
	4.3.2. Caso 2. El despido de Noé	59
	4.3.2.1 Hechos	59
	4.3.2.2 Definir el problema	60
	4.3.2.3 Formular y Analizar alternativas de solución	61
	4.3.2.4 Recomendar solución	61
4.4.-	RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y COMENTARIOS	63
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	71
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	76

# Capítulo I

## INTRODUCCIÓN

### **1.1.- JUSTIFICACIÓN (EL POR QUÉ DE LA TESIS):**

Este trabajo de investigación es de mi total interés debido a la experiencia que como profesional he tenido, pretendo con esto retroalimentar a los desarrolladores de vivienda masiva en México sobre los efectos en los empleados, derivados de comportamientos no adecuados por parte de las empresas.

### **1.2.- ANTECEDENTES:**

En México existe un gran déficit de vivienda que se ha acumulado a través de los años, el cual no ha sido posible abatir, a pesar del gran impulso que el gobierno federal le ha dado.

En el año 2000 se tenía un déficit acumulado, entre vivienda nueva y mejoramiento de vivienda, de 4'290,665 unidades. Para el año 2009, se tienen identificadas necesidades de vivienda por 1'052,449 unidades, entre vivienda nueva y mejoramiento de vivienda.

Por lo que el déficit de vivienda se ve difícil de abatir. A esto, habrá que añadir, los matrimonios anuales que generan una demanda anual de alrededor de 1'000,000 de unidades.

## Rezago Habitacional en el Año 2000

Entidad Federativa	Total	Vivienda Nueva	Mejoramiento de Vivienda
<b>Estados Unidos Mexicanos</b>	<b>4,290,665</b>	<b>1,810,930</b>	<b>2,479,735</b>
Agascalientes	25,139	15,162	9,977
Baja California	91,254	42,418	48,836
Baja California Sur	18,120	9,710	8,410
Campeche	46,423	16,042	30,381
Coahuila de Zaragoza	67,983	33,898	34,085
Colima	20,427	9,786	10,641
Chiapas	289,324	80,291	209,033
Chihuahua	111,412	44,851	66,561
Distrito Federal	245,484	153,239	92,245
Durango	51,705	20,832	30,873
Guanajuato	172,237	107,015	65,222
Guerrero	247,845	71,619	176,226
Hidalgo	104,922	35,714	69,208
Jalisco	187,282	109,859	77,423
México	478,351	216,965	261,386
Michoacán de Ocampo	185,638	84,425	101,213
Morelos	67,632	29,540	38,092
Nayarit	36,278	13,365	22,913
Nuevo León	98,859	67,680	31,179
Oaxaca	249,930	70,240	179,690
Puebla	278,345	90,873	187,472
Querétaro de Arteaga	55,595	26,592	29,003
Quintana Roo	56,577	19,699	36,878
San Luis Potosí	103,442	42,088	61,354
Sinaloa	97,627	41,113	56,514
Sonora	87,899	40,433	47,466
Tabasco	90,194	39,876	50,318
Tamaulipas	115,536	45,735	69,801
Tlaxcala	41,276	17,552	23,724
Veracruz- Llave	420,938	151,871	269,067
Yucatán	99,683	42,117	57,566
Zacatecas	47,308	20,330	26,978

Tabla 1.1

En esta tabla se muestran el rezago existente de vivienda en cada uno de los estados de la república, al año 2000(Fuente Conavi)

## Necesidades de Vivienda para el Año 2009

Entidad Federativa	Vivienda Nueva	Mejoramiento de Vivienda	Total
<b>Nacional</b>	<b>634,248</b>	<b>418,201</b>	<b>1,052,449</b>
Agascalientes	8,544	4,002	12,546
Baja California	35,091	12,485	47,576
Baja California Sur	5,827	1,868	7,695
Campeche	5,638	3,290	8,928
Coahuila de Zaragoza	16,110	10,795	26,905
Colima	4,666	2,054	6,720
Chiapas	29,693	17,525	47,218
Chihuahua	21,500	15,528	37,028
Distrito Federal	27,500	47,103	74,603
Durango	8,016	2,734	10,750
Guanajuato	24,604	18,529	43,133
Guerrero	12,034	8,596	20,630
Hidalgo	13,802	9,684	23,486
Jalisco	40,191	27,744	67,935
México	108,805	51,203	160,008
Michoacán de Ocampo	13,964	6,479	20,443
Morelos	9,553	6,757	16,310
Nayarit	5,151	3,860	9,011
Nuevo León	28,126	17,352	45,478
Oaxaca	15,215	13,916	29,131
Puebla	35,591	22,372	57,963
Querétaro de Arteaga	14,280	5,887	20,167
Quintana Roo	17,670	3,450	21,120
San Luis Potosí	13,360	10,047	23,407
Sinaloa	11,279	10,787	22,066
Sonora	14,782	11,002	25,784
Tabasco	11,159	8,488	19,647
Tamaulipas	21,363	14,428	35,791
Tlaxcala	7,808	4,428	12,236
Veracruz- Llave	35,228	35,708	70,936
Yucatán	12,169	8,000	20,169
Zacatecas	5,529	2,100	7,629

Tabla 1.2

En esta tabla se muestran las necesidades de vivienda para el año 2009 por estado así como el total en la republica mexicana (Fuente Conavi)

## Proyección de las necesidades de vivienda para el Año 2006-2012

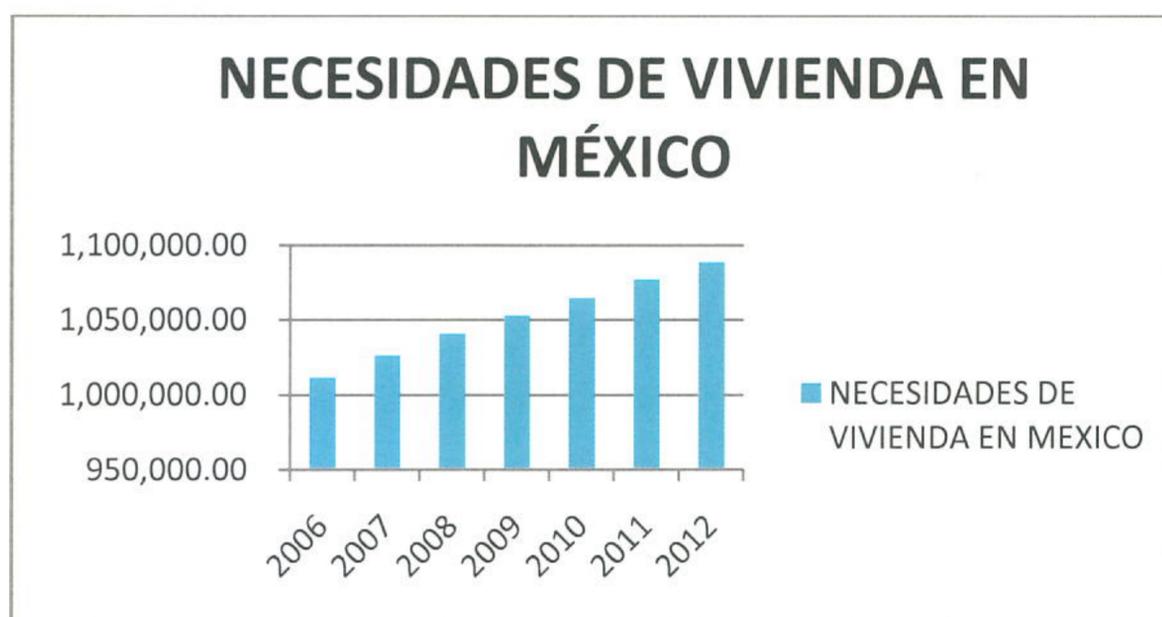


Figura 1.1

Aquí se muestran las necesidades de vivienda en México del 2006 a la fecha, así como su proyección hasta el 2012 (Fuente Conavi)

Esto indica que a pesar de que se ha impulsado fuertemente la construcción de desarrollos de vivienda en México, no ha sido posible acabar con el rezago, por lo que en los últimos años se ha vuelto un negocio muy redituable el ser desarrollador de proyectos de vivienda masiva. Por la persistencia del rezago de construcción de vivienda, ésta seguirá siendo a futuro, un sector de desarrollo muy importante para México a menos de que se cambie el modelo que actualmente está operando, por lo que se propone replantearlo, con el objetivo firme de abatir el rezago, es decir cambiarle la dinámica a la situación actual.

En el año de 2007, el mercado de la construcción de vivienda (en función de sus ventas), se conformó de la siguiente manera:

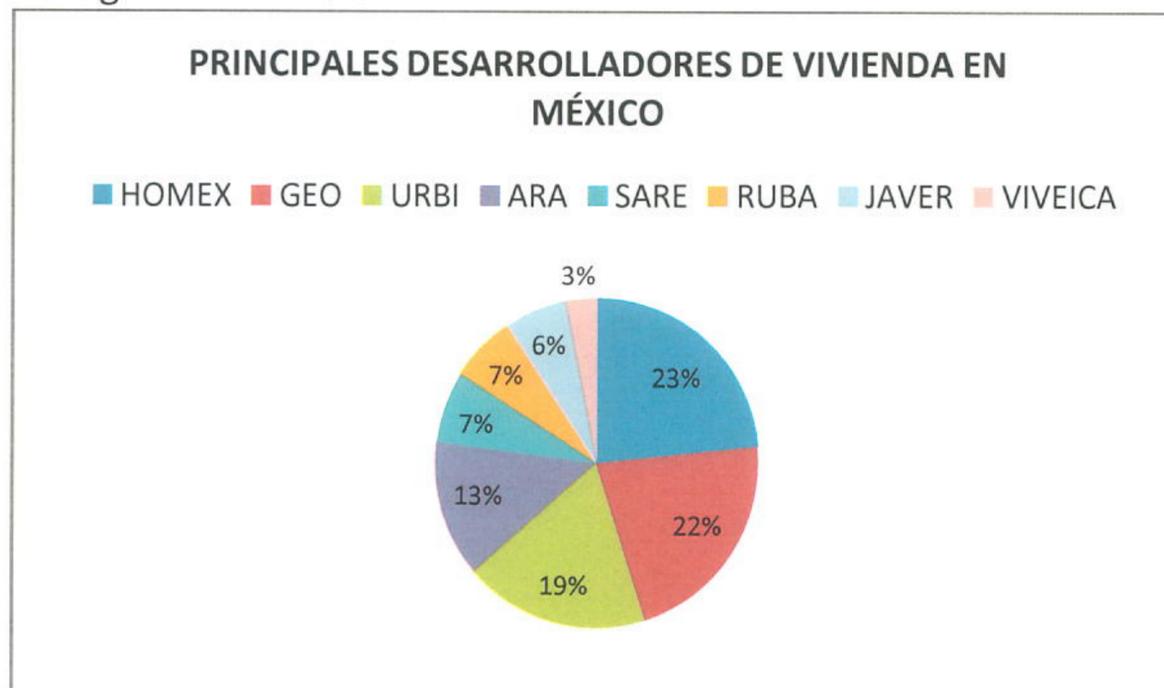


Figura 1.2

En esta figura se muestran las principales desarrolladoras de vivienda en México  
(Fuente: Revista Obras)

El 80% de las viviendas que se construyen en el país son hechas por unas cuantas empresas, estas corporaciones, que cotizan en la bolsa mexicana de valores, juegan una carrera contra su competencia y contra el tiempo, día a día, semana a semana, mes a mes, trimestre a trimestre, semestre a semestre y la más dura de todas, el cierre anual.

El motivo de esta carrera, es que requieren de construir y vender la mayor cantidad de unidades de vivienda para cumplir con los objetivos que establecieron a sus inversionistas. El no cumplir con sus objetivos trazados, les implicaría la pérdida de valor de las acciones de su empresa en la bolsa de valores y con ello acarrearía consecuencias no deseadas para los dueños de las desarrolladoras.

La mayoría de estas empresas cuentan con misión, visión y valores empresariales, con los cuales crean una cultura organizacional que les ayuda a cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esta cultura organizacional basada en sus valores empresariales busca lograr que los empleados de estas empresas, siendo personas ordinarias hagan cosas extraordinarias en condiciones adversas, contra todos los pronósticos, contra ellos mismos, desarrollando y explorando todos sus potenciales, olvidándose de sí mismos, por ese sentido de responsabilidad y la gran necesidad de trabajo.

A esto le podemos sumar el plan de incentivos contra cumplimiento de metas, que las empresas les plantean a sus empleados. Este plan de incentivos es una motivación muy atractiva para los empleados. Aunque en la práctica, esto es bastante relativo, por ejemplo, el Corporativo de una empresa les pone a un equipo en específico, una meta de construir 1,000 viviendas (la construcción de 1,000 viviendas implica su urbanización y obras de infraestructura y equipamiento). Esta meta es muy elevada para las condiciones del equipo, (permisos, proyectos, capital humano...), sin embargo el Corporativo a través de esa cultura organizacional logra que el equipo se comprometa a una meta técnicamente inalcanzable pero con un atractivo plan de recompensas.

¿Qué es lo que pasa? , con todas las implicaciones que veremos posteriormente, el equipo logra llegar a cumplir con 800 viviendas, (su capacidad en tiempos normales de operación era de 500). No cumplió con la meta marcada, por lo tanto no es acreedor a su recompensa. Sin embargo, excedieron los resultados a los que eran capaces con las circunstancias y los recursos con los que contaban.

¿Cómo le hicieron para lograrlo?, ¿qué tuvieron que sacrificar para lograr algo así, que de antemano es un fracaso para el Corporativo de la empresa? El costo de esto puede llegar a ser muy alto.

Esta tesis busca hacer énfasis en la nocividad para el empleado de las prácticas incorrectas de las empresas desarrolladoras de vivienda, en la búsqueda de lograr sus objetivos.

Si bien las empresas están inmersas en una carrera con su competencia por cumplir con los objetivos trazados ante los inversionistas de la bolsa, no se deben olvidar de los efectos de su modelo de negocio en el principal motor de ellos mismos, "su gente".

### **1.3 OBJETIVOS**

Esta tesis está basada en las siguientes dos hipótesis:

*"Las prácticas incorrectas de las empresas constructoras, causan un efecto nocivo en sus empleados"*

*"La persecución de la metas en las empresas constructoras, provocan que se comporten de manera incorrecta"*

De las hipótesis anteriores se desprenden los siguientes objetivos:

### **1.3.1. OBJETIVOS:**

- A) Detectar, clasificar y analizar la relación causa-efecto de las prácticas incorrectas por parte de las empresas constructoras, que causan un efecto nocivo en los empleados.
- B) Dar una propuesta para lograr que las empresas se comporten de manera correcta.

### **1.4.- ALCANCES Y LIMITACIONES:**

Esta tesis de Maestría buscará crear conciencia en que las prácticas incorrectas por parte de las empresas constructoras, causan un efecto nocivo en los empleados.

Por la metodología que se utilizará, para intentar probar las hipótesis este estudio, estará limitado en el tiempo, los casos analizados serán la población y la muestra.

Sin embargo cabe hacer mención que los antecedentes de este estudio están fundamentados en la información de empresas constructoras de vivienda que cotizan en la bolsa mexicana de valores.

El auge en México de estas empresas, surgió a partir del año 2000, antes de este año se descarta cualquier información relacionada a este estudio.

### **1.5.- METODOLOGÍA**

En primer lugar, se buscará encontrar los estudios que con respecto al tema que se han realizado, posteriormente se establecerá con ayuda del marco teórico, el entorno actual y perspectivas de las empresas desarrolladoras de vivienda en México, se buscará conocer las prácticas que suponemos incorrectas por parte de las empresas constructoras que causan un efecto nocivo en los empleados.

Para efectos de medición de este trabajo de investigación se escribirán dos casos basados en hechos históricos de distintos empleados de empresas desarrolladoras de vivienda, que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, con la metodología que marca el método del caso de Harvard, deberán de incluir las prácticas incorrectas de las empresas.

Estos casos históricos, serán analizados mediante el método el caso.

El análisis de estos casos generará opinión y proveerá las herramientas necesarias para elaborar una propuesta para que las empresas se comporten de una manera correcta y retroalimentarlas de una manera pro-activa.

Por último se analizarán los resultados y emitirán las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **1.6.- DESCRIPCIÓN:**

Esta tesis de maestría consta de seis capítulos, en los cuales se busca exponer de manera adecuada el proceso de investigación motivo de este trabajo.

En el capítulo 1 “Introducción”, se expone el ¿Por qué? de la tesis, sus antecedentes, objetivos, alcances, limitaciones, metodología,

En el capítulo 2 “Marco Teórico”, se hablará de los estudios que se han realizado respecto al tema, del entorno de la industria de la construcción de vivienda masiva en México, es decir cuáles son las principales empresas constructoras de este rubro, cuáles han sido los resultados financieros de las principales empresas constructoras, sus planes estratégicos a corto-mediano y largo plazo, así como sus perspectivas en el México de hoy, con esto se completará el entorno de las empresas en la industria de la construcción de vivienda masiva en México, se continuará conociendo los aspectos legales de las relaciones obrero-patronales que son afectados por las prácticas incorrectas de las empresas y se cerrará este capítulo enunciando las prácticas incorrectas de las empresas desarrolladoras de vivienda masiva en México que pueden causar un efecto nocivo en sus empleados y confrontándolos con los valores éticos que deben prevalecer .

En el capítulo 3 “Medición”, se escribirán dos casos históricos producto de las experiencias de empleados de empresas desarrolladoras de vivienda, que incluyan las prácticas incorrectas de las empresas constructoras, que se analizará en el siguiente capítulo con el método del caso

En el capítulo 4 “Análisis, efectos en el empleado de las prácticas incorrectas” se analizarán con el método del caso los casos elaborados en el capítulo anterior

En el capítulo 5 “Conclusiones” se emitirán los comentarios producto de este estudio, y se harán las propuestas y recomendaciones que emanen del análisis hecho en el capítulo anterior.

En el capítulo 6 “Bibliografía” enunciará todas las fuentes utilizadas en la elaboración de este estudio. Con esto se terminará el estudio de Tesis de Maestría.

## Capítulo II

## MARCO TEÓRICO

### 2.1.- INTRODUCCIÓN:

En este capítulo, se revisarán cuales son las fuentes de información con las se cuenta para la realización de este estudio de investigación, se analizará el entorno de la industria de la construcción de vivienda masiva en México, revisando quienes son las principales empresas, cuáles han sido sus resultados financieros, cuáles son sus planes estratégicos en función del tiempo, y cuáles son sus planes a futuro.

Se continuará citando los aspectos legales de las relaciones obrero-patronales, que se ven afectados con las prácticas incorrectas, con esto, se enumerarán las prácticas incorrectas de las empresas desarrolladoras de vivienda que causan efectos nocivos en los empleados.

Se cerrará el capítulo con los comentarios que el desarrollo del mismo arroje.

### 2.2.- ESTUDIOS REALIZADOS CON RESPECTO AL TEMA:

Gran cantidad de estudios que se han realizado con respecto al tema y en particular en la industria de la construcción, están orientados a la visión de la empresa, no están realizados ni visualizados desde y para la óptica de los empleados.

Harris en su "Engineering Ethics" dedica un capítulo completo al ingeniero como empleado, sin embargo este trabajo de investigación es muy específico en la problemática generada por el cumplimiento de los objetivos de las empresas desarrolladoras de vivienda

Se considera importante comentar que la industria de la construcción tiene una reputación bastante pobre en lo que a comportamiento ético se refiere, las prácticas incorrectas entre constructores, clientes y autoridades, han llegado a ser una cosa casi normal, una acción de la que uno no debe de avergonzarse, pues "así son las cosas".

El constructor tiene dos opciones: participar en la corrupción o no. Y no se trata solamente de valores humanos y morales, si no de un dilema ético un tanto más complejo. Sin embargo el análisis ético de la corrupción en sí, no es materia de esta investigación, por lo que no se emitirán más comentarios al respecto. En la corrupción existen dos actores mínimo, y puedes “sobornar” o “ser víctima de una extorsión” como lo comenta Juan M. Elegido en su libro *Fundamentos de Ética de empresa*. Si se quiere trabajar bajo esas condiciones, se tiene que ser partícipe de una corrupción tan arraigada en la cultura del medio.

Ahora bien, se comentó en el capítulo anterior, la importancia del sector vivienda en el medio de la construcción mexicana. Los estudios que se han realizado con respecto al tema en el extranjero muestran la problemática que aquí se plantea y dejan vislumbrar algunas posibles soluciones.

Como lo comentan S. Prakash Sethi y Linda M. en su *“Ethical behavior as a strategic choice by large corporations: the interactive effect of marketplace competition, industry structure and firm resources”* (El comportamiento ético como una elección estratégica para grandes corporaciones: el efecto interactivo de la competencia del Mercado, recursos estructurados de las firmas”,

De la misma manera Paul Bowen, Akintola Akintoye, Robert Pearl y Peter J. Edwards en su artículo *“Ethical behavior in the South African construction Industry”* ( El comportamiento ético en la industria de la construcción Sudafricana”) muestran que el comportamiento incorrecto es cosa de todos los días en la industria de la construcción Sudafricana.

Ellen Parson en su artículo *“The Construction Industry's Ethical Dilemma”* (El dilema ético de la industria de la construcción”) comenta que la mayoría de los profesionales de la construcción creen que el medio está manchado por un comportamiento no ético y habla un poco de los costos en los proyectos del comportamiento incorrecto por parte de las empresas.

Ahora bien, el enfoque de estos trabajos ha sido exclusivamente de la interacción de las empresas constructoras con su medio, empresa con empresa, empresa con autoridad, diseñadores con ingenieros y con contratistas, en resumen, se concentran en la visualización hacia los actores externos de las empresas y su interacción,

El foco de este trabajo de investigación es hacia el motor de las empresas, hacia el individuo, hacia los efectos de los comportamientos incorrectos por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

Ya lo comenta S.S. Benedicto XVI en su *“Caritas in Veritate: Quisiera recordar a todos, en especial a los gobernantes que se ocupan en dar un aspecto renovado al orden económico y social del mundo, que el primer capital que se ha de salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad: «Pues el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social»”*

Cabe mencionar una problemática adicional que se presenta, también en la relación dueño empleado y/o gerente empleado. En muchas ocasiones los empleados son sujetos de una presión por parte de sus superiores, debido a los diferentes puntos de vista con los que ven las cosas, como lo comenta Harris *“Una decisión que debe ser hecha por ingenieros, envuelve cuestiones técnicas que requieren la experiencia de la ingeniería, cumpliendo con los códigos de ética de la ingeniería. Una decisión que será tomada por un gerente, envuelve factores que están relacionados con el bienestar de la organización, tales como costo, tiempo, estudios del Mercado y el bienestar del empleado. Una decisión del gerente no deberá de forzar a los ingenieros a realizar compromisos inaceptables contra su formación técnica y estándares éticos.”*, y se ven forzados a contraer compromisos que van contra sus prácticas técnicas o estándares éticos.

A continuación se enmarcará este trabajo con el entorno actual de la industria de la construcción de vivienda masiva en México.

## **2.3.- EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA MASIVA EN MÉXICO**

### **2.3.1.- Principales empresas constructoras:**

De acuerdo a la clasificación anual que realiza la revista Obras (revista del grupo expansión) de las principales empresas constructoras, se observa, ver que en el año del 2007 de entre todas las constructoras, las que lideran el ranking son las empresas constructoras de vivienda masiva:

# Obras 100

# Listado principal

Posición	Empresa	Fundada	Ventas		Utilidad de operación		Utilidad neta		
			Millones de pesos	Var. 06/07%	Millones de pesos	Var. 06/07%	Millones de pesos	Var. 06/07%	
07	06								
1	1	Empresas ICA / DF	1947	22,489.0	2.7	1,550.0	-5.6	-785.0	
2	3	Homex / Sin.	1989	16,166.1	29.0	3,513.4	31.7	2,193.5	
3	2	Casas Geo / DF <sup>a</sup>	1973	14,975.6	19.4	2,593.1	16.8	1,448.0	
4	4	CICSA / DF	1999	12,863.5	9.4	600.1	-55.5	297.0	-t
5	5	Urbi Desarrollos Urbanos / BC	1989	12,779.4	27.1	2,852.2	16.4	1,832.5	
6	7	Consortio ARA / DF	1977	9,257.3	9.4	2,064.9	8.4	1,339.7	
7	6	ICA Construcción Civil / DF <sup>2</sup>	1947	7,744.0	-10.7	156.0	-40.7	nd	
8	8	Grupo Garza Ponce / NL <sup>b</sup>	1966	5,617.9	21.1	952.5	21.6	663.1	:
9	10	SARE / DF <sup>a</sup>	1967	4,879.0	18.9	858.0	11.4	517.0	:
10	11	CICSA Fabricación y Servicios / DF <sup>1</sup>	1999	4,623.0	22.0	32.6	-94.2	nd	
11	13	Grupo Ruba / Chih.	1980	4,567.6	26.3	671.5	7.8	579.5	
12	12	Javer / NL <sup>b</sup>	1973	4,283.0	15.0	1,116.1	20.8	567.3	
13	9	CICSA Instalación de Ductos / DF <sup>1</sup>	1999	3,607.1	-14.3	182.0	-37.0	nd	
14	14	CICSA Infraestructura / DF <sup>1</sup>	1999	3,291.9	21.3	205.0	-36.8	nd	
15	16	ICA Infraestructura / DF <sup>2</sup>	1947	2,735.0	35.3	840.0	15.7	nd	
16	15	Pinfra / DF <sup>a</sup>	1980	2,715.5	4.8	1,415.3	26.0	547.9	
17	20	ICA Vivienda / DF <sup>2</sup>	1947	2,169.0	41.9	224.0	42.7	nd	

Tabla 2.1.

En esta tabla se muestran la clasificación de las principales empresas constructoras en México. (Fuente Revista Obras)

Si se clasifica la información de la revista obras, se pueden acomodar a las empresas desarrolladoras de vivienda de la siguiente forma, esto en función de su ranking.

Lo que corrobora la importancia del sector vivienda dentro de los mayores constructores en México, es decir, dentro de los 17 constructores más grandes en México, existen ocho empresas que son desarrolladoras de vivienda.

DESARROLLADOR	LUGAR RANKING GENERAL DE CONSTRUCCION	LUGAR RANKING CONSTRUCTORES DE VIVIENDA
HOMEX	2	1
GEO	3	2
URBI	4	3
ARA	6	4
SARE	9	5
RUBA	11	6
JAVER	12	7
VIVEICA	17	8

Tabla 2.2.

En esta tabla se muestran las principales empresas desarrolladoras de vivienda en México. (Fuente Revista Obras)

Dado la importancia del sector vivienda en el medio de la construcción en México, éste estudio de investigación, se enfocará al sector vivienda, pues los resultados de esta Tesis bien podrán permearse a los demás sectores de la industria de la construcción en México.

### 2.3.2.- Resultados financieros de las principales empresas constructoras

Las empresas desarrolladoras de vivienda, año con año, presentan resultados a sus inversionistas, algunas de estas empresas cotizan en bolsa, por lo que los resultados financieros juegan un papel sumamente importante en las tomas de decisiones y en las estrategias a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se presenta una tabla donde se encuentran los principales resultados financieros de las grandes empresas desarrolladoras de vivienda del año 2007, clasificadas por la revista obras, en forma descendente por ventas, utilidad de operación, utilidad neta y activos:

DESARROLLADOR	VENTAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN	UTILIDAD NETA	ACTIVOS	LUGAR RANKING GENERAL DE CONSTRUCCION	LUGAR RANKING CONSTRUCTORES DE VIVIENDA
HOMEX	\$ 16,166.10	\$ 3,513.40	\$ 2,193.50	\$ 24,289.60	2	1
GEO	\$ 14,975.60	\$ 2,593.10	\$ 1,448.00	\$ 19,619.40	3	2
URBI	\$ 12,779.40	\$ 2,852.20	\$ 1,832.50	\$ 25,553.00	4	3
ARA	\$ 9,257.30	\$ 2,064.90	\$ 1,339.70	\$ 13,891.80	6	4
SARE	\$ 4,879.00	\$ 858.00	\$ 517.00	\$ 8,039.00	9	5
RUBA	\$ 4,567.60	\$ 671.50	\$ 579.50	\$ 4,661.90	11	6
JAVER	\$ 4,283.00	\$ 1,116.10	\$ 567.30	ND	12	7
VIVEICA	\$ 2,169.00	\$ 224.00	ND	ND	17	8

Tabla 2.3.

En Esta Tabla Se Presentan Los Principales Resultados Financieros De Las Principales Empresas Constructoras En México (Fuente Revista Obras)

En el año de 2007, el mercado de la construcción de vivienda (en función de sus ventas), se conformó de la siguiente manera:



Figura 2.1

En esta figura se muestran las ventas en millones de pesos del año 2007 de las principales empresas desarrolladoras de vivienda que cotizan en bolsa  
(Fuente: Revista Obras)

### 2.3.3.- Planes estratégicos a corto-mediano-largo plazo

Las principales empresas desarrolladoras de vivienda publican sus planes estratégicos, misión, visión y valores, en sus páginas web, dado que cotizan en bolsa, tienen una calidad de empresas públicas, por lo que no es secreto para nadie.

A continuación se transcriben algunos de los elementos importantes de la misión, visión, valores y planes estratégicos, de algunas de las empresas desarrolladoras de vivienda. Esta información es pública y conocida y solamente se referirá a lo que atañe a este trabajo de investigación.

*“Construyendo Comunidades Exitosas”*

*“Líderes en plusvalía y calidad de vida a nuestros clientes y colaboradores”*

*“Nos hemos preocupado por formar el mejor equipo, con la mayor preparación y la mejor calidad en el trato y servicio”*

*“Mejorar la forma de vida de nuestra comunidad con desarrollos inmobiliarios de calidad”*

*“A través de nuestra gente queremos ser la desarrolladora inmobiliaria más confiable”*

*“Es lo que prometemos. Cumplir con nuestra palabra. Lo que decimos, lo cumplimos”*

*“Siendo fiel a la palabra dada. Siendo congruente entre lo que pensamos, decimos y hacemos, siendo digno de confianza”*

*“Toma en cuenta la dignidad del personal, otorgándole una importancia trascendental al desarrollo armónico de la misma y desde su lugar de trabajo”*

Se observa que poco se habla del capital humano como un vector importante y trascendental para el buen funcionamiento del modelo de negocio, para el cumplimiento de los objetivos y los planes estratégicos de las empresas, lo único que se menciona es lo siguiente: *“Toma en cuenta la dignidad del personal, otorgándole una importancia trascendental al desarrollo armónico de la misma y desde su lugar de trabajo.”* Cosa que en realidad no se ha logrado por completo.

Parece poco congruente que estas grandes empresas busquen ser una ESR (empresa socialmente responsable), y busquen calificar como las mejores empresas para trabajar (Great place to Work), cuando en realidad el capital humano no figure, ni sea una prioridad operativa, ni estratégica.

Algunas de estas empresas dentro de sus valores empresariales, tienen marcada la congruencia entre el decir y el hacer, cosa que no hacen del todo.

#### **2.3.4.- Perspectivas de las empresas desarrolladoras de vivienda masiva en el México de hoy**

A mediados del año 2008, ante la inminente crisis *sub prime* en Estados Unidos, las empresas desarrolladoras de vivienda tuvieron que modificar sobre la marcha sus objetivos para el cierre del año 2008 y para todo el año 2009,

Previendo los efectos en México de esta crisis, buscaron reducir al máximo sus inventarios de vivienda, reorientaron la construcción de sus desarrollos a la vivienda económica y de interés social, postergaron el inicio de nuevos proyectos, buscaron deshacerse de una parte de su reserva territorial, redujeron gastos de operación, recortaron personal, renegociaron pagos a proveedores, prestadores de servicios y contratistas, aumentaron la carga de trabajo entre los empleados que se quedaron en la empresa.

Todo esto orientado a poder resistir los embates de la actual crisis financiera.

La mayoría de las desarrolladoras de vivienda en México, seguramente sobrevivirán a esta crisis, se percibe que los desarrolladores pequeños, no podrán salir avante y algunos subsistirán con efectos muy serios.

Esto lógicamente beneficiará aun más a los grandes desarrolladores, que, por su poder financiero y económico tendrán una mayor oportunidad de ampliar su porcentaje de participación en el medio.

Pues estos continúan con un capital de trabajo, tierras desarrollables y equipo de trabajo suficiente para continuar su operación y posicionarse rápidamente en el medio.

Los momentos de crisis sirven de reflexión, como lo comenta *“Caritas in Veritate: por tanto, se han de valorar cuidadosamente las consecuencias que tienen sobre las personas las tendencias actuales hacia una economía de corto, a veces brevísimo plazo. Esto exige «una nueva y más profunda reflexión sobre el sentido de la economía y de sus fines»”*.

La responsabilidad con la sociedad de los directivos y los consejos de administración de estas empresas, es el ser partes importantes del motor económico de un sector tan importante como la construcción, los actuales tiempos, son motivo para evaluar el accionar de sus empresas, de hacer un alto en el camino y mirar hacia el futuro, hacer un recuento de los aciertos y errores, de mirar los aspectos que no se evalúan de manera rutinaria, de tomar en cuenta trabajos de investigación como el presente que tocan fibras sensibles, del sentido moral y social que nuestra actividad económica genera.

Como lo comenta *“Caritas in Veritate: la obtención de recursos, la financiación, la producción, el consumo y todas las fases del proceso económico tienen ineludiblemente implicaciones morales. Así, toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral”*

Es momento de valorar un aspecto primordial para el buen funcionamiento de una empresa de este tipo, de sensibilizarse con los efectos en el empleado de las acciones incorrectas por parte de las empresas, de saber que estos efectos necesariamente tendrán un costo para la empresa, ya sea económico, social, moral.

#### **2.4.- ASPECTOS LEGALES DE LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.**

Se considera importante enmarcar dentro de la legislación de la federación y estatal, los aspectos más importantes que se ven dañados con las prácticas de las empresas constructoras, que realmente constituyen violaciones a los derechos de los trabajadores o delitos a las leyes que reglamentan el trabajo en nuestro país.

La legislación mexicana, a raíz de la Revolución Mexicana, tomó especial cuidado, entre otras cosas, de las condiciones, derechos y obligaciones de los trabajadores. Como lo dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 *“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”*.

En este artículo, están fundamentadas las leyes que reglamentan el trabajo a nivel nacional, como son la Ley Federal del Trabajo, La ley del Seguro Social, la Ley del Infonavit, y los Códigos Civiles de los Estados.

Si observamos un poco más hacia arriba, está la Declaración Universal de Humanos, promulgados por la ONU en 1948, que en sus artículos 22 al 24 habla de sobre los derechos y la libertad que tiene todo ser humano en la elección de un trabajo y la relación que guarda con la seguridad social, nos ratifica la igualdad tanto de razas, como de sexo, para las actividades laborales, existen derechos, libertades y sobre todo igualdad.

Dice también que *“Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social”*, es decir, la carga de trabajo de los empleados debe de ser proporcional al sueldo y a la responsabilidad, cosa que dista mucho de la realidad, en las empresas constructoras de vivienda.

De la misma manera se especifica que *“Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”*, igualmente la realidad es diametralmente opuesta, porque siempre *“urge”* todo y no se tiene tiempo para perderlo, mucho menos para un descanso merecido, ¿cómo pensar en vacaciones?

## 2.5.- PRÁCTICAS INCORRECTAS DE LAS EMPRESAS DESARROLLADORAS DE VIVIENDA MASIVA EN MÉXICO

### 2.5.1.- Prácticas incorrectas y su relación con la legislación

A continuación se enumeran las prácticas de las empresas se consideran no son del todo loables para el capital humano de la empresa, expresándolas no en orden de importancia, sino como causas que generan efectos, aunque estas prácticas sean efectos de causas anteriores.

Es decir, en el cumplimiento de sus objetivos, las empresas hacen “lo que sea necesario” para lograrlos, pues no pueden dar un mal resultado a sus inversionistas ni a sus clientes externos, no se puede decir “no”, o “no se puede”, cayendo con esto, en prácticas incorrectas.

La mayoría de estas prácticas constituyen un delito o un agravio a las Leyes laborales mexicanas (ya sea la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, La ley del Infonavit), a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Declaración Universal de los derechos Humanos y a los códigos civiles

1. **Jornadas laborales de trabajo excedidas:** Por la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de las empresas, las jornadas laborales que se tienen en una empresa de este tipo, son mayores a las permitidas en la Ley Federal del trabajo, aún cuando en la ley, se expresa un régimen de horas extras y una limitación para la cantidad de las mismas. Estas son excedidas.

Existen empleados en estas empresas que trabajan alrededor de las 65 horas a la semana, las empresas americanas trabajan 40 horas, otras empresas mexicanas trabajan 45 horas por semana.

Lo más preocupante no es que el empleado trabaje en exceso, si no que la empresa no paga una sola de las horas extras, por que los empleados están para cumplir con una responsabilidad y con un objetivo.

La realidad de las cosas es que la empresa esta agraviando la Ley, agravio que no es denunciado.

¿Cuál es el resultado de esto?, que el empleado trabaja cansado, no tiene la misma lucidez para detectar posibles fallas y pierden todos, tanto la empresa como el empleado, por que el empleado deja de hacer cosas que son fundamentales en su desarrollo humano, en los aspectos social, familiar y físico, y la empresa tendrá retrabajos.

2. **Sobrecarga de trabajo:** Este aspecto va muy de la mano del anterior, con el agravante que es la causa de un círculo vicioso, como se tiene una sobrecarga de trabajo, se tiene que exceder las jornadas de trabajo y como no son eficientes, se les acumula el trabajo y se tienen que quedar a terminarlo y así sucesivamente.

En cuestiones de esta índole existen dos alternativas solamente, cuando un empleado trabaja más de su horario, o está excedida su carga de trabajo o es ineficiente.

En nuestro caso una lleva a la otra, pero precedidos de la presión ejercida por los superiores del cumplimiento de las metas y resultados.

Esto igualmente agravia las leyes laborales y la declaración universal de los derechos humanos, parece ser que no se visualiza el alcance de lo que se le pide al empleado.

Esta sobrecarga de trabajo produce:

Efectos físicos, por desvelarse rutinariamente y el no alimentarse sanamente y a las horas que debe de ser, provocándoles llevar una vida sedentaria, que a su debido tiempo tendrá efectos nocivos en el cuerpo.

Efectos familiares por la falta de tiempo con la familia, aunado a la falta de convivencia cuando están con ellos, pues están cansados y desvelados.

Efectos Laborales: al no ser eficiente el empleado cae en desesperación.

3. **Presión Psicológica.** Algunas frases en el lenguaje empresarial son el común denominador que causa una presión muy fuerte en los empleados, que al no tener una alternativa laboral, no tienen otra opción mas que soportarlas: *“¿Puedes o no puedes?, si no para traer a otro que si pueda”, “entonces no eres tú el indicado en tu puesto”, “haz lo que tengas que hacer”, “lo importante es el resultado”, “no me estás dando resultado”, “si no te gusta, la puerta está muy grande”, “cambia el no sé, o no se puede, por el sí y también”.*

En realidad se está abusando de la necesidad que tiene la gente de trabajar, del miedo a perder su trabajo, de las ansias de los jóvenes al crecimiento profesional.

Se está orillando a la gente a lo que decía Nicolás Maquiavelo “el fin justifica los medios”, que no es otra cosa que los gerentes y los mandos operativos han de estar por encima de la **ética** y la **moral**, para conseguir sus objetivos.

4. **Trabajo por honorarios:** otra práctica muy utilizada por estas empresas es, que debido a estrategias de recursos humanos o a la burocracia organizacional, contratan a un buen porcentaje de los empleados en el régimen de honorarios profesionales, que no es otra cosa que, empleados de la empresa a los que no se les da seguridad social, no se les da seguridad laboral y son prescindibles en cualquier momento.

Otra estrategia en el mismo sentido, son las sociedades civiles que son utilizadas por las empresas para emplear a su gente.

Ya lo comenta *“Caritas in Veritate: Estos procesos han llevado a la reducción de la red de seguridad social a cambio de la búsqueda de mayores ventajas competitivas en el mercado global, con grave peligro para los derechos de los trabajadores”*.

Una ventaja para las empresas, no pagan liquidaciones ni seguridad social, aunque según la ley del seguro social, esto constituye un agravio.

La mayoría de estos empleados jamás ha demandado ni demandará sus derechos laborales por esta práctica pues tienen miedo a ser etiquetados como empleados conflictivos. Como lo comenta Harris y Juan M Elegido respecto al *Whistleblowing*

5. **Creación de falsas expectativas:** con fundamento en sus valores, en sus planes estratégicos, las empresas les proponen a los empleados un plan de incentivos, lo suficientemente atractivo como para que acepten trabajar jornadas laborales excedidas, con carga de trabajo adicional, bajo una presión absorbente, con condiciones técnicas y económicas adversas, dejando a un lado la vida personal y familiar.

En muy pocos casos el resultado económico y de crecimiento profesional es positivo para el empleado, como se comentó en la introducción de esta tesis, las metas son inalcanzables y de cualquier modo fallarán en el intento. El resultado es, que el empleado siente fracaso profesional y en la contraparte la empresa recibe más de lo que esperaba.

## 2.6.- EL MÉTODO DEL CASO

*Según Gragg, desde 1940, un caso es un registro de un asunto de negocios que ha sido afrontado por ejecutivos de negocios, aunado a los hechos, opiniones y prejuicios que lo rodean y determinan la decisión de los ejecutivos.*

*Un caso es un estudio parcial, histórico y clínico, de una situación que ha sido, afrontada por una administración activa o un grupo gerencial.*

*Presentado en forma narrativa, provee datos esenciales para poder llevar a cabo un análisis de una situación específica con el fin de darle alternativas de solución, tomando en cuenta la complejidad y ambigüedad del mundo práctico.*

El método de casos es el más antiguo y conocido. Fue desarrollado en 1880 por Christopher Langdell, en la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard.

Este método Harvard es el más utilizado por las escuelas de negocios en el mundo.

El objetivo principal del método Harvard es que los estudiantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente.

Otro de los objetivos es ayudar a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar conocimientos y desarrollar sus habilidades, ya que los conocimientos sin la habilidad de usarlos no son útiles. Por otro lado, la habilidad que no es alentada continuamente por nuevos conocimientos convierte las actividades en constantes rutinas.

En el método de casos Harvard, el instructor actúa como catalizador. Señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión del grupo; su objetivo es guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Pero sin intentar cubrir el tema "diciéndolo". Por el contrario, ayuda a los estudiantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas para ellos, partiendo del informe de un caso.

Otro de los sellos distintivos de este método es la gran variedad y calidad de casos publicados.

El proceso a seguir para analizar un caso mediante éste método es el siguiente:

1. Desglosar los hechos
2. Definir el problema
3. Formular y analizar alternativas de solución
4. Recomendar solución

## **2.7.-COMENTARIOS**

Después de haber revisado la literatura existente sobre el tema y corroborar que la mayoría de los estudios que tratan sobre la ética en las empresas constructoras están orientados al medio de la construcción en sí, a los clientes externos y a los competidores. Se ratificó la orientación de este trabajo hacia los empleados.

El entorno de las principales empresas constructoras de viviendas y los retos que éstas tienen a futuro, indica que seguirán siendo un motor lo suficientemente importante para tener un gran impacto en la industria de la construcción mexicana.

Prácticas como las jornadas laborales en exceso, sobrecarga de trabajo, presión psicológica, trabajos por honorarios y la creación de falsas expectativas, lejos de beneficiar a la empresa, la dañan, al momento en que el empleado sufre los efectos de estas prácticas, por lo que será de gran valor los resultados que obtengamos en el capítulo siguiente: La medición.

## Capítulo III

## MEDICIÓN

### 3.1.-INTRODUCCIÓN:

La medición de la realidad es la parte medular de un trabajo de investigación, dado la temática de esta tesis, el tipo de investigación (descriptiva), se opta por elegir la escritura, con la metodología adecuada para la misma, de dos casos históricos, producto de la experiencia de empleados de distintas empresas desarrolladoras de vivienda del país, que serán analizados mediante el método del caso, método que se aplica en muchas escuelas de negocios alrededor del mundo.

Como lo comenta Valentín Azofra en su “Verificación empírica y método del caso: revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología: *El método del caso, se ha revelado como un instrumento necesario en el proceso de experimentación que toda investigación en materia de dirección y gestión de empresas requiere. De acuerdo con Jensen [1993], a priori, el estudio de casos es una metodología clínica, basada en el trabajo de campo, singularmente adecuada cuando el conocimiento del fenómeno a investigar requiere información cualitativa y detallada, pero es en el área de las ciencias de la empresa donde este método de investigación empírica se ha revelado especialmente fructífero.*”

Se comenzará planteando como se elaborarán los casos, siguiendo la metodología existente para elaborarlo, posteriormente se escribirá el caso como tal y se comentarán el resultado de haber elaborado dos casos.

En esta ocasión los casos, serán nuestra población y nuestra muestra.

### **3.2.- SISTEMA DE MEDICIÓN:**

Como se comentó en el capítulo I, en el apartado de Metodología, se escribirán dos casos históricos, producto de la experiencia de empleados de empresas desarrolladoras de vivienda, que incluyan las variables de las prácticas incorrectas de las empresas, que serán analizados en el capítulo siguiente mediante el método el caso.

Las prácticas incorrectas de las empresas a tomar en cuenta para la elaboración de los casos, son las siguientes:

1. **Jornadas laborales de trabajo excedidas**
2. **Sobrecarga de trabajo.**
3. **Presión Psicológica.**
4. **Trabajo por honorarios.**
5. **Creación de falsas expectativas.**

Con la elaboración y análisis posterior se pretende medir la realidad como lo comenta Valentín Azofra en su *“Verificación empírica y método del caso: revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología: El objetivo de este análisis de casos es proporcionar una descripción de la práctica que se desea observar (prácticas, sistemas, técnicas, procedimientos...).* Cualquier estudio de caso tiene una primera fase de descripción, que, normalmente, acaba por completarse con propósitos exploratorios o explicativos.”

El método de casos, es un procedimiento mediante el cual se resuelven diversos problemas que afrontan los negocios.

Se elaborará el caso para que pueda ser analizado con el procedimiento establecido por sus creadores:

- 1) Extraer los hechos del caso
- 2) Definir el problema
- 3) Formular y analizar alternativas de solución
- 4) Recomendar solución

### **3.3.- DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN:**

A continuación se procederá a diseñar la herramienta de medición redactando los casos, para que cumplan con la metodología establecida por la escuela de negocios de Harvard, (Ellet William, *"The Case Study Handbook, How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases"*), además deberá de incluir las variables detectadas en el capítulo II.

#### **3.3.1.- CASO 1: TRABAJO Y BIENESTAR**

Antonio es el director del área de construcción de una unidad de negocio de una empresa desarrolladora de vivienda que tiene presencia a nivel nacional. Antonio lleva 8 años de casado y tiene tres hijos. El es un gran profesionalista y está comprometido, consigo, con su familia y con la empresa que le da los medios para subsistir económicamente y poder darle a su familia los satisfactores a los cuales han estado acostumbrados.

Tiene a su cargo alrededor de 30 personas distribuidas en distintas áreas del departamento de construcción de esta empresa. Cuenta con un gerente: Omar y a su vez cuenta con tres jefes de área: Jesús de construcción, Juan Carlos de administración y procesos y Manuel de calidad. Y ellos a su vez tienen un equipo constituido. Los cuatro están casados y con hijos.

Antonio liderea un proyecto exitoso que ha ido creciendo de manera paulatina hasta ser un ícono del desarrollo de la zona. Al final del año de operación el Corporativo de la empresa, le solicita el incremento de un 300% a la producción de vivienda del siguiente año. Con el fin de terminar de posicionar el desarrollo y la marca, además del logro de los objetivos financieros a los cuales se comprometerán ante los inversionistas para el año que viene.

Antonio sabe que no tiene proyectos, no tiene autorizaciones gubernamentales, no tiene un equipo de trabajo preparado para el incremento de un 300% en su producción, no están completos los estudios pertinentes para la elaboración adecuada de los proyectos, no tiene la cantidad de subcontratistas de obra calificados para ayudarle en la construcción de esa cantidad de viviendas incluyendo su urbanización.

También sabe que el terreno es profundamente complejo por sus condiciones tanto topográficas, hidrológicas y geológicas. Sabe que las condiciones serán adversas en muchos sentidos. Por otro lado, conoce también las políticas de incentivos contra resultados de la empresa.

Antonio se compromete con su Corporativo.

Debido a los resultados obtenidos en años anteriores no duda sentarse con su equipo más cercano y diseñar el nuevo compromiso. Él seguirá siendo el director, Omar será gerente de construcción en el área I, Jesús será ascendido a gerente de construcción en el área II, Juan Carlos será el gerente administrativo de todo el proyecto y Manuel será el gerente de calidad del proyecto.

Después de la junta, concluyeron que se tiene que incrementar 3 veces la estructura de gente, para poder cumplir con los objetivos trazados en tiempo y forma. El diseño de estas estrategias lo hicieron excediendo por mucho las jornadas laborales nominales. Dejando a segundo plano los compromisos personales y familiares.

A la mañana siguiente, tras haberse desvelado trabajando en la planeación de las estrategias, Juan Carlos y Manuel le hacen ver a Antonio y a sus compañeros del riesgo tan grande del compromiso recién adquirido, pues existen muchas carencias, en todos los sentidos. Antonio les comenta que si son capaces de hacerlo, que tengan confianza en sí mismos, que juntos lo lograrán.

En la oficina de al lado, la de proyectos y autorizaciones, que es un departamento contiguo al de construcción, comienzan a planear la elaboración de los proyectos y autorizaciones, tratando de darles forma de una manera rápida y adecuada, para que Antonio y su equipo puedan arrancar la obra, pero son unos cuantos arquitectos e ingenieros ahí, y no tendrán los proyectos y las autorizaciones en los tiempos que Antonio requiere.

Antonio, le solicita a El Corporativo la autorización de la estructura de gente que le propuso, tras la reunión con su equipo, el Corporativo se la autoriza y Antonio comienza en su carrera contra el tiempo.

Juan Carlos le comenta a Antonio que se requiere de gente de confianza y experimentada para cumplir con los objetivos de construcción en costo, tiempo y calidad, Antonio sabe que Juan Carlos tiene razón, pero no le presta demasiada atención porque está sometido a una gran presión por parte del Corporativo, pues le exigen el cumplimiento de los resultados a corto y mediano plazo.

Antonio, se comenzaba a desesperar al no contar con los proyectos y autorizaciones, entonces presiona a Omar y a Jesús para que arranquen la obra, porque se atrasaran en el cumplimiento de resultados parciales. Omar y Jesús no cuentan con proyectos ejecutivos ni con el personal debidamente calificado y deciden arrancar la obra.

Omar y Jesús arrancan el primer proceso: Movimiento de Tierras, pues no quieren quedarle mal a Antonio. Por parte de la empresa solamente participaron en la supervisión de estos trabajos 2 personas, una sobrecarga de trabajo excesiva, pues no se contaba con la gente todavía.

El Corporativo de la empresa, al ver los resultados históricos tan buenos que había tenido Antonio, le otorgan la dirección de la obra de cinco plazas más, Antonio, siempre había buscado su crecimiento profesional, el aceptó inmediatamente.

Al tener nuevas responsabilidades, Antonio les dio a Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel, la autonomía para contratar al personal que complementará su plantilla. Contratan gente sin experiencia probada y recién egresados de la universidad, por la urgencia de tener manos que les ayudaran con sus responsabilidades.

Simultáneamente Juan Carlos, seguía los procesos empresariales para conseguir las autorizaciones presupuestales ante el Corporativo de la empresa, la proyección del costo, con la información que se contaba, proyectaba que se incrementaría un 65% con respecto al plan de negocios original. Fue duramente cuestionado por los directores de comercialización, al grado de intentar despedirlo.

Él, argumentó los cambios en el diseño y las consideraciones faltantes al principio del proyecto, para fundamentar el incremento. Soportó la presión. Juan Carlos tuvo trabajando a su equipo de trabajo un promedio de 12 horas diarias durante 3 meses. Juan Carlos consiguió las autorizaciones y el proyecto tuvo recursos para trabajar.

Ante la velocidad tan lenta del Corporativo en las resoluciones con respecto al ingreso del personal y la creciente necesidad de manos que ayudaran a controlar la obra, tanto Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel le propusieron a Antonio contratar a la gente que les faltaba por medio de un Outsourcing o por medio del pago de recibos de honorarios. Antonio dio su anuencia.

La construcción avanzó rápidamente, sin embargo, los proyectos llegaban ya que la obra estaba realizada, es decir los jóvenes inexpertos que dirigían la obra también diseñaban, y el área de proyectos solamente avalaba lo hecho o solicitaba modificaciones.

El área de administración y procesos se enteraba de lo ejecutado en obra, ya que se le tenía que pagar al contratista, y por ende el costo de esos trabajos no estaban incluidos en el presupuesto de obra. Debido a los procesos operativos de la empresa no se le podía pagar al contratista hasta que se actualizara el proyecto de inversión, esto provocó que los contratistas se quedaran sin liquidez y ya no pudieran ejecutar trabajos sin el pago de lo que se les debía.

Manuel que dirigía el área de calidad convirtió su área en aseguramiento de calidad, dejando la responsabilidad de la calidad al constructor y al supervisor de obra. Jugando un rol pasivo, y dejando en manos de jóvenes recién salidos de la universidad la calidad de la obra.

Los miembros del Equipo de Omar, Jesús y Juan Carlos, estaban muy cansados por las jornadas laborales tan largas, y la sobre carga de trabajo a la que estaban siendo sometidos

Juan Carlos, Omar y Jesús los motivaron con el plan de recompensas. Ellos avisaron a Antonio del hecho y él dio su anuencia.

Antonio, Omar y Juan Carlos comenzaron a tener serios problemas familiares, pues prácticamente vivían en la obra. Juan Carlos se divorció, se separó de su esposa e hijas. Omar se separó de su familia durante 6 meses. Antonio logró contener la problemática familiar.

En el verano de ese año, el temporal de lluvias sacó a relucir las deficiencias en los proyectos, ejecución, supervisión y control, de las construcciones realizadas durante los pasados 8 meses.

Todos los empleados y los contratistas, estaban muy preocupados, habían ocurrido, colapsos en terraplenes, grietas en viviendas, muros de contención dañados entre otros.

Estos fueron los resultados de un trabajo mal planeado. No se perdió ninguna vida humana debido a estos sucesos.

El proyecto se detuvo y se dejó de vender y comercializar en las áreas que presentaban problemas. Dándole tiempo a un equipo multidisciplinario de expertos a encontrar las soluciones técnicas para las reparaciones.

Todo el equipo de Antonio Fuertes recibió fuertes cuestionamientos y duras críticas, por parte de los otros departamentos de la empresa así como del Corporativo.

Tras los hechos ocurridos, Jesús dejó la empresa a principios del siguiente año. Juan Carlos lo hizo 6 meses después

A partir de ese entonces, el 95% de los miembros de ese equipo dejaron la empresa.

Antonio, Jesús, Juan Carlos, Omar y Manuel, no recibieron los estímulos económicos que estaban establecidos al arranque de ese proyecto. Él resistió los embates del fracaso técnico, sigue en la empresa.

### **3.3.2.- CASO 2, EL DESPIDO DE NOÉ**

Noé Torres, estaba muy desilusionado la tarde del 23 de marzo del 2005 pues él consideraba que había dado su mejor esfuerzo, honestidad y profesionalismo en la labor que se la había encomendado.

Noé ingreso a Vivienda del Bajío en 2003, precedido de muy buenas recomendaciones. El gerente del proyecto Ulises Hernández, había pedido referencias de personas aptas para el puesto de jefe de ventas, en Celaya Guanajuato, después de varios fracasos de personas anteriores que ya habían ocupado el puesto.

Ulises llego a Celaya a principios del año 2000. Fue contratado por la Vivienda del Bajío, específicamente para abrir esa plaza e iniciar operaciones de construcción y venta a principios del 2001.

Vivienda del Bajío, inicio operaciones en 1998, analizando las oportunidades en el mercado de vivienda que se estaban presentando, además de que la industria de la construcción en general estaba completamente alicaída, producto de la crisis del 94.

La constructora, al ver los grandes resultados de crecimiento y ventas de las empresas que cotizaban en bolsa, decidió incursionar en el segmento y desarrollar una división completa de vivienda.

Cuando Ulises llego a Celaya, la empresa le encomendó analizar el mercado, y en función de ello buscar un terreno apto para el mercado de interés social. Ulises localizó el terreno, el cual fue evaluado por todas las áreas involucradas de la empresa (técnicas, administrativas y comerciales) y se puso en marcha el primer proyecto. En esa época la empresa subcontrataba la comercialización y venta de las casas, por lo tanto se enfocaron a buscar a un broker.

Al tiempo lo lograron y las ventas comenzaron con muy buen ritmo; la tramitología y la falta de experiencia en la construcción de vivienda, provocaron serios retrasos en la entrega de las casas, por lo que se vino una ola de cancelaciones y molestia de los clientes.

El broker tenía a su propio jefe de ventas, el cual trataba bastante mal a los vendedores, era déspota y ambicioso. Ulises al ver esta situación, decidió involucrarse directamente con los vendedores y tratar de revertir la mala imagen que se había generado entre los clientes, que también había tenido un efecto directo en el equipo de ventas, cayendo en una desmotivación general e incredulidad hacia la desarrolladora.

Con nueve meses de retraso se entregaron las primeras casas.

Esto hizo que las ventas tocaran fondo, al retraso en la entrega de las mismas se le añadió que la calidad de la obra, no era la esperada por los clientes y había muchas quejas de atención a garantías.

Todo el 2002 fue un año complicado para Ulises, incluso el jefe de ventas de la empresa comercializadora (broker) se retiró de la operación por tanto desgaste que se había generado debido a la presión excesiva así como a las jornadas laborales extenuantes.

Ulises se había ganado la confianza de la mayoría de los asesores, por lo que decidió contratarlos directamente y poner a un jefe de ventas propio. El curriculum del coordinador del grupo era muy bueno, pero al poco tiempo se dio cuenta que era poco profesional, que especulaba respecto a los resultados que podía obtener, cuando en realidad nunca llegaba.

Ulises se preguntaba qué hacer, dado que no había encontrado a la persona indicada, y no estaba a gusto con el coordinador de ventas.

Por lo anterior se dio a la tarea de buscar otro candidato y reemplazar al actual. Se basó más en las recomendaciones que en el curriculum, pues se daba cuenta que en las áreas comerciales de vivienda había mucha gente poco profesional e incluso deshonesto.

Al poco tiempo vía una recomendación, conoció a Noé.

Le pareció una persona equilibrada, con una edad adecuada (45 años), con experiencia en el manejo de gente, y precedido de una fama de honestidad absoluta. Ulises se decidió por él, e inicio la etapa con Noé como su jefe de ventas.

A la semana siguiente Ulises, se dio cuenta del cambio radical.

Noé se puso a trabajar de inmediato con los asesores que ya estaban en el equipo, se puso a trabajar con ellos, en la calles y en labores de promoción; el entusiasmo a las pocas semanas era elevado, las acciones precisas, y el resultado en las ventas fue evidente.

Noé se involucró de una manera profunda, incluso se le veía los fines de semana en los puntos de venta, haciendo labores de todo tipo, se llevaba a sus hijos y los ponía a ayudarlo a limpiar, acomodar, colgar posters y banderines, se iba a volantear con su equipo de ventas, llevaba excelentes controles.

Ulises estaba fascinado con el trabajo de Noé, pues después de tanto batallar sus ventas había crecido al doble, y la empresa le reconocía el éxito a él.

Fueron 2 años de bonanza, tanto para Ulises como para Noé, ambos habían hecho un buen equipo y los resultados ratificaban la buena marcha de todo.

Por ello la empresa decidió crecer y abrir otro proyecto; el reto era inmenso, tenían que duplicar nuevamente sus ventas, apoyados en el nuevo proyecto que recién arrancaba.

El arranque fue muy difícil pues los recursos aun eran escasos, aunados a que los trámites no permitían instalar las oficinas de venta en el nuevo proyecto, lo cual se atendía desde el anterior que estaba relativamente cerca.

Pasaron 3 meses y las ventas no detonaban en el nuevo proyecto, el primero seguía operando a su ritmo de 30 a 50 ventas mensuales, pero el nuevo debía ser de 50 a 60 ventas, y no habían superado las 5 preventas.

Al cuarto mes se inicio la construcción de las oficinas y con herramientas muy básicas se iniciaron las ventas ya en el nuevo proyecto; el director de ventas de la empresa ya estaba desesperado y aplicaba una presión excesiva a Noé.

Noé, le pidió apoyo a su equipo de ventas solicitándoles un esfuerzo adicional, incrementado de manera significativa las jornadas laborales, sin un pago adicional por ello, salvo el plan de incentivos y comisiones por resultados de la empresa.

Noé se mantenía fiel a los proyectos y a Ulises.

Al sexto mes, justo cuando se terminaron las oficinas de ventas, cuando Noé ya tendría herramientas para poder vender, el director de ventas Corporativo, dio la orden a Ulises de despedir a Noé.

¿Razones? que no había logrado las 50 a 60 ventas que se habían planeado por mes, y llevaba un ritmo promedio de 15.

Ulises estaba desconcertado pues no sabía qué hacer; Noé había sido leal, y comprometido, había hecho todo lo que habían planteado, había logrado muy buenos resultados.

"Es cuestión de tiempo decía Noé" " ya estamos cerca de lograr el siguiente nivel de crecimiento".

La decisión del director fue tajante.

Así que, al mes 7 Ulises hablo con Noé, y le informó que sería dado de baja de la empresa por no haber dado los resultados.

Noé sabía que la instrucción venia del director que lo había estado presionando exageradamente; él había seguido su misma actitud de siempre, entusiasta, optimista, disciplinado, alineado.

Los vendedores tenían a un verdadero líder encarnado en Noé. Esta decisión fue muy triste para el grupo que había crecido unido y juntos lograban las metas.

Ulises se sentía culpable por haber obedecido las órdenes, así que decidió promover a la mejor vendedora, a jefe de ventas, esto consultado con Noé.

Las siguientes dos semanas Noé se dedicó a entregar el puesto a la mejor vendedora.

La sorpresa de todos fue que en esas siguientes semanas el trabajo de Ulises, Noé y todo el equipo empezó a rendir frutos de manera extraordinaria, las ventas fueron de 100 unidades, mucho más de lo esperado por todos.

Noé envió una carta al director general de la empresa con copia al director de ventas y a Ulises.

Con total respeto y seriedad, describió como había sido su proceso de crecimiento en esos años, y las dificultades que había pasado. También narró todo lo que había hecho para el nuevo proyecto y que eso había dado como resultado las 100 ventas.

Noé se fue de la empresa.

### **3.4.- RESULTADOS**

El resultado de la elaboración de la herramienta de medición son dos casos históricos de empleados que trabajan o trabajaron en una empresa desarrolladora de vivienda, deberán ser analizados con el método del caso, tienen vivencias históricas y totalmente reales.

Son una fotografía de la realidad de un proceso de vida de una empresa desarrolladora de vivienda. Los nombres de los personajes son diferentes a los reales por razones de confidencialidad.

### **3.5.-COMENTARIOS**

Para efectos de medición se opta por la opción de elaborar los casos históricos, que sirvieran como herramienta de medición, para la búsqueda de probar las hipótesis supuestas, pues también se tenía la alternativa de intentar medir la realidad con encuestas.

Lo importante será el análisis de los mismos y las conclusiones a las que se puedan llegar. Pues el foco de este trabajo de investigación, es retroalimentar y dar una propuesta para que las empresas se comporten de manera correcta.

## Capítulo IV

## **ANÁLISIS: EFECTOS EN EL EMPLEADO DE LAS PRÁCTICAS INCORRECTAS.**

### **4.1.-INTRODUCCIÓN:**

El análisis de este trabajo de investigación será, mediante el método del caso. Se analizarán los dos casos que fueron elaborados en el capítulo anterior desde el punto de vista ético.

Es conveniente aclarar las limitaciones y ventajas que tiene el método del caso.

Las limitaciones que tiene el método del caso son las siguientes:

- No sustituye la experiencia
- No hay soluciones infalibles
- Personalidades fuertes o dominantes debilitan la discusión
- No se conocen los resultados de las recomendaciones propuestas
- La solución de un caso no puede aplicarse a otros problemas porque cada caso, aunque se parezca a otro, es diferente.
- Percepciones propias de los escritores del caso.

Sin embargo las ventajas son amplias:

- Economiza tiempo y energía del instructor y el estudiante
- Da al estudiante seguridad de sí mismo y precisión
- Permite al estudiante crear su propio marco de referencia para atender y afrontar problemas de los negocios.
- Provee estímulo intelectual al estudiante y la escuela
- Es una forma barata de tomar decisiones prácticas" Aprender echando a perder pero sin consecuencias"
- Desarrollo de habilidades analíticas y de juicio.
- Método eficiente, produce resultados brillantes

#### 4.2.-METODO DE ANÁLISIS

Como se ha comentado, este trabajo de investigación se analizará mediante el método del caso.

Existen diversas formas de poder determinar si el comportamiento es ético o no.

Según Elegido, *"La ética es la búsqueda y comprensión de la buena vida, el vivir bien, la vida digna de vivirse"*.

**Es un fin tan deseado y, en ocasiones, tan difícil de comprender la sencillez de lo alcanzable que es.**

*"La conducta ética exige el constante dominio de sí mismo, a fin de examinar impulsos, emociones, ambiciones y deseos ciegos, de modo que no actuemos siguiendo los que son nocivos para la realización humana. ¿Es lógico preguntarse cuál es el objetivo de tal esfuerzo?"*

*"El objeto de actuar en forma ética es la propia realización personal, contribuir a la realización de los demás y, en el terreno de los negocios, hacer posible el logro de niveles más elevados de rendimiento empresarial. Siendo realistas hay que reconocer que quizá nunca lleguen a hacerse realidad muchos importantes aspectos de la realización y el logro que esperábamos alcanzar al actuar éticamente."* Sin embargo si empeñamos nuestras energías en actuar de manera adecuada la recompensa de vivir una buena vida, digna de vivirse, será mucho mayor que un montón de dinero amasado a costa de los demás.

Con los fines buscados para este trabajo de investigación, se dará el marco de referencia moral y ético, se fundamentado en los códigos de ética de la NSPE (National Society of Professional Engineers) Sociedad Nacional de Ingenieros Profesionales y del ASCE (American Society of Civil Engineers) Sociedad Americana de Ingenieros Civiles, la declaración de los derechos humanos de la ONU en 1948, las leyes del trabajo mexicanas, el catecismo de la Iglesia Católica, lo que expresa Harris en "Engineering Ethics, Concepts & Cases" y lo que establece Elegido en "Fundamentos de Ética de Empresa, la perspectiva de un país en desarrollo" (para estos dos libros, se toma como base el resumen que se presentará a continuación)

Con esto se dará el enfoque humano y moral que requiere este trabajo de investigación.

A continuación se presenta un resumen con los conceptos éticos de los libros "Fundamentos de ética de Empresa" y "Engineering Ethics, Concepts & Cases".

LIBRO PRINCIPIOS DE ÉTICA DE EMPRESA		
CAPÍTULO	TEMA	SÍNTESIS
<b>PRINCIPIOS BÁSICOS</b>		
	ACTUAR CON INTELIGENCIA	PRUDENCIA 50%
	TOMAR EN CUENTA LOS INTERESES DE LOS DEMÁS	JUSTICIA 50%
<b>BIENES INTRÍNSECOS</b>		ALGO BUENO EN SÍ MISMO/CLASES BÁSICAS DE BIENES HUMANOS
	EL CONOCIMIENTO	EL CONOCIMIENTO ES UN BIEN, ES DESEABLE . EL ERROR Y LA IGNORANCIA HAN DE EVITARSE
	LA VIDA	ABARCA LA SALUD, LA VITALIDAD, ESTAR EXENTO AL DOLOR Y EL BIEN DE TRANSMITIR VIDA A LOS HIJOS
	EL JUEGO	ACTIVIDADES QUE NOS DA LA OPORTUNIDAD DE EJERCITAR NUESTRAS FACULTADES Y DESTREZAS, QUE APRECIAMOS Y DISFRUTAMOS POR SÍ MISMAS
	EXPERIENCIA ESTÉTICA	LA EXPERIENCIA Y EL GOCE DE LA BELLEZA
	ARMONÍA CON LOS DEMÁS	AMISTAD, AMOR ENTRE PADRES E HIJOS, CONYUGES, VIDA SOCIAL BIEN ORDENADA
	CONTROL INTELIGENTE DE LA PROPIA VIDA	ARMONÍA DENTRO DE NOSOTROS MISMO, ENTRE NUESTRAS IDEAS, HÁBITOS, EMOCIONES Y ACCIONES. BIEN DE SER CAPAZ DE ACTUAR CON INTELIGENCIA
	RELIGIÓN	ARMONÍA CON EL FUNDAMENTO DE LA REALIDAD

Figura 4.1

LIBRO PRINCIPIOS DE ÉTICA DE EMPRESA		
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ÉTICA EMPRESARIAL		
	SOLIDARIDAD	PREOCUPARNOS POR EL BIEN DE TODOS, SI NO LO HACEMOS SOCAVAMOS NUESTRA REALIZACIÓN
	RACIONALIDAD	ESFORZARNOS POR ACTUAR INTELIGENTEMENTE
	EQUIDAD	APLICAR LOS MISMOS CRITERIOS PARA JUZGAR NUESTRAS ACCIONES, DE LAS PERSONAS QUE QUEREMOS Y DE LOS EXTRAÑOS
	EFICIENCIA	NO SOLO LAS BUENAS INTENCIONES, DEBEMOS ESFORZARNOS POR USAR MEDIOS EFICACES PARA PROMOVER LA REALIZACIÓN HUMANA
	ABSTENERSE DE DAÑAR A UN SER HUMANO	NUNCA DEBEMOS DE ELEGIR DAÑAR A UN SER HUMANO EN UN ASPECTO DE SU IDENTIDAD PERSONAL
	DE PAPEL QUE HAY QUE DESEMPEÑAR	NO SOMOS LOS RESPONSABLES DEL BIEN DE TODOS, NUESTRAS CIRCUNSTANCIAS ESPECÍFICAS NOS DAN RESPONSABILIDAD PRIORITARIA POR CIERTOS ASPECTOS DEL BIENESTAR DE CIERTAS PERSONAS
	DE ACEPTACION DE LOS EFECTOS COLATERALES PERNICIOSOS	BAJO CIERTAS CIRCUNSTANCIAS, PUEDE SER RAZONABLE REALIZAR ACCIONES QUE SEGURAMENTE PROVOCARAN EFECTOS COLATERALES PERNICIOSOS
	DE COOPERACION EN LA INMORALIDAD DE OTROS	BAJO CIERTAS CIRCUNSTANCIAS, PUEDE SER RAZONABLE COOPERAR EN CIERTAS FORMAS EN LAS ACCIONES INMORALES DE OTRAS PERSONAS
ANÁLISIS COSTO BENEFICIO		DETERMINAR CUAL DE LAS OPCIONES OFRECE EL MAYOR BALANCE NETO ENTRE LOS BENEFICIOS Y LOS COSTOS
RESPONSABILIDADES CON LOS COMPETIDORES		
RESPONSABILIDADES CON LA SOCIEDAD		
	PAGOS CUESTIONABLES	
	CUMPLIMIENTO DE LA LEY	
	RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE	
ARMONIZACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES		
	CON LA EMPRESA	OBLIGACIONES Y PRERROGATIVAS, ROL MORAL A DESEMPEÑAR, A VECES ENTRAN EN CONFLICTO DE TIEMPO
	CON LA FAMILIA	

Figura 4.2

ENGINEERING ETHICS		
ÉTICA EN LA INGENIERÍA		
	ÉTICA PROFESIONAL, CÓDIGO DE ÉTICA PARA INGENIEROS	ÉTICA PROFESIONAL=CODIGOS DE ÉTICA. NINGUN CÓDIGO DE ÉTICA SE INTERPRETA POR SÍ MISMO, NO NOS DAN UNA SOLUCIÓN A LA MEDIDA
	ÉTICA PREVENTIVA	EL INGENIERO DEBE DE PENSAR POR ANTICIPADO LAS CONSECUENCIAS DE LAS ACCIONES, HACIA DONDE NOS VAN A LLEVAR
RESPONSABILIDADES EN LA INGENIERÍA		
	OBLIGACIÓN-RESPONSABILIDAD	COMO UNO DEBE DE EJERCITAR EL DEBIDO CUIDADO PARA EVITAR EL DAÑO A OTRO, FUNDAMENTADO POR LA MORALIDAD COMÚN Y LOS CODIGOS DE ÉTICA, LOS INGENIEROS ESTAMOS EN UNA PRIVILEGIADA POSICIÓN DE VER UN POSIBLE DAÑO Y EVITARLO
	BUENAS OBRAS	LAS BUENAS OBRAS SON UNA EXTENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO PROFESIONAL. HACER MAS ALLÁ DE LO QUE LE CORRESPONDE POR AYUDAR A LOS DEMÁS. LOS DEBERES BÁSICOS VAN MAS ALLÁ DE BUENAS OBRAS.
	NECESITAN VIRTUDES LOS INGENIEROS	LAS VIRTUDES SON ACTITUDES Y DISPOSICIONES QUE REFLEJAN NUESTRO CARÁCTER. ES IMPORTANTE QUE LA VIRTUD ESTE DE ACUERDO A LA INSTITUCIÓN. LAS VIRTUDES ASOCIADAS A DEBERES ORDINARIOS. HONESTIDAD, JUSTICIA, CONFIABILIDAD, BENEVOLENCIA, PERSEVERANCIA, BUENA DISPOCISIÓN, AMABILIDAD, GENEROSIDAD
	RESPONSABILIDAD Y CAUSALIDAD	
	IMPEDIMIENTOS DE UNA ACCIÓN RESPONSABLE	

Figura 4.3

ENGINEERING ETHICS		
ENMARCANDO EL PROBLEMA		
	MARCOS DE REFERENCIA	CODIGOS DE ÉTICA, ESTÁNDARES COMPARTIDOS POR PROFESIONISTAS. SUMINISTRAN ESTÁNDARES ACEPTADOS POR TODOS. FOCO DE DEBATE, EL PROFESIONISTA PUEDE APOYARSE EN EL CÓDIGO PARA SUSTENTAR VALORES CUANDO OTROS QUIERAN VIOLARLOS. PODEMOS ESTAR DE ACUERDO EN TODO, SI NO IDENTIFICAMOS LOS HECHOS IMPORTANTES NOS FALTARÁN ELEMENTOS
	MORALIDAD COMÚN / MORALIDAD PERSONAL	ÉTICA PERSONAL IGUAL A COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES DEL HOGAR Y LA RELIGIÓN. MORALIDAD COMÚN IGUAL A IDEAS MORALES COMPARTIDAS, DEBERÁN DE SER CONGRUENTES ENTRE SÍ. CONJUNTO DE CREENCIAS SOBRE ESTÁNDARES MORALES, REGLAS Y PRINCIPIOS QUE DEBEN GUIAR NUESTRAS VIDAS. PRINCIPIOS MORALES QUE PROVIENEN DEL ORIGEN FUNDAMENTAL DE TODA MORAL HUMANA, ES INMUTABLE
	JUSTIFICACIÓN MORAL	¿NUESTRA MORAL ESTA SUJETA AL CAMBIO?, LA LEY MORAL NATURAL ES INMUTABLE
	TRAZAR LA RAYA	LOS INGENIEROS NO DEBEN DISCUTIR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL CONCERNIENTE A LOS PROCESOS TÉCNICOS O INFORMACIÓN CLASIFICADA DE LA EMPRESA SIN EL PREVIO CONSENTIMIENTO DE LA MISMA
	SOLUCION CREATIVA INTERMEDIA	OBLIGACIONES EN CONFLICTO
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES		
	UNIVERSABILIDAD Y REVERABILIDAD	UNIVERSABILIDAD, CUALQUIER COSA PODRA SER BUENA O MALA EN UNA SITUACIÓN RELATIVAMENTE SIMILAR, SEMEJANTE A LA REGLA DE ORO (TRATA A LOS DEMÁS COMO QUIERAS QUE TE TRATEN A TI).
	PENSAMIENTO UTILITARIO	HACER EL MAYOR BIEN AL MAYOR NUMERO DE PERSONAS
	RESPECTO POR LA PERSONAS	SON LAS ACCIONES O REGLAS QUE SI SON SEGUIDAS, TENDREMOS EN IGUAL RESPETO A CADA PERSONA COMO AGENTE MORAL
	ASPECTOS DEL RESPETO A LA PERSONA	
	LA REGLA DE ORO	HAZ CON OTROS LO QUE TE GUSTARÍA QUE TE HICIERAN A TI, NO HAGAS A OTROS LO QUE NO QUIERAS QUE TE HAGAN A TI
LOS INGENIEROS COMO EMPLEADOS		
		UNA DECISIÓN QUE TOMARÁ UN INGENIERO, INVOLUCRA CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y CÓDIGOS DE ÉTICA. UNA DECISIÓN QUE TOMARÁ UN GERENTE INVOLUCRA ASPECTOS QUE TIENEN QUE VER CON EL BIENESTAR DE LA ORGANIZACIÓN COMO COSTO, TIEMPO, CALIDAD Y BIENESTAR MORAL DEL EMPLEADO. LA DECISIÓN NO DEBERÁ FORZAR AL INGENIERO A COMPROMETERSE A REALIZAR HECHOS QUE TÉCNICAMENTE NO SEAN POSIBLES Y VAYAN CONTRA SU ÉTICA
		EXISTE UN CONFLICTO NATURAL ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS GERENTES Y LOS INGENIEROS.

Figura 4.4

## 4.3.- ANALISIS MEDIANTE EL MÉTODO DEL CASO

### 4.3.1. Caso 1. Trabajo y Bienestar

#### 4.3.1.1 Hechos

1.-Antonio es el director del área de construcción de una unidad de negocio de una empresa desarrolladora de vivienda que tiene presencia a nivel nacional.

2.-Antonio lleva 8 años de casado con y tiene tres hijos

3.-El es un gran profesionalista y está comprometido, consigo, con su familia y con la empresa

4.-Cuenta con un gerente: Omar y a su vez cuenta con tres jefes de área. Los cuatro están casados y con hijos

5.-Al final del año de operación el Corporativo de la empresa, le solicita el incremento de un 300% a la producción de vivienda del siguiente.

6.-Antonio, sabe que las condiciones serán adversas en muchos sentidos. Conoce también las políticas de incentivos contra resultados de la empresa.

7.-Antonio se compromete con su Corporativo.

8.-El diseño de estas estrategias lo hicieron excediendo por mucho las jornadas laborales nominales. Dejando a segundo plano los compromisos personales y familiares.

9.-Juan Carlos y Manuel le hacen ver a Antonio y a sus compañeros del riesgo tan grande del compromiso recién adquirido, pues existen muchas carencias. Antonio les comenta que sí son capaces de hacerlo, que tengan confianza en sí mismos.

10.-Juan Carlos le comenta a Antonio que se requiere de gente de confianza y experimentada para cumplir con los objetivos de construcción en costo, tiempo y calidad, Antonio sabe que Juan Carlos tiene razón pero no le presta demasiada atención porque está sometido a una gran presión por parte del Corporativo.

11.-Antonio presiona a Omar y a Jesús para que arranquen la obra

12.-Omar y Jesús no cuentan con proyectos ejecutivos ni con el personal debidamente calificado.

13.- Omar y Jesús arrancan el primer proceso: Movimiento de Tierras, pues no quieren quedarle mal a Antonio. Por parte de la empresa solamente participaron en la supervisión de estos trabajos 2 personas, una sobrecarga de trabajo excesiva, pues no se contaba con la gente todavía.

14.- Antonio, además es el responsable del área de construcción de cinco obras más.

15.- Antonio les da a Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel la autonomía para contratar al personal que complementará su plantilla. Contratan gente sin experiencia probada y recién egresados de la universidad.

16.- Juan Carlos trataba de conseguir las autorizaciones presupuestales ante el Corporativo de la empresa, Juan Carlos fue duramente cuestionado por los directores de comercialización, al grado de intentar despedirlo.

17.- Juan Carlos tuvo trabajando a su equipo de trabajo un promedio de 12 horas diarias durante 3 meses.

18.- Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel le propusieron a Antonio contratar a la gente que les faltaba por medio de un Outsourcing o por medio del pago de recibos de honorarios. Antonio dio su anuencia.

19.- Los miembros del Equipo de Omar, Jesús y Juan Carlos, estaban muy cansados por las jornadas laborales tan largas, y la sobrecarga de trabajo. Juan Carlos, Omar y Jesús los motivaron con el plan de recompensas. Ellos avisaron a Antonio del hecho y él dio su anuencia.

20.- Antonio, Omar y Juan Carlos comenzaron a tener serios problemas familiares, pues prácticamente vivían en la obra. Juan Carlos se divorció, se separó de su esposa e hijas. Omar se separó de su familia durante 6 meses. Antonio logró contener la problemática familiar.

21.- En el verano de ese año, el temporal de lluvias sacó a relucir las deficiencias en los proyectos, ejecución, supervisión y control, de las construcciones realizadas durante los pasados 8 meses

22.- Jesús dejó la empresa a principios del siguiente año. Juan Carlos lo hizo 6 meses después, a partir de ese entonces el 95% de los miembros de ese equipo dejaron la empresa.

23.- Antonio, Jesús, Juan Carlos, Omar y Manuel no recibieron los estímulos económicos que estaban establecidos al arranque de ese proyecto

24.- Antonio resistió los embates del fracaso técnico, sigue en la empresa.

#### **4.3.1.2 Definir el problema.**

1.- Antonio se compromete a construir el incremento de su producción un 300%, sabiendo que no cuenta con estudios, proyectos, autorizaciones presupuestales y recursos humanos adecuados. ¿Fue ético el compromiso de Antonio?

2.- El diseño de las estrategias para comenzar la construcción lo hicieron excediendo las jornadas laborales y dejaron a segundo plano los compromisos personales y familiares. ¿Fue ético el trabajar tanto tiempo fuera de horario y dejar a segundo plano su persona y familia?

3.- Antonio hace caso omiso de las advertencias que Juan Carlos y Manuel le hicieron con respecto a las carencias técnicas y humanas con las que ejecutarían el proyecto de construcción de viviendas. ¿Fue ético el comportamiento de Antonio al no escuchar las advertencias?, ¿Antonio y Manuel hicieron lo correcto?

4.- Antonio es presionado para el arranque de obra por parte del Corporativo y él a su vez ejerce gran presión en su estructura de gente. ¿Fue ético que la empresa presionara tanto a Antonio?, ¿Fue ético que Antonio presionara de facto a su gente, como una consecuencia de la presión que él recibía?

5.- Omar y Jesús arrancan la obra sin proyectos, estudios, presupuestos, contratos y lo más importante sin el personal debidamente calificado. ¿Fue ético que Omar y Jesús arrancaran la obra en estas condiciones?

6.- Antonio acepta ser el director de cinco obras más distribuidas en todo el país. ¿Es ético el haber aceptado mayores responsabilidades cuando enfrente tenía una que no podía controlar?

7.- Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel, contratan gente sin experiencia, y bajo esquemas que van contra las leyes del trabajo mexicanas. ¿Fue ético el elegir a este tipo de gente y bajo estos esquemas?

8.- Omar, Jesús, y Juan Carlos someten a su gente a gran presión y a jornadas laborales excesivas. ¿Fue ético el someter a la gente a gran presión y a jornadas de trabajo excesivas sin pago por ello?

9.- Antonio motiva a su gente con el plan de recompensas de la empresa, el cual, al final, no fue cercano a lo que les planteo. ¿Fue ético Antonio al motivar a la gente con el plan de recompensas que la empresa planteaba?

10.- Antonio y Omar tuvieron serios problemas familiares. Juan Carlos se divorció. ¿Fue ético el comportamiento de Antonio, Omar y Juan Carlos al, como consecuencia de su participación en el proyecto, tener serios problemas familiares?

11.- Antonio sigue en la empresa. ¿Después de lo ocurrido, es ético para Antonio seguir en la empresa?

#### **4.3.1.3 Formular y Analizar alternativas de solución**

1.- Antonio tenía varias alternativas, aceptar, no aceptar o hacer una contrapropuesta, Si Antonio, por las circunstancias en las que estaba, tenía que aceptar el incremento de la producción, debió de haber hecho un estudio de las capacidades que como unidad de negocio tenían él y su equipo y así hacer una propuesta que fuera capaz de cumplir aceptablemente. Aquí se ve claramente el conflicto de los puntos de vista del ingeniero y de la gerencia, como lo comenta Harris

2.- Las circunstancias en las que estaban y la presión a la que estaban sometidos, aunados a la responsabilidad que como ingenieros tenían los cuatro no les daba opción más que hacer esas estrategias en esos horarios.

3.- Juan Carlos y Manuel podía haber dicho o no sus opiniones y hacerle ver a Antonio los riesgos, ahora si Antonio no les hizo caso, podrían haber buscado opciones de ser escuchados, aunque esto conlleva su riesgo, "whistleblowing" (*ver capítulo 13 Elegido*). Antonio, igualmente eligió no escuchar los riesgos y amenazas a los que se sometería, quizás por el compromiso recién adquirido y por la presión a la que estaba sometido.

4.- Antonio estaba recibiendo una gran presión, humanamente, buscó diluir esa presión, en su estructura y así subsecuentemente hasta crear una estructura de gente y contratistas presionada, si Antonio decidía no aceptar mas esa presión, y renunciar a su cargo, otra persona lo haría, él tenía una familia que mantener.

5.- Como ingenieros, Omar y Jesús no tenían muchas opciones, simplemente no debería de haber arrancado, porque no contaban con la información que garantizara, la correcta ejecución de los trabajos que realizarían. Tal como lo comenta Harris: *"Una decisión que tomará un ingeniero, involucra conocimientos técnicos y códigos de ética. Una decisión que tomará un gerente involucra aspectos que tienen que ver con el bienestar de la organización como costo, tiempo, calidad y bienestar moral del empleado. La decisión no deberá forzar al ingeniero a comprometerse a realizar hechos que técnicamente no sean posibles y vayan contra su ética"*

6.- Antonio, en sus circunstancias, tenía dos opciones, aceptar las nuevas responsabilidades o no aceptarlas, él confiaba en su equipo de trabajo y deseaba crecer dentro de la empresa, sin embargo ante las carencias y los riesgos del proyecto actual, debió de haberlo pensado un poco más antes de aceptar, tal vez ante sus perspectivas, era una manera de diluir su responsabilidad ante los resultados del proyecto.

7.- Desesperados ante la inoperancia del Corporativo de la empresa, y la presión a la que estaba sometidos, aunado a la sobre carga de trabajo a la que estaban sometiendo a su actual plantilla, lo único que querían eran manos que les ayudaran, debería de haber hecho un proceso de selección del personal más adecuado para el proyecto y contratarlos con todas las de la ley. Sin embargo ante sus circunstancias eligieron contratarlos en esquemas alternativos.

8.- Los tres tenían la alternativa de no permitir que ellos y su gente, estuvieran trabajando en esas condiciones tan adversas, como ingenieros no lo debieron de permitir, como ciudadanos tampoco, tanto ellos como su gente debieron de recibir el pago por las horas de trabajo extra que estaban realizando.

9.- La única herramienta que tenía Antonio para motivar a su gente a lograr el cometido del incremento de la producción, era el incentivo económico por parte de la empresa, si la empresa lo tenía previsto y considerado, Antonio, actuó de manera adecuada, sin embargo al final del proyecto, con los resultados tan adversos, ¿cómo la empresa les daría un incentivo?, ¿de qué valió el haber dado tanto de sí, a Antonio y su equipo?

10.- Como ingenieros los tres estaban cumpliendo con sus responsabilidades con el trabajo, sin embargo, ¿vivían para trabajar o trabajaban para vivir?, ellos debería de haber tratado de armonizar sus responsabilidades, pues la persona y la familia son una parte trascendental en la realización de las personas.

11.- Después del fracaso técnico, Antonio tenía de la decisión de seguir en la empresa o no. El 95% de los miembros de su equipo habían renunciado o fueron despedidos. Antonio tiene la responsabilidad de mantener a su familia, después de haber recibido los reclamos y ser sujeto de desprestigio, ¿debió de seguir trabajando ahí?, ¿debió de renunciar y dejar a un lado las protecciones de las leyes laborales mexicanas?, ¿debió de dejar que su dignidad e integridad fueran dañadas?, ¿es correcto que esté esperando que lo despidan para que reciba la liquidación por los años de trabajo?

#### **4.3.1.4 Recomendar solución.**

Estas soluciones estarán enfocadas tanto para la o las personas participantes, así como para el papel de la empresa, si fuese el caso.

1.- El ingeniero profesional responsable debe de saber cuáles son sus capacidades y por ende sus límites. Antonio no debió de aceptar el incremento a la producción de un 300%, debió de haber analizado las fuerzas y capacidades de él y su equipo, aunque con esto corriera el riesgo de que pusieran a otro en su lugar que si aceptara. Antonio vivió en carne viva los conflictos de las decisiones y los puntos de vista del Corporativo y el ingeniero, como lo comenta Harris, además Antonio fue en contra de los códigos de ética del ingeniero, mintió sobre sus capacidades al omitir su verdadera opinión sobre la misma, no actuó con inteligencia ni con prudencia, falló al no tomar en cuenta los bienes intrínsecos como el conocimiento y el control inteligente de la propia vida, no fue racional ni actuó, con eficiencia, no jugó el rol del papel que hay que desempeñar y si no estaba de acuerdo en lo que le estaban planteando acepto cooperar con la inmoralidad de otros, pues la empresa le pidió algo que sabía que no podía cumplir, no actuó con su ética preventiva. Su comportamiento fue no ético.

Por lo que respecta a la empresa, no tomó en cuenta los intereses de los demás, no fue solidaria, pues no tomó en cuenta los intereses de los demás, no jugó el rol que había de desempeñar, al ser una empresa con responsabilidad social, al pedirle a Antonio que hiciera algo que no podía lograr, no siguió la regla de oro, pues le pidió a Antonio que hiciera algo que ellos no estarían dispuestos a hacer en la mismas circunstancias.

2.- Los cuatro tenían la opción de decir no, sin embargo cumpliendo con su responsabilidad profesional, decidieron tratar de obtener el resultado, dejando a un lado su persona y familia, como dice Elegido, *“La ética es la búsqueda y comprensión de la buena vida, el vivir bien, la vida digna de vivirse. La conducta ética exige el constante dominio de sí mismo, a fin de examinar impulsos, emociones, ambiciones y deseos ciegos, de modo que no actuemos siguiendo los que son nocivos para la realización humana. ¿Es lógico preguntarse cuál es el objetivo de tal esfuerzo? El objeto de actuar en forma ética es la propia realización personal, contribuir a la realización de los demás”*.

Ninguno buscó la armonización de sus responsabilidades, porque así como tenían un compromiso con la empresa, también lo tenían con ellos mismos y con su familia, ¿cómo recuperar los momentos no vividos en la familia? No actuaron con inteligencia, no buscaron los bienes intrínsecos como la vida, el juego, la armonía con los demás, el control inteligente de la propia vida. Por lo que se concluye que el comportamiento de los cuatro ingenieros fue no ético.

Por lo que respecta a la empresa, claramente al presionar a Antonio y éste a su vez presionar a Jesús, Manuel, Juan Carlos y Omar, hizo que, de manera voluntaria, trabajaran fuera de horario, como lo comenta Harris, *“Existe un conflicto natural entre los puntos de vista de los gerentes y los ingenieros”*.

Además se contrapuso con las leyes laborales mexicanas, falló en el cumplimiento de los artículos 23 y 24 de la Declaración de los derechos humanos, no tomó en cuenta los intereses de los demás, por lo que no actuó con justicia, limitando con ello el goce de bienes intrínsecos de sus empleados, no fue solidarios, ni cumplió con el principio de equidad, de abstenerse de dañar a un ser humano, del papel que hay que desempeñar, por lo que su comportamiento fue no ético.

3.- Primeramente, se analiza el accionar de Antonio. Como ingeniero según los códigos de ética de la ASCE y NSPE dentro de sus obligaciones profesionales, está lo siguiente: *“Los ingenieros advertirán a sus clientes o empleadores cuando ellos crean que un proyecto puede no ser exitoso”*, Antonio debió de visualizar los riesgos en los que estaban incurriendo, y hacérselo saber a los directivos de la empresa, al no hacerlo faltó al código de ética de los ingenieros, no actuó con inteligencia ni con prudencia, pues no tomó en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Si a él le hacía falta visión con respecto a algunos aspectos del proyecto, debió de aceptar el conocimiento que le estaban poniendo enfrente, no actuó bajo los principios de racionalidad ni eficiencia, ni del papel que hay que desempeñar, no escuchó a su ética preventiva, esta decisión, Antonio la tomó bajo una gran presión por parte de la empresa. Sin embargo se puede concluir que su comportamiento fue no ético.

Por lo que respecta a Juan Carlos y Manuel, ellos, como ingenieros tienen la obligación de advertir a sus clientes o empleadores, cuando ellos crean que un proyecto puede no ser exitoso, y lo hicieron, por lo que actuaron de manera congruente con el código de ética del ingeniero, sin embargo se quedaron ahí, dijeron lo que pensaban, y como Antonio, no los tomó en cuenta, no hicieron nada adicional, si se remite a lo que comenta Elegido en el Capítulo 13 de *“Fundamentos de Ética de Empresa”*, podrían haber ido más arriba en la estructura organizacional de la empresa y exponer sus preocupaciones y riesgos, aunque con esto muy probablemente, habrían acabado con la buena relación que existía con Antonio y se habrían expuesto a las consecuencias de los efectos colaterales que acarrearía el haber hecho su denuncia. Por lo que podría concluir que el accionar de Juan Carlos y Manuel fue ético.

Por lo que respecta a la empresa, de manera aparente, esta ajena de esta decisión, sin embargo, si analizamos las circunstancias con las que Antonio tomó la decisión de no escuchar a sus colaboradores, él estaba bajo una gran presión por parte del Corporativo de la empresa.

La empresa actuó contra el artículo 23 de la Declaración de los Derechos Humanos que textualmente dice en su inciso número uno *“Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias”*, aunado a esto, la empresa al no importarle la presión a la que estaba sometiendo a Antonio, no tomó en cuenta los intereses de los demás, es decir no actuó con justicia, atentó contra los bienes intrínsecos de Antonio y su gente, la empresa faltó a los principios de ética empresarial al no ser solidaria, no haber mostrado equidad, no se abstuvo de dañar a Antonio y no jugó correctamente el papel que hay que desempeñar, no realizó buenas obras, pues al buscar cumplir sus objetivos, causaron daño. Lo mejor que la empresa debió de haber hecho era buscar una solución creativa intermedia, pues entraban en conflicto la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos y la integridad de Antonio y su equipo. Como lo comenta Harris *“Una decisión que tomará un gerente involucra aspectos que tienen que ver con el bienestar de la organización como costo, tiempo, calidad y bienestar moral del empleado”*. Por lo que se dice que el comportamiento de la empresa fue no ético.

4.- Tal y como se explica en la solución del problema anterior, tanto Antonio como la empresa actuaron de manera inadecuada, no ética.

La empresa en su papel de la búsqueda de objetivos presionó a su empleado, y Antonio en su papel de gerente, presionó e hizo lo mismo que le hicieron a él.

Ambos, no tomaron en cuenta los intereses de los demás, es decir no actuaron con justicia, atentaron contra los bienes intrínsecos de los empleados, faltaron a los principios de ética empresarial al no ser solidaria, no haber mostrado equidad, no se abstuvieron de dañar los empleados y no jugaron correctamente el papel que hay que desempeñar, no realizaron buenas obras, pues al buscar cumplir sus objetivos, causaron daño, faltaron a los códigos de ética de los ingenieros, pues no actuaron de manera que sostengan y enriquezcan el honor y la integridad de la profesión. Debieron de buscar una solución creativa intermedia, pues entraban en conflicto.

Ahora, Antonio podría haber decidido no actuar de esa manera y renunciar a su trabajo, lo que le implicaría, el quedarse sin el medio de ingreso para mantener a su familia, estaba en medio de una encrucijada, por lo que por las circunstancias y tomando en cuenta que él tenía que buscar armonizar sus responsabilidades con su trabajo y su familia, aceptó cooperar con la inmoralidad de otros, esta es una atenuante al comportamiento de Antonio.

5.- Claramente, al arrancar una obra sin proyecto, faltaron a los códigos de ética del ingeniero, en sus cánones fundamentales "Pondrán por sobre todo la seguridad, el bienestar y la salud del público", y no tomaron en cuenta lo que comenta Harris en su capítulo 8, *"La decisión de la empresa, no deberá forzar al ingeniero a comprometerse a realizar hechos que técnicamente no sean posibles y vayan contra su ética"*, cosa que no hicieron al decidirse a arrancar una obra tan compleja si los proyectos y estudios correspondientes, así como con la estructura de gente experta y adecuada para la supervisión de los mismos.

Pusieron en riesgo la seguridad y la vida de la gente que trabajó en la ejecución de la obra así como la de sus futuros moradores.

Además, mintieron de manera implícita, por que atentaron contra el código de ética del ingeniero así como con el octavo mandamiento de la Iglesia Católica *"Los ingenieros aprobarán sólo aquellos documentos técnicos que cumplan con las normas aplicables"*. No actuaron ni con inteligencia ni con prudencia, actuaron con el impulso de cumplir una meta y recibir una recompensa por ello, atentaron contra los bienes intrínsecos de las personas que trabajaban para ellos así como para los futuros moradores, faltaron a los principios de ética empresarial como son el de solidaridad, el de racionalidad, el de eficiencia, el de abstenerse de dañar a un ser humano, el del papel que hay que desempeñar, no utilizaron su ética preventiva, es decir no visualizaron las consecuencias de las decisiones que estaban tomando. Por lo que se dice que el comportamiento de ambos ingenieros fue no ético.

Por lo que respecta a la empresa, su comportamiento es no ético al generar el ambiente para que esto se dé.

6.- Antonio no debió de haber aceptado las nuevas responsabilidades, por que excedían la capacidad de su actual estructura y de su persona. El aceptar estas nuevas responsabilidades, generó un desequilibrio entre la armonía de sus responsabilidades, se mintió a él mismo, por lo que faltó al octavo mandamiento de la Iglesia Católica, faltó al cumplimiento de los códigos de ética del ingeniero, no puso, por sobre todo, la seguridad, la salud y el bienestar del público; no visualizó las consecuencias de la decisión que tomó, pues no cumplió en ninguno de los lados, por lo que no actuó con su ética preventiva, no actuó con inteligencia ni tomo en cuenta los intereses de los demás, por que puso ante todo, su crecimiento profesional fundamentado en el plan de incentivos que la empresa le ofrecía.

Las consecuencias de su decisión afectaron a él a la empresa y a sus empleados, pues les dio una responsabilidad para la que no tenían las herramientas adecuadas, puso en riesgo sus bienes intrínsecos y los de la gente que dependía de él, faltó a los principios de ética empresarial como son el de solidaridad, racionalidad, abstenerse de dañar a un ser humano, no entendió el papel tan importante que estaba desempeñando. Con esto se fundamenta que el comportamiento de Antonio fue no ético, pues no debió de haber aceptado el ascenso.

Por lo que respecta a la empresa y al medio ambiente que generó, sobrevaluó las capacidades de Antonio, que si bien es un extraordinario ejecutivo de la empresa, no valoraron los riesgos de ascenderlo, no visualizaron las consecuencias de la decisión que tomaron, no tomaron en cuenta las carencias técnicas y humanas que tenía el proyecto de Antonio, por lo que fallaron al cumplimiento de los códigos de ética del ingeniero tomaron una decisión que *"involucra aspectos que tienen que ver con el bienestar de la organización como costo, tiempo, calidad y bienestar moral del empleado"*(Harris).

Se mintieron al ver a Antonio como la solución a los problemas de los otros proyectos. La empresa no actuó con inteligencia, no tuvo el conocimiento adecuado para la toma de su decisión, no fueron racionales, sin querer, dañaron a Antonio al darle esa nueva responsabilidad, no hicieron un análisis costo-beneficio de su decisión. Por lo que se dice que el comportamiento de la empresa fue no ético.

7.- Si revisamos las circunstancias con las que Antonio, Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel tomaron esa decisión, estaban aceptando la provocación de efectos colaterales perniciosos a sus empleados, tomaron esta decisión como gerentes no como ingenieros, el ser gerentes e ingenieros provocó en ellos un conflicto de intereses relativo, incumpliendo los códigos de ética del ingeniero, sin embargo y bajo ninguna circunstancia, como lo dice la declaración de los derechos humanos, *"Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad"*, tenían la decisión de quitarles el derecho a la seguridad social a los nuevos trabajadores, estaban actuando en contra de sus responsabilidades con la sociedad.

Estaban haciendo que la empresa infringiera claramente las leyes laborales mexicanas, como son la ley federal del trabajo, la ley del imss y la ley del infonavit, les quitaron un derecho que les correspondía faltando al séptimo mandamiento de la Iglesia Católica *“El séptimo mandamiento prescribe la práctica de la justicia y de la caridad en el uso de los bienes terrenos y de los frutos del trabajo de los hombres”*. Faltaron a los códigos de ética de los ingenieros: *“Los ingenieros no deberán ayudar ni instigar a ningún individuo ni empresa a la práctica ilegal de la ingeniería.”* Porque instigaron a la empresa a realizar una práctica ilegal, también no pusieron por sobre todo, la seguridad, la salud y el bienestar del público, esto contratar a gente si experiencia para un proyecto tan complejo.

No siguieron el principio básico de la ética de tomar en cuenta los intereses de los demás, dañaron los bienes intrínsecos de la vida, la armonía con los demás y de la religión, faltaron a todos los principios de la ética empresarial, y no buscaron una solución creativa intermedia al ver todas las obligaciones en conflicto, no siguieron la regla de oro y le faltaron el respeto a las personas.

Por lo que respecta a la empresa, todos los fundamentos expresados en el análisis del comportamiento de Antonio, Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel aplican también para la empresa, con la agravante de generar las condiciones para que esto sucediera. Por la misma naturaleza de sus puntos de vista Este tipo de condiciones Harris, lo visualiza claramente en su *“Engineering Ethics”* (Chapter 8), donde se ve como se contraponen los puntos de vista de la gerencia con los del ingeniero. Por lo que se dice que el comportamiento de la empresa fue no ético.

8.- Por lo que respecta a la sobrecarga de trabajo y a la presión excesiva con la que tenían a su plantilla actual, claramente se expresa la declaración de los derechos humanos en contra de este tipo de prácticas:

*“Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”*

*“Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. “*

“Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.”

Esto va también en contra de sus responsabilidades con la sociedad al infringir, las leyes laborales mexicanas, como son la ley federal del trabajo, la ley del imss y la ley del infonavit, les quitaron un derecho que les correspondía faltando al séptimo mandamiento de la Iglesia Católica “*El séptimo mandamiento prescribe la práctica de la justicia y de la caridad en el uso de los bienes terrenos y de los **frutos del trabajo de los hombres***” También contradice lo expuesto en los código de ética de los ingenieros porque no pusieron por sobre todo el bienestar del los empleados, además instigaron a la empresa a realizar una práctica ilegal de la ingeniería. Cayeron en el conflicto que les provocó el, al ser empleados, se gerentes e ingenieros (véase Harris capítulo 8)

No siguieron el principio básico de la ética de tomar en cuenta los intereses de los demás, dañaron los bienes intrínsecos de la vida, el juego, control inteligente de la propia vida, la armonía con los demás y de la religión, faltaron a todos los principios de la ética empresarial, y no buscaron una solución creativa intermedia al ver todas las obligaciones en conflicto, no hicieron buenas obras, ni siguieron la regla de oro, le faltaron el respeto a las personas.

Aun en las circunstancias, ante la disyuntiva de aceptar trabajar en esas condiciones, con el riesgo de quedarse sin trabajo si decidían no seguir adelante así, y ser el brazo ejecutor de la empresa de estas acciones, El comportamiento de Antonio, Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel fue no ético.

Por lo que respecta a la empresa, todos los fundamentos expresados en el análisis del comportamiento de Omar, Jesús, y Juan Carlos aplican también para la empresa, con la agravante de generar las condiciones para que esto sucediera. Por lo que se dice que el comportamiento de la empresa fue no ético.

9.- Las circunstancias en las que estaba Antonio, hacía que la motivación económica fuera su único motivo para poder mantener el ritmo de trabajo que llevaban él y todo su equipo.

Al final del proyecto, cuando la promesa del incentivo económico fue incierta, Antonio ya nada pudo hacer y no le cumplió a su gente, Antonio de manera indirecta, faltó al séptimo y octavo mandamiento de la Iglesia Católica al haberles creado falsas expectativas y al no haberles dado el incentivo económico que se merecían por su trabajo, como lo comenta la declaración de los derechos humanos. Sin embargo no estaba en sus manos, y ante estas circunstancias puede ser razonable cooperar con la inmoralidad de otros, por lo que se dice que el comportamiento de Antonio fue ético.

Para el accionar de la empresa en este caso, se analizará primeramente, al igual que Antonio, faltó al séptimo y octavo mandamiento de la Iglesia Católica al haberles creado falsas expectativas y al no haberles dado el incentivo económico que se merecían por su trabajo, como lo comenta la declaración de los derechos humanos.

Sin embargo desde la perspectiva de la empresa, con los resultados catastróficos del proyecto, ¿Cómo les darían un incentivo? Si la empresa fue la que generó las condiciones adversas para que los resultados del proyecto fueran negativos, los empleados no tienen la culpa de ello, por lo que se merecerían su incentivo. Por lo que se dice que el comportamiento de la empresa fue no ético.

10.- Como ingenieros, trataron de dar lo mejor de sí, y cumplieron con la responsabilidad que la profesión les exigía. Sin embargo, no tomaron en cuenta los intereses propios y los de su familia, atentaron fuertemente contra sus bienes intrínsecos; la vida, el juego, la experiencia estética, la armonía, el control inteligente de la propia vida y la religión. No fueron capaces de armonizar sus responsabilidades con la empresa, con la familia y el precio fue muy alto. Por lo que se dice que su comportamiento no fue ético.

Por lo que respecta a la empresa, producto de la presión que ejercía sobre ellos, condujo a los ingenieros a olvidarse de sí mismos, y con ello rompieran la armonía de sus responsabilidades.

La empresa no actuó con justicia, atentó contra los bienes intrínsecos de los ingenieros, faltó a los principios de ética empresarial, como el de solidaridad, equidad, eficiencia, de abstenerse de dañar a un ser humano, no aplicó la regla de oro uno de los principios organizacionales.

Causó efectos colaterales perniciosos a sus ingenieros, que no podrán ser restituidos, y que llevarán consigo lo que les queda de vida. ¿Bajo qué condiciones podrán resarcir el daño irreversible causado?, se considera que no existe un medio para resarcir los daños a la integridad de la persona y su realización, cuando fue rota la armonía de su existencia. Incumplieron el artículo 23 de la declaración de los derechos humanos *“Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana”*, Faltó al séptimo mandamiento de la Iglesia Católica al crear los medios para que perdieran su armonía. Por lo que se dice que la empresa actuó de manera no ética.

11.- Antonio, tras el fracaso fue objeto de múltiples críticas que atentaron contra su dignidad e integridad, motivo por el cual debió de haber dejado el trabajo, porque, nada debe de estar por encima de la dignidad e integridad de la persona. Desde la perspectiva de Antonio no renunció por que al dejar voluntariamente su trabajo, haría lo mismo para las protecciones laborales mexicanas con respecto al despido del empleado. Sin embargo, Antonio tiene la obligación de mantener económicamente a su familia y tiene la necesidad de un empleo. Desde estas circunstancias se dice que el comportamiento de Antonio es ético.

#### **4.3.2. Caso 2. El despido de Noé**

##### **4.3.2.1 Hechos**

1.- Ulises es el director regional de una empresa desarrolladora de vivienda en el Bajío mexicano, arrancó operaciones de la empresa y tuvo dos gerentes de ventas antes que a Noé

2.- Los resultados de las ventas estaban muy por debajo de los exigidos por la empresa, Ulises y todo el equipo estaban bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo.

3.- Noé fue contratado como gerente de ventas

4.- Noé trabajaba los fines de semanas con el fin de dar los mejores resultados a la empresa

5.- Con los buenos resultados obtenidos, la empresa decidió crecer y abrir otro proyecto, utilizando la misma estructura de gente.

6.- Para el arranque del nuevo proyecto no se contaban ni con los recursos ni con los medios para cumplir con los objetivos.

7.- Noé no cumplió con los resultados solicitados por la empresa y fue objeto de presión excesiva y mantuvo a su equipo de trabajo laborando jornadas adicionales sin remuneración alguna salvo el plan de incentivos de la empresa.

8.- Al sexto mes del inicio de las ventas del proyecto, Noé y su equipo contaron ya con las herramientas y los medios para poder vender.

9.-El director de ventas Corporativo decidió despedir a Noé por los pobres resultados.

10.- Ulises se desconcertó con la petición que le hizo la dirección y un mes después le avisó a Noé de la decisión de la empresa.

11.- Noé le expuso a Ulises que los resultados serían cuestión de tiempo solamente

12.- Ulises despidió a Noé

13.- Las ventas detonaron con la estructura que Noé dejó en la empresa.

#### **4.3.2.2 Definir el problema**

1.- El equipo de trabajo de Ulises estaba trabajando bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo. ¿Fue ético el que Ulises y su gente trabajaran bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo?

2.- Noé trabajaba los fines de semana con el fin de dar mejores resultados a la empresa. ¿Fue ético que Noé trabajara los fines de semana?

3.- Producto de los buenos resultados la empresa decidió crecer y utilizar la misma estructura de gente y no se contaba ni con los recursos ni los medios para cumplir los objetivos. ¿Fue ético por parte de la empresa el que quisiera crecer con el mismo equipo de trabajo que ya estaba sobrecargado de trabajo?

4.- Noé no cumplió con los objetivos de ventas y fue objeto de presión excesiva y mantuvo a su equipo con sobrecarga de trabajo con jornadas laborales adicionales sin remuneración alguna salvo los incentivos. ¿Fue ético el comportamiento de Noé hacer que su equipo de trabajo trabajara en esas condiciones?

5.- El director de ventas decidió despedir a Noé. ¿Fue ético el despido de Noé por parte de la empresa?

#### 4.3.2.3 Formular y Analizar alternativas de solución

1.- Ulises tenía la encomienda de la dirección de abrir la plaza nueva, para ellos mantuvo un ritmo de trabajo fuera de lo normal, tanto para él como para su gente, pocos hacían el trabajo de muchos, Ulises podría haber solicitado ayuda al Corporativo para la estructuración de los equipos de trabajo y así disminuir la curva de aprendizaje que aunado a la presión del corporativo por la búsqueda del resultado, mermaban el rendimiento de su gente.

2.- Noé al ser nuevo en la empresa y con las energías de posicionarse en su nuevo puesto y comenzar a dar resultados, dio más de sí. El simplemente podría haber trabajado lo necesario en su horario y los resultados se hubieran dado, nada mas que habrían tardado más. Al hacer esto él podría haber dedicado su tiempo a actividades personales y de familia.

3.- Tras el tiempo transcurrido y producto del esfuerzo de toda la gente de Ulises, de haberse desvelado, de haber trabajado bajo una presión excesiva, habían logrado el éxito en poco tiempo, sin embargo la empresa, al ver los excelentes resultados del equipo de trabajo de Ulises, decidió las metas para el equipo. Ulises podría haber expresado las condiciones en las que se dio el éxito y sugerir un incremento paulatino y moderado, no uno exponencial. Lo que se generó fue que la gente trabajara de nuevo en condiciones adversas, sin recursos ni medios para lograr sus nuevas metas, generando el incumplimiento de las mismas.

4.- Al aceptar el incremento de la meta, en la búsqueda de cumplir los objetivos trazados por el equipo de ventas, Noé decidió trabajar en esas condiciones y mantener a su equipo trabajando así, el podría haber exigido las condiciones para poder llevar a cabo su encomienda, sin embargo no lo hizo.

5.- Como Noé no cumplió con los objetivos que la empresa le marcó, aún en esas condiciones, era motivo de despido, pero la empresa, sabía las condiciones en las que estaba trabajando y ya sabía de los resultados obtenidos los dos años anteriores por Noé y su equipo, la empresa debió primeramente de darle a Noé las condiciones y los medios para cumplir, no simplemente exigir sin dar el ¿cómo?

#### 4.3.2.4 Recomendar solución

En esta sección se recomendará la solución a los problemas identificados en el apartado anterior, por tratarse prácticamente de los mismos.

Como está establecido en la declaración universal de los derechos humanos, en su artículo 23 y 24: *“Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”*.

*“Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social”*

*“Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”*

Por lo que no es razonable el que los empleados estén trabajando bajo una presión excesiva, con jornadas laborales extendidas y con sobrecarga de trabajo, también se establece en las leyes laborales mexicanas el que se debe de percibir un ingreso adicional por las horas extras trabajadas y delimita el número de las mismas en el periodo, ley a la que está faltando la empresa, en su responsabilidad con la sociedad.

De la misma manera el séptimo y el octavo mandamiento de la Iglesia Católica establecen el no tomar cosas que no le pertenecen y el no mentir, la empresa al no pagar las horas extras laboradas ni las cargar laborales de las mismas les está privando a los empleados de una remuneración económica que les corresponde por su trabajo, difuminado por el espejismo de los incentivos por resultados, promesa comúnmente incumplida por las empresas, que si no alcanzan sus metas por las condiciones en las que trabajan y lo inalcanzable de las mismas, solamente se habrán desgastado inútilmente y habrán dejado en la empresa ,el tiempo que les correspondía en su realización humana diaria, su persona y su familia.

La empresa no está actuando con justicia, ni con solidaridad, racionalidad, equidad, eficiencia, no se abstuvieron de dañar a un ser humano y les generaron efectos colaterales perniciosos, los hicieron cooperar en su inmoralidad, atentaron contra los bienes intrínsecos de los empleados, no aplicaron la regla de oro.

La empresa en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, generaron el ambiente y sus decisiones fueron orientadas al costo, tiempo, calidad y resultados, y perdieron de vista que sus decisiones tienen una consecuencia moral o ética (Harris cap. 8), como se comenta en *“Caritas in Veritate: La obtención de recursos, la financiación, la producción, el consumo y todas las fases del proceso económico tienen ineludiblemente implicaciones morales. Así, toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral”*

Todo esto al pedirles que cumplieran metas inalcanzables, provocando que trabajaran horas extras sin paga, con una carga de trabajo excesiva, en condiciones de presión y con la promesa de una remuneración económica en función del cumplimiento de metas inalcanzables, porque no tenían ni los medios ni las condiciones para lograrlos. Con la agravante de por no cumplir las metas, despedir al gerente de ventas.

Por lo que se dice que la empresa actuó de manera no ética.

Por lo que respecta a los empleados, al transmitir la presión de la que eran sujetos, hacer trabajar a la gente en esas condiciones, tanto Ulises como Noé, en sus circunstancias aceptaron cooperar en la inmoralidad de la empresa. Cayeron en el conflicto que les genera el, al ser empleados, eran gerentes e ingenieros.

Podría haber sido razonablemente aceptado, sin embargo, ellos debería de haber buscado la equidad, el cumplimiento de los bienes intrínsecos de las personas, de las leyes laborales mexicanas, de la declaración universal de los derechos humanos, de los mandamientos de la Iglesia Católica, que si bien podrán o no ser devotos de la misma, el no mentir y el no robar es, tan moralmente aceptado como el que existe el bien y el mal.

Por lo que se dice que tanto Noé como Ulises actuaron de manera no ética.

Por lo que respecta específicamente al despido de Noé por parte de la empresa, Noé no tiene responsabilidad alguna por ese hecho. Ulises debió de haber tratado de revertir la decisión del Corporativo, pero se hizo a un lado. Por lo que el comportamiento de Noé se considera ético y el de Ulises como no ético.

#### 4.4.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y COMENTARIOS

A continuación se presentan tablas producto de los resultados del análisis de los casos, que se comentarán y puntualizarán a continuación.

Práctica/ Caso	1. Jornadas laborales de trabajo excedidas	2. Sobre carga de trabajo.	3. Presión Psicológica.	4. Trabajo por honorarios.	5. Creación de falsas expectativas.
Caso 1: Trabajo y Bienestar	x	x	x	x	x
Caso 2: El despido de Noé	x	x	x		x

Tabla 4.1

En esta tabla se visualiza la presencia de las prácticas incorrectas en los casos históricos. En el caso 1. Trabajo y Bienestar, están presentes las cinco prácticas. En el caso 2. El despido de Noé, están presentes 4 de 5, solamente faltando la de trabajo por honorarios de la que no se habla específicamente en el caso.

Como se puede visualizar en la tabla 4.1, en el Caso 1. Trabajo y Bienestar, se identifica la presencia de las cinco prácticas incorrectas de las empresas desarrolladoras de vivienda que podrían causar un efecto nocivo en sus empleados. En el caso 2. El despido de Noé, se identifican que existen 4 de las cinco prácticas.

Producto siguiente del análisis se visualizó cuales eran los marcos de referencia éticos que se veían afectados por el comportamiento de los actores de los casos, análisis que se plasma en la siguiente tabla:

MARCO DE REFERENCIA	Caso 1: Trabajo y Bienestar	Caso 2: El despido de Noé
<b>PRINCIPIOS DE ÉTICA DE EMPRESA</b>		
<b>PRINCIPIOS BÁSICOS</b>		
ACTUAR CON INTELIGENCIA	X	X
TOMAR EN CUENTA LOS INTERESES DE LOS DEMÁS	X	X
<b>BIENES INTRÍNSECOS</b>		
EL CONOCIMIENTO	X	X
LA VIDA	X	X
EL JUEGO	X	X
EXPERIENCIA ESTÉTICA	X	X
ARMONIA CON LOS DEMÁS	X	X
CONTROL INTELIGENTE DE LA PROPIA VIDA	X	X
RELIGIÓN	X	X
<b>PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ÉTICA EMPRESARIAL</b>		
SOLIDARIDAD	X	X
RACIONALIDAD	X	X
EQUIDAD	X	X
EFICIENCIA	X	X
ABSTENERSE DE DAÑAR A UN SER HUMANO	X	X
DE PAPEL QUE HAY QUE DESEMPEÑAR	X	X
DE ACEPTACIÓN DE LOS EFECTOS COLATERALES PERNICIOSOS	X	X
DE COOPERACIÓN EN LA INMORALIDAD DE OTROS	X	X
<b>ANÁLISIS COSTO BENEFICIO</b>	X	
<b>RESPONSABILIDADES CON LA SOCIEDAD</b>	X	X
<b>ARMONIZACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES</b>		
CON LA EMPRESA	X	X
CON LA FAMILIA	X	X
<b>ENGINEERING ETHICS</b>		
ÉTICA PREVENTIVA	X	X
BUENAS OBRAS	X	X
SOLUCION CREATIVA INTERMEDIA	X	
LA REGLA DE ORO	X	X
LOS INGENIEROS COMO EMPLEADOS	X	X
<b>CODIGOS DE ÉTICA PARA INGENIEROS</b>		
INSPE	X	X
ASCE	X	X
<b>MANDAMIENTOS DE LA IGLESIA CATÓLICA</b>		
SÉPTIMO MANDAMIENTO	X	X
OCTAVO MANDAMIENTO	X	X
<b>DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS</b>		
ARTÍCULO 22	X	
ARTÍCULO 23	X	X
ARTÍCULO 24	X	X
<b>LEYES DEL TRABAJO MEXICANAS</b>		
LEY FEDERAL DEL TRABAJO	X	X
LEY DEL IMSS	X	X
LEY DEL INFONAVIT	X	X

Tabla 4.2

En esta tabla se visualiza el incumplimiento de los marcos de referencia éticos y legales, presentes en cada uno de los casos

Después de haber analizados los casos, la tabla 4.2 muestra los principios éticos, religiosos y legales que se ven afectados en los casos analizados, se puede apreciar que debido a las prácticas incorrectas citadas, se ven limitado el cumplimiento de normas religiosas, morales, éticas y legales.

Como consecuencia de haber formado parte de los casos, se hace imperativo el saber si para cada uno de los problemas éticos, los actores se comportaron de manera adecuada o no, como lo marca la siguiente tabla de análisis:

<b>Caso 1: Trabajo y Bienestar</b>	<b>ÉTICO EL EMPLEADO</b>	<b>ÉTICA LA EMPRESA</b>
1.- Antonio se compromete a construir el incremento de su producción un 300% , sabiendo que no cuenta con estudios, proyectos, autorizaciones presupuestales y recursos humanos adecuados. ¿Fue ético el compromiso de Antonio?	NO	NO
2.- El diseño de las estrategias para comenzar la construcción lo hicieron excediendo las jornadas laborales y dejaron a segundo plano los compromisos personales y familiares. ¿Fue ético el trabajar tanto tiempo fuera de horario y dejar a segundo plano su persona y familia?	NO	NO
3.- Antonio hace caso omiso de las advertencias que Juan Carlos y Manuel le hicieron con respecto a las carencias técnicas y humanas con las que ejecutarían el proyecto de construcción de viviendas. ¿Fue ético el comportamiento de Antonio al no escuchar las advertencias?, ¿Antonio y Manuel hicieron lo correcto?	ANTONIO NO, JUAN CARLOS Y MANUEL SÍ	NO
4.- Antonio es presionado para el arranque de obra por parte del Corporativo y él a su vez ejerce gran presión en su estructura de gente. ¿Fue ético que la empresa presionara tanto a Antonio?, ¿Fue ético que Antonio presionara de facto a su gente, como una consecuencia de la presión que él recibía?	NO	NO
5.- Omar y Jesús arrancan la obra sin proyectos , estudios, presupuestos, contratos y lo más importante, sin el personal debidamente calificado. ¿Fue ético que Omar y Jesús arrancaran la obra en éstas condiciones?	NO	NO
6.- Antonio acepta ser el director de cinco obras más distribuidas en todo el país. ¿Es ético el haber aceptado mayores responsabilidades cuando enfrente tenía una que no podía controlar?	NO	NO
7.- Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel, contratan gente sin experiencia, y bajo esquemas que van contra las leyes del trabajo mexicanas. ¿Fue ético el elegir éste tipo de gente y bajo estos esquemas?	NO	NO
8.- Omar, Jesús, y Juan Carlos someten a su gente a gran presión y a jornadas laborales excesivas. ¿Fue ético el someter a la gente a gran presión y a jornadas de trabajo excesivas sin pago por ello?	NO	NO
9.- Antonio motiva a su gente con el plan de recompensas de la empresa, el cual, al final, no fue cercano a lo que les planteó. ¿Fue ético Antonio al motivar a la gente con el plan de recompensas que la empresa planteaba?	SÍ	NO
10.- Antonio y Omar tuvieron serios problemas familiares. Juan Carlos se divorció. ¿Fue ético el comportamiento de Antonio, Omar y Juan Carlos al, como consecuencia de su participación en el proyecto, tener serios problemas familiares?	NO	NO
11.- Antonio sigue en la empresa. ¿Después de lo ocurrido, es ético para Antonio seguir en la empresa?	SÍ	NA
<b>Caso 2: El despido de Noé</b>	<b>ÉTICO EL EMPLEADO</b>	<b>ÉTICA LA EMPRESA</b>
1.- El equipo de trabajo de Ulises estaba trabajando bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo. ¿Fue ético el que Ulises y su gente trabajaran bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo?	NO	NO
2.- Noé trabajaba los fines de semana con el fin de dar mejores resultados a la empresa. ¿Fue ético que Noé trabajara los fines de semana?	NO	NO
3.- Producto de los buenos resultados la empresa decidió crecer y utilizar la misma estructura de gente y no se contaba ni con los recursos ni los medios para cumplir los objetivos. ¿Fue ético por parte de la empresa el que quisiera crecer con el mismo equipo de trabajo que ya estaba sobrecargado de trabajo?	NO	NO
4.- Noé no cumplió con los objetivos de ventas y fue objeto de presión excesiva y mantuvo a su equipo con sobrecarga de trabajo con jornadas laborales adicionales sin remuneración alguna salvo los incentivos. ¿Fue ético el comportamiento de Noé hacer que su equipo de trabajo trabajara en esas condiciones?	NO	NO
5.- El director de ventas decidió despedir a Noé. ¿Fue ético el despido de Noé por parte de la empresa?	NO	NO

Tabla 4.3

Muestra la participación ética o no de cada uno de los participantes en los problemas éticos de los casos.

En la tabla 4.3 se muestra el comportamiento ético de, cada uno de los actores presentes en cada uno de los problemas éticos de los analizados, se observa que en su mayoría los actores, tanto el empleado como la empresa, se comportan de manera no ética, esto, fundamentado en los marcos de referencia citados en la sección 4.2 (códigos de ética de la NSPE, ASCE, la declaración de los derechos humanos de la ONU en 1948, las leyes del trabajo mexicanas, el catecismo de la Iglesia Católica, lo que expresa Harris en “Engineering Ethics, Concepts & Cases” y lo que establece Elegido en “Fundamentos de Ética de Empresa, la perspectiva de un país en desarrollo”).

Como parte fundamental de este trabajo de investigación, es importante saber cuál es el efecto que causa en el empleado las prácticas incorrectas por parte de la empresa, análisis que se muestra en las siguientes tablas de resultados:

Caso 1: Trabajo y Bienestar	PRACTICA INCORRECTA EXISTENTE EN EL PROBLEMA ÉTICO	EFFECTOS NOCIVOS EN EL EMPLEADO	ÉTICO EL EMPLEADO	ÉTICA LA EMPRESA
1.- Antonio se compromete a construir el incremento de su producción un 300% , sabiendo que no cuenta con estudios, proyectos, autorizaciones presupuestales y recursos humanos adecuados. ¿Fue ético el compromiso de Antonio?	SOBRECARGA DE TRABAJO	ENTRO EN CONFLICTO DE LEALTADES ENTRE EL Y LA EMPRESA. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
2.- El diseño de las estrategias para comenzar la construcción lo hicieron expediendo las jornadas laborales y dejaron a segundo plano los compromisos personales y familiares. ¿Fue ético el trabajar tanto tiempo fuera de horario y dejar a segundo plano su persona y familia?	JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS, SOBRECARGA DE TRABAJO	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
3.- Antonio hace caso omiso de las advertencias que Juan Carlos y Manuel le hicieron con respecto a las carencias técnicas y humanas con las que ejecutarían el proyecto de construcción de viviendas. ¿Fue ético el comportamiento de Antonio al no escuchar las advertencias?, ¿Antonio y Manuel hicieron lo correcto?	PRESIÓN PSICOLÓGICA	FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES	ANTONIO NO, JUAN CARLOS Y MANUEL SÍ	NO
4.- Antonio es presionado para el arranque de obra por parte del Corporativo y él a su vez ejerce gran presión en su estructura de gente. ¿Fue ético que la empresa presionara tanto a Antonio?, ¿Fue ético que Antonio presionara de facto a su gente, como una consecuencia de la presión que él recibía?	PRESIÓN PSICOLÓGICA	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES	NO	NO
5.- Omar y Jesús arrancan la obra sin proyectos , estudios, presupuestos, contratos y lo más importante, sin el personal debidamente calificado. ¿Fue ético que Omar y Jesús arrancaran la obra en éstas condiciones?	PRESIÓN PSICOLÓGICA, SOBRECARGA DE TRABAJO, JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES	NO	NO
6.- Antonio acepta ser el director de cinco obras más distribuidas en todo el país. ¿Es ético el haber aceptado mayores responsabilidades cuando enfrente tenía una que no podía controlar?	SOBRECARGA DE TRABAJO	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES	NO	NO
7.- Omar, Jesús, Juan Carlos y Manuel, contratan gente sin experiencia, y bajo esquemas que van contra las leyes del trabajo mexicanas. ¿Fue ético el elegir éste tipo de gente y bajo estos esquemas?	TRABAJO POR HONORARIOS	FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
8.- Omar, Jesús, y Juan Carlos someten a su gente a gran presión y a jornadas laborales excesivas. ¿Fue ético el someter a la gente a gran presión y a jornadas de trabajo excesivas sin pago por ello?	PRESIÓN PSICOLÓGICA, SOBRECARGA DE TRABAJO, JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
9.- Antonio motiva a su gente con el plan de recompensas de la empresa, el cual, al final, no fue cercano a lo que les planteó. ¿Fue ético Antonio al motivar a la gente con el plan de recompensas que la empresa planteaba?	CREACIÓN DE FALSAS EXPECTATIVAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	SÍ	NO
10.- Antonio y Omar tuvieron serios problemas familiares. Juan Carlos se divorció. ¿Fue ético el comportamiento de Antonio, Omar y Juan Carlos al, como consecuencia de su participación en el proyecto, tener serios problemas familiares?	PRESIÓN PSICOLÓGICA, SOBRECARGA DE TRABAJO, JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS, CREACIÓN DE FALSAS EXPECTATIVAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES	NO	NO
11.- Antonio sigue en la empresa. ¿Después de lo ocurrido, es ético para Antonio seguir en la empresa?	PRESIÓN PSICOLÓGICA	DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	SÍ	NA

Tabla 4.4

Muestra las prácticas incorrectas existentes en cada uno de los problemas éticos del caso 1, así como los efectos nocivos causados por las mismas

Caso 2: El despido de Noé	PRACTICA INCORRECTA EXISTENTE EN EL PROBLEMA ÉTICO	EFFECTOS NOCIVOS EN EL EMPLEADO	ÉTICO EL EMPLEADO	ÉTICA LA EMPRESA
1.- El equipo de trabajo de Ulises estaba trabajando bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo. ¿Fue ético el que Ulises y su gente trabajaran bajo una presión excesiva y con sobrecarga de trabajo?	PRESIÓN PSICOLÓGICA, SOBRECARGA DE TRABAJO, JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
2.- Noé trabajaba los fines de semana con el fin de dar mejores resultados a la empresa. ¿Fue ético que Noé trabajara los fines de semana?	JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS, SOBRECARGA DE TRABAJO	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
3.- Producto de los buenos resultados la empresa decidió crecer y utilizar la misma estructura de gente y no se contaba ni con los recursos ni los medios para cumplir los objetivos. ¿Fue ético por parte de la empresa el que quisiera crecer con el mismo equipo de trabajo que ya estaba sobrecargado de trabajo?	JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS, SOBRECARGA DE TRABAJO	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
4.- Noé no cumplió con los objetivos de ventas y fue objeto de presión excesiva y mantuvo a su equipo con sobrecarga de trabajo con jornadas laborales adicionales sin remuneración alguna salvo los incentivos. ¿Fue ético el comportamiento de Noé hacer que su equipo de trabajo trabajara en esas condiciones?	PRESIÓN PSICOLÓGICA, SOBRECARGA DE TRABAJO, JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO
5.- El director de ventas decidió despedir a Noé. ¿Fue ético el despido de Noé por parte de la empresa?	PRESIÓN PSICOLÓGICA, SOBRECARGA DE TRABAJO, JORNADAS LABORALES EXCEDIDAS	DESARMONIZACIÓN DEL EQUILIBRIO PERSONAL, FALTA DE EQUILIBRIO EN LA RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. DAÑO A SUS DERECHOS LEGALES	NO	NO

Tabla 4.5

Muestra las prácticas incorrectas existentes en cada uno de los problemas éticos del caso 2, así como los efectos nocivos causados por las mismas

En la tabla 4.4 y tabla 4.5 se muestran, para cada uno de los problemas éticos de cada uno de los casos analizados, la práctica incorrecta existente en el mismo, así como los efectos nocivos en el empleado que causan.

A continuación se enumeran los efectos nocivos detectados después de este análisis:

**1.- Desarmonización del equilibrio personal:** cualquier persona, sea dueño o empleado de un trabajo, sufrirá una falta de equilibrio en todos los aspectos de su persona, si padece en su trabajo de jornadas laborales excesivas, sobrecarga de trabajo, presión psicológica y sufre una decepción por no recibir lo que esperaba económicamente.

Este desequilibrio se genera, cuando la persona, dedica más tiempo del que debe de ser a una actividad en específico, *“todos los excesos son malos”*, si un empleado trabaja mucho más de lo que su horario nominal marca, estará dedicando tiempo a su trabajo, que le corresponde a la convivencia de él con su familia, de dedicarse a las actividades de esparcimiento que solía tener. Estará en la antesala de un círculo vicioso, que solamente le dará problemas a futuro.

Éste efecto nocivo es de mucho cuidado; cuando la persona se olvida de sí, por ser lo que no es, solamente estará generando para sí una decadencia paulatina en su bienestar, ya lo dice Elegido en su definición de ética: *“La ética es la búsqueda y comprensión de la buena vida, el vivir bien, la vida digna de vivirse”*., ya lo comentó la ONU, en su declaración universal de los derechos humanos, *“Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”*. Si la persona no entra en razón y se da cuenta de que esta desequilibrado, tarde puede llegar a ser para darse cuenta.

Pero, ¿por qué una persona no se daría cuenta de esto?, muy probablemente, si la persona está tan involucrada con sus responsabilidades profesionales, tan comprometida en el cumplimiento de los resultados e ilusionado en la obtención de un incentivo económico por los resultados a obtener, no tendrá la suficiente visibilidad para racionalizar la decisión de modificar su actual ritmo de trabajo. La persona tendrá efectos secundarios de consideración, en los siguientes aspectos:

- a) Físicos: mala alimentación (que le provocará padecimientos gastro intestinales), vida sedentaria (probablemente le provoque problemas de salud), cansancio
- b) Sociales: al estar en desequilibrio por permanecer tanto tiempo en el trabajo, la persona no tendrá vida social, práctica necesaria para el bienestar
- c) Familiares: no tendrá el tiempo para cumplir con sus obligaciones y tampoco podrá convivir y participar activamente en el desarrollo y cuidado de su familia
- d) Espirituales: no tendrá el tiempo para cumplir con sus obligaciones y derechos
- e) Laborales.: aunque parezca contradictorio, una persona que no se desarrolla integralmente, estará estancado y no crecerá en este aspecto.

**2.- Falta de equilibrio en la racionalización de las decisiones:** Una persona que padece un desequilibrio en sus aspectos personales sufre de los efectos de los mismos, como se comentó en el punto anterior, una persona que físicamente padece de fatiga, tampoco tendrá la suficiente lucidez de ideas para aclarar su mente y tomar las decisiones adecuadas y certeras que su trabajo le requiere, tampoco hará su trabajo con la eficiencia que lo haría si hubiese descansado el tiempo que se recomienda para ello, tendrá su mente estresada por los conflictos familiares que vive día a día por la falta de atención que le da a su familia, no tendrá la motivación espiritual para buscar trascender en su quehacer diario y generalmente tendrá problemas laborales por que no habrá hecho su trabajo como lo debía de haber hecho. Círculo vicioso del entorno laboral de este tipo de empresas.

**3.- Daño a sus derechos legales:** Una persona que padece en su trabajo de jornadas laborales excesivas producto de la sobrecarga de trabajo y la presión psicológica y además sufre una decepción por no recibir lo que esperaba económicamente, generalmente verá afectados sus derechos legales que directamente se reflejarán en el aspecto económico.

El trabajo del hombre es un medio para subsistir y obtener los satisfactores que requiere para cumplir con sus responsabilidades en este mundo. No es la razón de existir, si la empresa no le paga una sola de las horas que se trabajan fuera de horario, directamente estará afectando los derechos como se comenta en la declaración de los derechos humanos de la ONU, *“Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social”*, así como el séptimo mandamiento de la Iglesia Católica, *que prescribe la práctica de la justicia y de la caridad en el uso de los bienes terrenos y de los **frutos del trabajo de los hombres**”*.

Si la empresa en la búsqueda del cumplimiento de sus resultados orilla al empleado a trabajar horas adicionales a las claramente expresadas en la Ley Federal del Trabajo, la empresa debe de pagar por ello. La empresa no tiene el derecho de no pagar por un trabajo realizado, tiene la obligación de remunerar económicamente el bien que están recibiendo.

**4.- Conflicto de lealtades.** Quizás este sea el efecto que más consecuencias éticas genere, debido al conflicto natural que se genera entre la gerencia y el ingeniero como empleado, por la misma naturaleza de sus puntos de vista, responsabilidades y objetivos, como lo comenta Harris: *“Una decisión que tomará un ingeniero, involucra conocimientos técnicos y códigos de ética. Una decisión que tomará un gerente involucra aspectos que tienen que ver con el bienestar de la organización como costo, tiempo, calidad y bienestar moral del empleado. Sin embargo, la decisión de la gerencia, no deberá forzar al ingeniero a comprometerse a realizar hechos que técnicamente no sean posibles y vayan contra su ética”.*

También se debe de considerar el papel que hay que desempeñar como empleado: *“El papel del ingeniero como empleado, implica que su función primaria para con la empresa es la de proveer conocimientos técnicos que le generen valor a la misma, sin embargo, los ingenieros también son profesionales, y deben de seguir los estándares en su desempeño, que la profesión les marca.”*

En muchas ocasiones en los casos analizados, se visualiza claramente los conflictos entre la gerencia y el empleado, los conflictos entre el ingeniero que es gerente y empleado a la vez con un subordinado que es ingeniero. Sin embargo como lo comenta Harris *“Los ingenieros tienen una dualidad de lealtades, a la organización y a su profesión. Su lealtad a la profesión está por arriba de la de su empleador, cualesquiera que sea”.* La gerencia, tiene la visión de obtener los resultados, el ingeniero tiene la visión de cumplir con las responsabilidades de su profesión, como está claramente expresado en los códigos de ética de la NSPE (National Society of Professional Engineers) Sociedad Nacional de Ingenieros Profesionales y del ASCE (American Society of Civil Engineers) Sociedad Americana de Ingenieros Civiles.

El efecto causado por la empresa al generar este conflicto de lealtades tiene profundas consecuencias éticas, como está expresado en las recomendaciones a las soluciones éticas de los casos analizados.

Después de haber analizado claramente los resultados obtenidos, se proseguirá con la formulación de las conclusiones de este estudio.

## Capítulo V

## CONCLUSIONES

Para terminar este trabajo de investigación expondrán las conclusiones a las que se ha llegado luego de desarrollar esta tesis de maestría.

En el capítulo II se revisó la literatura existente sobre el tema y se corroboró que la mayoría de los estudios que tratan sobre la ética en las empresas constructoras están orientados al medio de la construcción en sí, a los clientes externos y a los competidores. Solamente Harris habla muy específicamente del ingeniero como empleado. Con esto, se ratificó la orientación de este trabajo hacia los empleados.

El entorno de las principales empresas constructoras de viviendas y los retos que éstas tienen a futuro, indicó que seguirán siendo un motor lo suficientemente importante para tener un gran impacto en la industria de la construcción mexicana.

Prácticas como las jornadas laborales en exceso, sobrecarga de trabajo, presión psicológica, trabajos por honorarios y la creación de falsas expectativas, lejos de beneficiar a la empresa, la dañan, al momento en que el empleado sufre los efectos de estas prácticas.

En el capítulo III, para efectos de medición, se optó por la alternativa de elaborar los casos históricos, de empleados o ex empleados de empresas desarrolladoras de vivienda masiva que cotizan en bolsa, para que sirvieran como herramienta de medición, en la búsqueda de probar las hipótesis supuestas.

Estos casos se analizaron mediante el método el caso de Harvard, herramienta de investigación que puede producir resultados brillantes y como lo comenta Valentín Azofra en su *“Verificación empírica y método del caso: El método del caso, se ha revelado como un instrumento necesario en el proceso de experimentación que toda investigación en materia de dirección y gestión de empresas requiere. De acuerdo con Jensen [1993], a priori, el estudio de casos es una metodología clínica, basada en el trabajo de campo, singularmente adecuada cuando el conocimiento del fenómeno a investigar requiere información cualitativa y detallada, pero es en el área de las ciencias de la empresa donde este método de investigación empírica se ha revelado especialmente fructífero.”*

*“El objetivo de este análisis de casos es proporcionar una descripción de la práctica que se desea observar (prácticas, sistemas, técnicas, procedimientos...).”*

Como se comentó en la sección 1.3 del capítulo I, las hipótesis a intentar probar con este trabajo de investigación, son las siguientes:

*“Las prácticas incorrectas de las empresas constructoras, causan un efecto nocivo en sus empleados”*

Hipótesis que se aclara con el análisis hecho en el capítulo IV, donde se visualizan los efectos nocivos en los empleados que causan las prácticas incorrectas de las empresas desarrolladoras de vivienda.

*“La persecución de la metas en las empresas constructoras, provocan que se comporten de manera incorrecta”*

De la misma forma que la hipótesis anterior, las empresas, en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, generan el ambiente que generan las prácticas incorrectas que provoca que ellas mismas, se comporten de manera incorrecta.

Ahora, de las hipótesis anteriores se desprendieron los siguientes objetivos:

- A) Detectar, clasificar y analizar la relación causa-efecto de las prácticas incorrectas por parte de las empresas constructoras, que causan un efecto nocivo en los empleados.

El cual fue cumplido cabalmente al realizar el análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo IV, donde se encontraron los efectos en el empleado, causados por las prácticas incorrectas de las empresas desarrolladoras de vivienda masiva.

- B) Dar una propuesta para lograr que las empresas se comporten de manera correcta.

Por lo que respecta a este objetivo, el foco de este trabajo de investigación, es retroalimentar y dar una propuesta para que las empresas se comporten de manera correcta.

Es preciso visualizar que el enfoque de este trabajo de investigación es proactivo, que si bien se pone a la empresa como generadora el ambiente propicio para la generación de las causas que tendrán efectos nocivos en los empleados, se busca retroalimentar con hechos históricos de ellas mismas.

Muy probablemente si los Corporativos de estas empresas desarrolladoras de vivienda masiva, conocen los efectos en los empleados, de la prácticas incorrectas en la búsqueda de sus objetivos y toman en cuenta trabajos de investigación como éste, obtendrán resultados asombrosos, minimizando y controlando las prácticas incorrectas que causan efectos nocivos en los empleados. Esta es la propuesta que se pone sobre la mesa a las empresas.

En el análisis realizado en el capítulo anterior, se ve claramente que las empresas se comportaron de manera no ética, pero también los gerentes, que también son empleados, que fungiendo como líderes eran los ejecutores de las directrices del Corporativo de la empresa, haciéndolos caer en el conflicto de lealtades entre la empresa y su profesión.

Seguramente, el aspecto humano será beneficiado ampliamente, pues tendrán empleados con equilibrio en su vida, en su desarrollo profesional y serán más eficientes en sus resultados, esto necesariamente tendrá efectos económicos en la organización, vertiente que se deja como futura línea de investigación, que seguramente será bienvenida por parte de los Corporativos de las empresas. También es necesario precisar que han existido empleados que se comportan de manera inadecuada con la empresa, el otro lado de la página, lo cual no fue motivo de este trabajo de investigación.

Las empresas deberían de ampliar sus perspectivas y visualizar el alcance de las reglamentaciones que expiden *“Como profesionales, todos los miembros de la empresa, debemos de anteponer los legítimos intereses de la empresa a nuestros intereses individuales: profesionales, personales, financieros o de cualquier otra índole”*. Se considera que no es adecuado pedirle a los empleados que antepongan los intereses de la empresa a los individuales, si bien es legítimo que la empresa logre sus objetivos, no lo son los medios que utiliza para lograrlos, los empleados tienen el derecho de seguir los códigos de ética de sus profesiones, pueden decidir que están dispuestos o no a hacer.

La reflexión que queda sobre la mesa, y que se debería de recordar, cada vez que la empresa marque sus metas y objetivos, es lo que está específicamente expresado en la Carta Encíclica *Caritas in Veritate*:

*“La obtención de recursos, la financiación, la producción, el consumo y todas las fases del proceso económico tienen ineludiblemente implicaciones morales. Así, toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral.*

*Por tanto, se han de valorar cuidadosamente las consecuencias que tienen sobre las personas las tendencias actuales hacia una economía de corto, a veces brevísimo plazo. Esto exige «una nueva y más profunda reflexión sobre el sentido de la economía y de sus fines».”*

No se puede la empresa ser ajena estas prerrogativas, tampoco los empleados, ambos deben de jugar el papel que les corresponde y cumplirlo cabalmente.

Además es imprescindible hacer énfasis en que el motor y centro de la empresa es el empleado, el hombre que está dentro de aquel que, día a día deja un poco de sí sobre el escritorio que trabaja, lo comenta también S.S. Benedicto XV en : *“Caritas in Veritate: Quisiera recordar a todos, en especial a los gobernantes que se ocupan en dar un aspecto renovado al orden económico y social del mundo, que el primer capital que se ha de salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad: «Pues el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social»”*

Se considera ha quedado claro que las empresas desarrolladoras de vivienda en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, realizan prácticas incorrectas que causan un efecto nocivo en los empleados, y en ellas mismas, por que las empresas requieren del capital humano para operar.

Si las empresas entienden las causas, y cambian el enfoque humano de su accionar actual, podrán minimizar las causas y por ende reducir significativamente los efectos nocivos en los empleados de su empresa, que no es otra cosa que beneficiarse en sí mismos. Porque los empleados son la parte principal de la empresa y si el empleado sufre efectos causados por la empresa, necesariamente tendrán efectos en los resultados de la empresa.

Un minuto de reflexión podrá cambiar las perspectivas de una gran empresa, de un motor de la economía de este gran País.

Los resultados podrían llegar a ser asombrosamente admirables, la propuesta aquí esta.

## Capítulo VI

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Azofra Palenzuela Valentín** *“Verificación empírica y método del caso: revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología”* Revista española de financiación y contabilidad Abril-junio 2004 Pp. 349-377
2. **Baena Guillermina, Montero Sergio**. Tesis en 30 días, Lineamientos prácticos y científicos. Editores unidos Mexicanos.
3. **Barnes, Louis B.** “Teaching and The case Method” Harvard Business School Press. Boston Massachusetts
4. **Benedicto XVI**, “Caritas in Veritate” Carta Encíclica
5. **Bowen Paul, Akintoye Akintola, Pearl Robert and Edwards Peter J.** “Ethical behavior in the South African construction Industry Construction” Management and Economics ISSN 0144-6193 print/ISSN 1466-433X online # 2007 Taylor & Francis <http://www.tandf.co.uk/journals>

6. **Catecismo de la Iglesia Católica.** [http://www.vatican.va/phome\\_sp.htm](http://www.vatican.va/phome_sp.htm)
7. **Código Civil del Estado de Jalisco** ,Anaya editores , 2007
8. **Código códigos de ética de la del ASCE** (American Society of Civil Engineers) Sociedad Americana de Ingenieros Civil. <http://www.asce.org/professional/ethics/>
9. **Código de ética de la NSPE** (National Society of Profesional Engineers) Sociedad Nacional de Ingenieros Profesionales. <http://www.nspe.org/Ethics/index.html>
10. **Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos**, Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, 2008
11. **Declaración Universal de Derechos Humanos 1948.** Organización de las Naciones Unidas, Artículo 22 al 24
12. **Elegido Juan M.** *“Fundamentos de Ética de Empresa, la perspectiva de un país en desarrollo”* IPADE. 1998. Pág. 306 a 322
13. **Ellet William,** *“The Case Study Handbook, How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases”* Harvard Business School Press. 2007.
14. **Gutiérrez Levy, Benito.** Método del caso. Compendio Universidad Panamericana
15. **Harris Charles E. Jr.** *“Engineering Ethics, Concepts & Cases”* Thomson Wadsworth Third Edition P 181-213
16. **Ley del Infonavit** , Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, 2008
17. **Ley del Seguro Social** , Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, 2008
18. **Ley Federal del Trabajo**, Anaya editores , 2007
19. **Naumes William,** *“The Art & Craft of case writing”*. M.E. Sharpe, Armonk, New York, London, England. Second Edition.
20. **Necesidades de Vivienda 2006-2012.** Comisión Nacional de Vivienda. 2005

21. **Parson Ellen** “*The Construction Industry's Ethical Dilemma*” Whether it's bid shopping, reverse auctions, or payment games, the majority of construction professionals believe the business is tainted by unethical behavior ECsM August 2005 pp 50- 57
22. **Prakash Sethi S. and M Linda.** “Ethical behavior as a strategic choice by large corporations: the interactive effect of marketplace competition, industry structure and firm resources “. *Business Ethics Quarterly*, ©1998 Volume 8, Issue 1. ISSN 1052-150X. pp. 85-104
23. **Revista Expansión**, Grupo Editorial Expansión, Junio 2008,
24. **Rezago habitacional**, Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda., 2000.

#### Páginas Web consultadas

- 25 <http://www.asce.org/inside/codeofethics.cfm>
- 26 [http://www.casasara.com.mx/01\\_vision.htm](http://www.casasara.com.mx/01_vision.htm)
- 27 <http://www.casageo.com/>
- 28 <http://www.greatplacetowork.com.mx/best/lists.php?year=current&idListName=mx&detail=1&order=employees>
- 29 <http://www.homex.com.mx/ri/index.htm>
- 30 <http://www.nspe.org/ethics/>
- 31 <http://www.sare.com.mx/Corporativo/>