

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## CAMPUS GUADALAJARA

***“Análisis del Liderazgo Situacional que se Presenta en una  
Constructora Pime”***

Carlos Ignacio Lugo García

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 2013



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. Sr. Carlos Ignacio Lugo García  
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**, titulada:

“ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL QUE SE PRESENTA EN  
UNA CONSTRUCTORA PIME”

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 ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

MTRO. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN  
DE EXAMENES DE GRADO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Abril 2013

MTRO. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXÁMENES DE GRADO  
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que Sr. Carlos Ignacio Lugo García, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

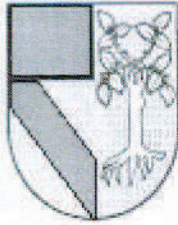
“ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL QUE SE PRESENTA EN  
UNA CONSTRUCTORA PIME”

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.

A T E N T A M E N T E

MTRO. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
ASESOR DE TESIS



## UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco a 1 de Mayo de 2013

Por medio de la presente hago constar que soy autor(a) y titular de la obra titulada "Análisis del Liderazgo Situacional que se Presenta en una Constructora Pime" en virtud de lo cual autorizo a Centros Culturales de México, A.C. (Universidad Panamericana) para que efectúe la digitalización, publicación y divulgación de la misma en la página web de la biblioteca, con fines académicos.

La Universidad Panamericana se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas en el párrafo anterior.

De la misma manera, desligo de toda responsabilidad a la Universidad Panamericana por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Carlos Ignacio Lugo García

## **Agradecimientos:**

A DIOS por permitirme sentir su presencia, siempre.

A mi ESPOSA por llenar mi vida de Alegría, Amor y Enseñanzas.

A mi HIJO por ser, como su Mamá.

A mis Padres por su apoyo.

## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	3
1. MARCO TEORICO.....	4
2. LIDERAZGO SITUACIONAL.....	7
3. APLICACION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.....	10
4. VARIABLES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.....	12
5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	12
6. CLIMA LABORAL.....	14
7. EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	15
8. EMPRESA Y METODOLOGIA DE ESTUDIO.....	18
9. PROYECTOS DE OBRA PÚBLICA.....	21
9.1 DICTAMEN EL PROYECTOS DE OBRA PÚBLICA.....	29
10. PROYECTOS DE OBRA PRIVADA.....	32
10.1 DICTAMEN EN PROYECTOS DE OBRA PRIVADA.....	38
11. CONCLUSIONES.....	41
12. BIBLIOGRAFA.....	43
13. ANEXOS.....	45

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura No. 1 Liderazgo situacional.....	10
Figura No.2 Liderazgo empleado de la dirección con el líder en proyectos públicos.....	27
Figura No.3 Liderazgo empleado de la dirección con contratistas en proyectos públicos.....	28
Figura No.4 Liderazgo empleado de el líder de proyecto Con los obreros.....	29
Tabla No. 1 Interacción entre los procesos y etapas en los proyectos De obra pública .....	30
Figura No.5 Liderazgo empleado de la dirección con el personal Interno en proyectos privados.....	36
Figura No.6 Liderazgo empleado de la dirección con el personal externo en proyectos privados.....	37
Figura No.7 Liderazgo empleado del capataz con el personal interno en proyectos privados.....	38
Tabla No. 2 Interacción entre los procesos y etapas en los proyectos de obra privada .....	40

## 1. INTRODUCCION.

El presente proyecto que ha sido motivado por la obtención del grado de Maestría en Administración de la Construcción, el cual me da la oportunidad de realizar un trabajo que cambiará algunos procesos internos de una pequeña empresa constructora familiar Jalisciense, con el objetivo de tener un enfoque más humano, que provocará que el personal que labora en la empresa se sienta satisfecho de sus logros tanto a nivel laboral como personal.

Los cambios que se proponen, están enfocados en la identificación del personal disponible para la realización de ciertas actividades y responsabilidades, analizando sus fortalezas y debilidades, de modo que determinamos que tipo de liderazgo es el que utilizaremos, y que podemos mejorar en el liderazgo aplicado.

Dichos cambios están determinados por la aplicación de mecanismos de medición al nivel del personal, que nos permitirán evaluar al personal y a la empresa y será un punto de referencia que le permitirá a la gerencia mejorar en su liderazgo.

El estudio permitirá traer beneficios tanto a la empresa como al personal que labora en ella los cuales serán:

Beneficios a la empresa:

- Estabilidad en su planta laboral
- Mayor certeza en el cumplimiento de sus objetivos



- Mayor compromiso del personal
- Mejorar la calidad de los trabajos

#### Beneficios del personal

- Se sentirá mejor en su lugar de trabajo
- Se generara identidad de grupo
- Mejorarán las relaciones interpersonales
- Generará mejoras personales

## 2. MARCO TEORICO

Haber cursado la maestría de administración de proyectos de construcción me ha dado importantes herramientas y técnicas que han sido de gran utilidad en mi vida profesional, ya que los proyectos de construcción cuentan con un sin número de variables, de tal modo que perder el control de alguna variable, puede ocasionar el fracaso rotundo de cualquier proyecto, en especial los proyectos de construcción.

El administrador de proyectos o líder es la persona responsable de seleccionar y disponer los recursos económicos, materiales y personales de manera eficiente, para lograr los objetivos establecidos.

El líder o administrador de un proyecto debe tener las siguientes funciones:

- Gestiona y asigna recursos humanos y de otro tipo.
- Define las prioridades de las tareas dentro y/o relacionadas con el proyecto.
- Coordina las interacciones con los clientes y los usuarios finales.
- Planifica las iteraciones.

- Planifica y asigna las tareas de la forma más razonable posible.
- Define la organización y estructura del proyecto.
- Establece las líneas de trabajo a seguir para garantizar la calidad e integridad de los artefactos del proyecto.
- Motiva y organiza el equipo de trabajo para lograr un objetivo definido.
- Establece los horarios de trabajo del equipo de desarrollo.
- Planifica y realiza las reuniones de control del equipo de desarrollo en el tiempo establecido.
- Mantiene el control del resultado de estas reuniones.
- Informa sobre el estado actual del proyecto.
- Mantiene el plan del proyecto.
- Suministra al equipo el informe del ciclo de desarrollo.<sup>1</sup>

Hemos mencionado las funciones generales del administrador de proyectos, de este modo podemos observar que ser un líder de proyectos es una ardua tarea, teniendo entre sus armas más poderosas para el logro de los objetivos de un proyecto, el liderazgo que ejerce sobre su grupo de trabajo, el cual es la materia del presente estudio.

EL líder del proyecto tiene a su alcance herramientas como la evaluación de desempeño, la evaluación del clima laboral que le permiten determinar el tipo de liderazgo más adecuado a emplear según la situación que se le presente.

---

<sup>1</sup>[http://www.ecured.cu/index.php/L%C3%ADder\\_de\\_proyecto](http://www.ecured.cu/index.php/L%C3%ADder_de_proyecto)

El presente trabajo tiene el objetivo de determinar qué tipos de liderazgos se presentan en los grupos de trabajo en Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V., para eso, debemos de empezar por definir que es liderazgo, como se ejerce y cuáles son los tipos de liderazgo que existen.

En la investigación y desarrollo de este tema, nos hemos topado con una gran cantidad de literatura y de escritores que hablan de Liderazgo, encontrándonos de igual modo, con una gran cantidad de definiciones, características, factores que intervienen, funciones del liderazgo, estilos de liderazgo, todas encaminadas a que el lector identifique que existen un sin número de estrategias que pueden ser implementadas para lograr convertirse en un mejor líder.

Para efectos del presente trabajo tomaremos las que nos parecen más sencillas de interiorizar, para poder aplicarlas en los análisis respectivos.

Liderazgo: "es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>2</sup>

Liderazgo: "es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos"<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup><http://www.monografias.com/trabajos29/lideres/lideres.shtml>

<sup>3</sup>[http://es.m.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#section\\_2](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#section_2)

Tomaremos para este trabajo como liderazgo a la capacidad de una persona para influir en el accionar de las personas, para el logro de objetivos, esta influencia puede ser motivadora o coercionadora. De modo que el liderazgo es solo una característica que debe tener un líder o administrador de proyectos para alcanzar sus objetivos.

Así como existen muchas definiciones de liderazgo, también podemos encontrar en la literatura muchas formas de liderazgo, nos ha parecido que el liderazgo no puede ser constante, más bien debe de ser variable, a lo que nos referimos es que: de acuerdo a cada situación específica, será el tipo de liderazgo que se empleé.

### 3. LIDERAZGO SITUACIONAL

El líder como tal tiene dos tipos de conductas frente a su equipo de trabajo, Fredy Ortiz Magallanes las nombra como instructiva y de relación.

La conducta instructiva se refiere a dar información o instrucciones claras y concisas de cómo deben de ser realizados los trabajos, tiempos de entrega, objetivos.(Ejemplos de conducta instructiva).

- Establece los objetivos
- Aclara lo que debe de hacerse
- Planifica el trabajo
- Organiza los recursos necesarios.
- Comunica las prioridades
- Establece fechas límites.
- Determina cómo se evaluará los resultados

- Demuestra e indica cómo hacer algo específico
- Se asegura de que todo se haga dentro de los parámetros establecidos

La conducta de relación se refiere a una conducta en la que el líder tiende a escuchar o dejarse sugerir por el equipo de trabajo, incluso se involucra más personalmente, es una conducta con empatía. (Ejemplos de conducta de relación)

- Escucha las opiniones de sus seguidores.
- Reconoce a las personas
- Pide sugerencias e ideas
- Anima y motiva
- Comunica Información
- Demuestra apertura sobre si mismo
- Facilita ideas
- Comunica y demuestra reconocimiento por un trabajo bien hecho

De estos dos tipos de conductas del líder, se desprenden 4 tipos de liderazgo situacional, los cuales se van presentando según el líder utilice estos tipos de conductas, los cuales se irán dando según la situación lo requiera.

Los cuatro tipos puros de liderazgo situacional son:

Dirigir: caracterizado por mucha instrucción y poca relación, en este tipo de liderazgo se dan instrucciones claras, estableciendo el Que, Como y Cuando en un proyecto.

Orientar: caracterizado por mucha instrucción y mucha relación, se da cuando el líder además de dar instrucciones, está pendiente del seguimiento y los resultados, orienta, dialoga, apoya y reconoce a su equipo de trabajo.

Apoyar: caracterizada por poca instrucción y mucha relación, el líder da la información básica, y se involucra en el proyecto, generalmente este tipo de liderazgo se da para explotar el conocimiento, disponibilidad, experiencia y potencial del grupo de trabajo.

Delegar: caracterizada por poca instrucción y poca relación, el líder da la mínima información y participa en el proyecto solo para pedir cuentas, este tipo de liderazgo se da cuando el líder domina el proceso y sabe que el grupo de trabajo también lo domina, se puede dar también para probar el desempeño de un grupo de trabajo.

Estos cuatro tipos de liderazgo situacional se pueden representar gráficamente, en donde el eje de las "x" está representado por las instrucciones, las cuales van de baja a alta, teniendo en el eje de las "y" la relación, graficándola igualmente de baja a alta.

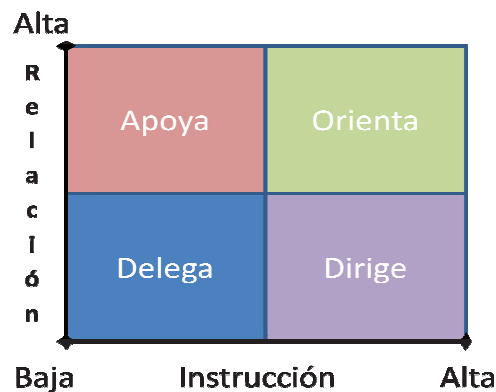


Figura 1 (Liderazgo Situacional)

En la Figura 1 liderazgo situacional, podemos darnos cuenta que podemos pasar de un liderazgo de delegar a dirigir si el líder imparte más instrucciones a su grupo de trabajo, si es que el proyecto así lo requiere, así mismo pasar a un liderazgo de apoyo a orientar incrementando las instrucciones.

Los cuatro tipos de liderazgo situacional están ligados por las variables de instrucción y relación, pudiendo pasar de un tipo al otro según el proyecto o el equipo de trabajo así lo requiera. También podemos observar que en los liderazgos de tipo delega y dirige existe poco o nulo involucramiento del líder con su personal.

Tenemos ya identificados los cuatro tipos de liderazgo situacional definidos anteriormente, y sabemos también que podemos cambiar de un tipo de liderazgo a otro aumentando la instrucción o el involucramiento del líder en el proyecto, pero surge una pregunta, ¿cuándo implementar un tipo de liderazgo y cuando implementar otro? ya que el líder debe de poder identificar cada situación particular en los proyectos y tomar la decisión sobre qué tipo de liderazgo aplicar, para eso mencionaremos en que situaciones podemos usar cada tipo de liderazgo.

#### 4. APLICACION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Con esto no queremos dar una receta de cocina para determinar cuándo usar cada tipo de liderazgo, lo que se pretende es establecer algunos criterios generales o situaciones comunes en las cuales se pueda emplear algún tipo de liderazgo y generar un resultado positivo.

Delegar: se usa cuando el líder y el equipo de trabajo dominan el proceso y conoce a la perfección los resultados que obtendrá, se puede utilizar en tareas de duración corta y de importancia baja, también se usa para probar la competencia de alguna persona y saber si se le pueden confiar alguna tarea de mayor importancia.

Orientar: Sucede generalmente cuando el líder está comprometido con su equipo y con el logro de los objetivos, principalmente cuando el líder ha diseñado el proceso y quiere resultados excelentes o está de por medio una promoción, se tratan de asegurar los resultados, el líder no domina completamente el proceso o sabe que el personal no domina el proceso, monitorea el avance y motiva a su gente constantemente, de modo que no se pierdan de vista los objetivos, se da en procesos o proyectos de una duración considerable, se emplea con equipos de trabajo que poseen poca o nula experiencia en proyectos similares.

Apoyar: este tipo de liderazgo se presenta cuando el equipo de trabajo posee gran experiencia en trabajos similares y no requiere mucha instrucción, pero el proyecto tiene un alto nivel de complejidad y/o con un proyecto extenso y de larga duración, se requiere que el personal se encuentra motivado y apoyado, se utiliza también en proyectos en los que no se dominan al 100%, pero el nivel de especialización y la alta capacidad del equipo de trabajo aportan las soluciones para resolver la problemática del proyecto, este se considera el tipo de liderazgo más deseado.

Dirigir: se da en proyectos de con una duración media – baja, y con una elevada exigencia de especialización, el grupo de trabajo posee experiencia en proyectos similares, el líder no es tan importante en la realización de la tarea, pero puede ser más importante en la relación con el dueño.



## 5. VARIABLES PARA LIDERAZGO SITUACIONAL

Como podemos darnos cuenta, para la correcta aplicación de algún tipo de liderazgo situacional, se observan deferentes variables que debemos considerar, en este trabajo se tomarán en cuenta solo dos, por un lado la especialización y experiencia de la mano de obra, y por otro lado la duración del proyecto que influye directamente en el clima laboral, las cuales se deben de tener controladas con mucha atención por parte del líder.

Para poder contar con un buen equipo de trabajo es indispensable dos sub procesos internos de la empresa, dichos procesos son: reclutamiento y selección de personal, evaluación del clima laboral y evaluación de desempeño, ya que nos sirven para poder contratar personal calificado para cubrir puestos de trabajo vacantes, medir su desempeño para poder evitar futuras fallas y propiciar una mejora en la planta laboral.

## 6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado y bien realizado puede ser el primer eslabón en la cadena del éxito en un proyecto, se explican los pasos para elaborar un correcto proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento consiste en una serie de pasos que ayudan a la empresa a determinar las características de las personas que se contrataran, un correcto proceso de reclutamiento se realiza de la siguiente manera:

- 1.- Determinar las vacantes que se generan en una empresa o algún proyecto.
- 2.- Realizar un análisis de las vacantes para determinar las características que debe cumplir el aspirante al puesto.<sup>4</sup>
- 3.- Establecer contacto con los aspirantes interesados en ocupar una vacante.  
Pueden ser internos o externos.

Se entiende por selección, al proceso de escoger entre los candidatos reclutados al más adecuado para desempeñar las actividades del lugar vacante, para la correcta selección del personal, existen técnicas que nos ayudan a tomar tan importante decisión, dichas técnicas son: la entrevista laboral y aplicación de diversas pruebas, siendo las entrevistas las que nos ayudan a tomar la mejor decisión para realizar una buena contratación. Presentamos un modelo de entrevista genérica que nos parece excelente como punto de referencia aplicar. (Ver modelo de entrevista en Anexo A)<sup>5</sup>

Estos procesos de reclutamiento y selección son bastante más complicados a lo aquí mencionado, se hace referencia a ellos debido a la importancia que tiene para las empresas, ya que el liderazgo situacional depende en gran medida del personal con que se labora, haciendo que el proceso de contratación del personal se encuentre entre los tres procesos más importantes de las empresas.

La intención de hablar del reclutamiento y selección del personal, además de destacar la importancia de este proceso, también pretende dar una sugerencia o punto de partida para efectuar tan delicada actividad que muchas veces pasamos de lado.

---

<sup>4</sup> DESSLER ,Gary., VARELA, Ricardo, Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano, Figura A3.3, A3.4, Pag. 133

<sup>5</sup> Ibídem, Pag. 161.

## 7. CLIMA LABORAL

El clima laboral es la relación que existe entre los compañeros y líderes con el entorno en donde se realiza un trabajo, mantener un buen clima laboral es de vital importancia, ya que impacta directamente en la productividad del trabajo, el compromiso del personal, lo que trae como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos.

Si pensamos por un momento que una empresa está formada o conformada por personas y analizamos que en ese grupo de personas existen afinidades y diferencias que los hace únicos como individuos, podemos determinar que si no tenemos un liderazgo eficiente y proactivo, sin lugar a dudas existirán diferencias entre las personas que no podrán ser resueltas, es por esta razón que el líder debe de establecer mecanismos para medir el clima laboral y efectuar una evaluación de desempeño que nos permita poder detectar posibles conflictos, así como sus soluciones de manera oportuna.

Para poder controlar algo, primero hay que medirlo, de manera que se puedan establecer parámetros que nos identifiquen fortalezas y debilidades de aquello que estamos midiendo, de este modo y enfocándose principalmente en promover las fortalezas y disminuir las debilidades, requerimos medir el clima laboral de nuestra empresa, para poder medir el clima laboral la literatura nos recomienda dos herramientas, la entrevista y la encuesta, cada herramienta tiene sus ventajas, pero creemos que en este caso la encuesta es la más adecuada, se presenta a continuación un modelo de encuesta que nos dará una radiografía de nuestra empresa en cuanto al clima laboral. (Ver encuesta en Anexo B)

La encuesta anteriormente citada, pretende medir el grado de satisfacción que tienen nuestros trabajadores sobre el trabajo que ejecutan todos los días, en los siguientes aspectos:

- Lugar de trabajo (ambiente, condiciones del lugar)
- Relaciones Interpersonales (relación con compañeros y jefes)
- Productividad (carga de trabajo, remuneraciones, motivación)
- Organización interna (metas, procedimientos, resultados)

Se ha elegido la presente encuesta por que la encontramos muy completa y se considera que aplicando esta encuesta al personal que labora en nuestra empresa, podemos determinar los puntos en los cuales de manera generalizada se tienen fallas haciendo un concentrado de los resultados, y mediante un sencillo análisis, podemos determinar algunas sencillas acciones aplicar para promover un mejor clima laboral.

## 8. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Sobra mencionar los efectos positivos que tiene la evaluación de desempeño en la mejora de las empresas, esta mejora se pretende que no sea solo de la empresa, sino que también sea del personal y de su interrelación, así que para la evaluación de desempeño que presentamos evaluaremos las siguientes características que

consideramos muy importantes para mantener un buen ambiente de trabajo y cumplir con los objetivos del proyecto:

ACTITUD

ORDEN

TRABAJO Y CALIDAD

COMUNICACIÓN Y RESPETO

Presentamos una evaluación de desempeño ya que las características citadas concuerdan con los valores de la empresa y con las características que se pretenden ver reflejadas en el personal que se ve involucrado en los proyectos de la empresa. (Ver evaluación en anexo C)

Implementamos esta evaluación de desempeño ya que nos parece ágil de realizar, fácil de analizar y completa, aplicando la presente encuesta a 360 grados, esto quiere decir que se aplica a los jefes, al personal y al subordinado inmediatos, haciendo un pequeño análisis y desarrollando una retroalimentación simple para no herir susceptibilidades, se recomienda que la persona que realiza el análisis de las evaluaciones sea discreta y tenga bien en cuenta que los datos de las evaluaciones se deben de manejar de manera confidencial, a final de cuentas lo que se pretende es procurar una mejora en el personal de manera general, tanto en su desarrollo interpersonal como profesional y no crear conflictos entre los trabajadores.

De manera general hemos mencionado las responsabilidades generales del líder administrador de proyectos, entre las cuales hemos destacado las que tienen que ver con su liderazgo, mencionando, analizando y proponiendo mecanismos como: el

reclutamiento y selección de personal, la evaluación del clima laboral y la evaluación de desempeño como un puntal importante para que el líder identifique oportunamente potenciales problemas en su equipo de trabajo, así mismo generar una mejoría substancial con respecto al personal que labora con nosotros.

## 9. EMPRESA Y METODOLOGIA DE ESTUDIO

Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V. Es una empresa familiar que nació de cómo muchas otras empresas en el país, por el espíritu de emprendedurismo y superación de un profesional de la industria de la construcción hace poco más de 20 años, durante ese tiempo y por su trayectoria, ha venido consolidándose como una empresa confiable y socialmente responsable, realizando proyectos que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Como la mayoría de las empresas familiares del país, Corporativo constructor 2000, S.A. de C.V. inició sin una estructura formal establecida, en donde el administrador general toma el 100% de las decisiones, y tiene que ver en todos los procesos internos de la empresa.

Poco a poco y debido a crecimiento controlado de la empresa se han abierto lugares, los cuales tiene que ver con la operación y administración de los procesos constructivos, diez años después de su nacimiento se realizó un manual de procedimientos basado en ISO 9000-2000 para los procesos de la empresa, debido a la burocracia que se generaba, solo se mantuvieron los procesos que le generaban valor a la empresa, dejando un poco de lado la administración de personal.

Desde sus inicios, Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V ha participado en una gran diversidad de proyectos, que van desde naves industriales, obras de alcantarillado, agua potable, hasta remodelación de oficinas y construcción de vivienda, mismas que de pueden clasificarse según el tipo de cliente con el cual se ha formalizado un contrato, siendo principalmente tres tipos:

- A) Construcción de obra pública, particularmente proyectos de infraestructura física educativa, proyectos de agua potable y alcantarillado, proyectos de edificación, proyectos de remodelación y proyectos de reforzamiento estructural.
- B) Construcción de obra privada, contratada por un cliente particular, esencialmente vivienda unifamiliar y plurifamiliar.
- C) Diseño, Construcción y comercialización de vivienda unifamiliar y plurifamiliar, realizada con capital propio o financiado por instituciones de la banca comercial.

Para realizar un correcto diagnóstico y poder dar algunas propuestas de mejora en el liderazgo que se practica en Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V., es de vital importancia analizar por separado y de manera general los procesos internos que se realizan en la empresa para estos tres tipos de proyectos, ya que cada uno posee peculiaridades y características que lo hacen único.

El presente Análisis se realizará en base a los siguientes 8 procesos generales, que como mencionamos anteriormente se realizarán en los tres tipos de proyectos que realiza más comúnmente Corporativo Constructor 2000.

1.- Análisis de las características generales de cada tipo de contrato, entre las cuales se encuentran variables de tiempo, costo, experiencia en trabajos similares, proyectos, penalizaciones, garantías, entorno social, entorno económico, entorno político y capacidad propia (se establecen los objetivos de cada proyecto) .



2.- Identificar el personal disponible que va a conformar el grupo de trabajo y sus características (reclutamiento y selección de personal)

3.- Establecer la cadena de Mando y Verificar su eficacia. (Liderazgo)

4.- -Desglosar las particularidades de las etapas de la obra y los procesos que se llevaran a cabo de manera general para jerarquizarlos según su importancia.

5.- Dar seguimiento al cumplimiento y control de los procesos realizados, para verificar la calidad, e identificar y/o solucionar potenciales desviaciones a los objetivos.

6.- Al concluir los proyectos hacer una dinámica de retroalimentación para proponer mejoras y evitar repetir las fallas que se presenten en cada proyecto. (Evaluación de desempeño)

7.- Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce según el tipo de proyecto, y determinar si es el adecuado o los puntos en que se puede mejorar.

8.- Elaborar un dictamen para cada tipo de proyecto, el cual tiene el objetivo de corregir los aspectos negativos y de motivar a que continúen los aspectos positivos.

Para el análisis correspondiente, se mencionaran cada proceso interno que se realiza en la empresa, y al llegar al punto No 8, el dictamen nos indicará que aspectos se deben de mantener, cuales se deben de mejorar y cuales se deben de sustituir por otro.

## 10. PROYECTOS DE OBRA PÚBLICA:

Los proyectos de obra pública se desprenden de una convocatoria nacional, estatal, local, invitación o asignación en los cuales tenemos cuatro etapas importantes, A.- Elaboración de presupuesto o concurso, B.- Contratación, C.- Ejecución de los trabajos, D.- Entrega de la obra.

Dentro de estas etapas mencionadas se encuentran los procesos que analizaremos cada uno puntualmente.

### A.- Elaboración de presupuesto

#### 1.- Características Generales

La gerencia técnica, En base a estudios de mercado y cotizaciones actualizadas, realiza los concursos de obra a precio alzado, teniendo rendimientos promedio de consumo de materiales y utilización de mano de obra y equipo, obteniendo por resultado un importe total de obra, el cual es un compromiso y no se modifica hasta la terminación del contrato. Terminado el presupuesto, se integran los anexos que solicita la dependencia, se completan las propuestas. Cuando las propuestas son completadas, la Gerencia técnica y la dirección general evalúan las alternativas y realiza modificaciones a las propuestas según criterios de experiencias anteriores y tomando en cuenta el entorno económico, político y social se determinan los ajustes al presupuesto, una vez realizados los cambios por parte de la Gerencia técnica, se entrega una propuesta económica y una propuesta técnica, las cuales son evaluadas por la dependencia pública, para emitir un dictamen, en el cual se adjudica un contrato.

## B.- Contratación

En la etapa de contratación la gerencia técnica reúne la documentación legal que es requerida por la dependencia contratante, al mismo tiempo se evalúa el equipo y el personal disponibles tanto interno como externo, para determinar si el personal disponible es suficiente para concluir con los trabajos en la fecha especificada, o requiere ser contratado algún otro elemento para completar la fuerza de trabajo, ya que el incumplimiento con las fechas de entrega trae como consecuencia penalizaciones económicas para la empresa.

### 2.- Identificar personal

Este proceso se realiza durante la etapa de contratación, el personal lo clasificamos como interno y externo, nos referimos a personal interno, al personal que labora para la empresa de manera continua, y que permanece trabajando en varios proyectos. El personal externo está formado por contratistas, los cuales se encargan de una parte específica del proyecto, y puede o no participar en uno o varios proyectos.

Para la designación de la persona que se encargará de liderar un proyecto, no se tiene actualmente en Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V. como tal un procedimiento a seguir,. Debido a la urgencia por iniciar los trabajos y a las características de la obra en ocasiones se utiliza el personal disponible, aun que por su perfil y sus características, no sea el idóneo para los trabajos encomendados, lo que nos obliga posteriormente a tener un cambio en el líder del proyecto, cuando este ya ha iniciado.

A partir de este estudio, se aplicara la entrevista laboral que se propone para realizar el procedimiento de selección de personal.

En esta etapa se analiza y se desglosa el proyecto de tal manera que identificamos cuales son las actividades o grupos de actividades a las que debemos poner mayor cuidado, ya que si descuidamos estas actividades nos provocara retrasos en el programa de obra.

Debido a los análisis y trabajos realizados en esta etapa del proyecto, es que se establecen las prioridades, los objetivos específicos, planes de trabajo, asignación de responsabilidades, de manera general, y conforme se da el avance se va definiendo con mayor puntualidad.

En este tipo de proyectos contamos con una fecha límite y con un presupuesto que no es posible modificar por algún error en su análisis, y es por estas circunstancias que en estos proyectos se tienen un alto grado de presión durante toda la ejecución de la obra por cumplir en tiempo y forma con el proyecto que se ha encomendado.

La etapa de contratación tiene una duración de tiempo de entre 6 a 8 días promedio, teniéndose que arrancar lo antes posible con la etapa de ejecución de los trabajos, de manera que estas dos etapas se traslapan unos días.

### 3.- Establecer cadena de mando

Como se mencionó, no se tiene como tal un procedimiento para la selección del líder del proyecto, pero si se establece claramente cuáles son sus obligaciones y objetivos, y se indica al grupo de trabajo quien es la persona se encuentra al mando.

### C.- Ejecución de los trabajos

Esta etapa consiste en el proceso de utilización de los materiales y disposición del grupo de trabajo, de manera que se transforma el medio ambiente de una zona particular, para generar un beneficio social o particular.

Se inician los trabajos y el líder de la obra designa tareas de sus subalternos, coordina el abasto de suministros, verifica el avance de los trabajos y procura ajustarse al plan de los trabajos establecido.

### 4.- Desglose de peculiaridades de la obra

Como se mencionó, el análisis del proyecto se ha iniciado desde la etapa anterior, definiéndose como debe ser el inicio de los trabajos y las actividades con mayor importancia en el proyecto, en esta etapa se analiza mas a profundidad las actividades del proyecto, y se clasifican según su nivel de importancia, el nivel de importancia de las actividades define mediante dos factores:

1.- La duración de las actividades: hay actividades que por su naturaleza, complejidad o por la cantidad de recursos empleados, nos demandan mayor tiempo de ejecución, es en estas actividades donde se debe de tener mucha atención y se debe de procurar facilitar su realización.

2.- La interdependencia con otras actividades: por otro lado existen actividades que por su secuencia lógica no se pueden realizar, hasta que esté concluida una actividad previa, así que las actividades que están ligadas con otras, también pueden provocar retrasos en la entrega de la obra.

Identificándose las actividades que son más importantes, se ordenan y se proponen estrategias o pasos a seguir para tener un control adecuado en cuanto a su progreso.

5.- Dar seguimiento a los procesos.

Este proceso se da para controlar el avance de la obra y la calidad de los trabajos, de modo que tengamos un monitoreo de la obra para identificar potenciales causas de retraso de los trabajos o fallas en la calidad de los mismos. Cuando identificamos un problema, primeramente tratamos de determinar el origen del problema, generalmente el líder del proyecto es el responsable, seguido de las acciones correctivas, para la solución oportuna de la falla.

#### D.- Entrega de la obra

Según se va llegando al término de los trabajos y si todo marcha según el programa, se entregará la obra sin ningún contratiempo, siempre y cuando los procesos anteriores se hayan realizado correctamente.

#### 6.- Realizar dinámica de retroalimentación

En Corporativo constructor 2000, S.A. de C.V. no se tiene una dinámica de retroalimentación.

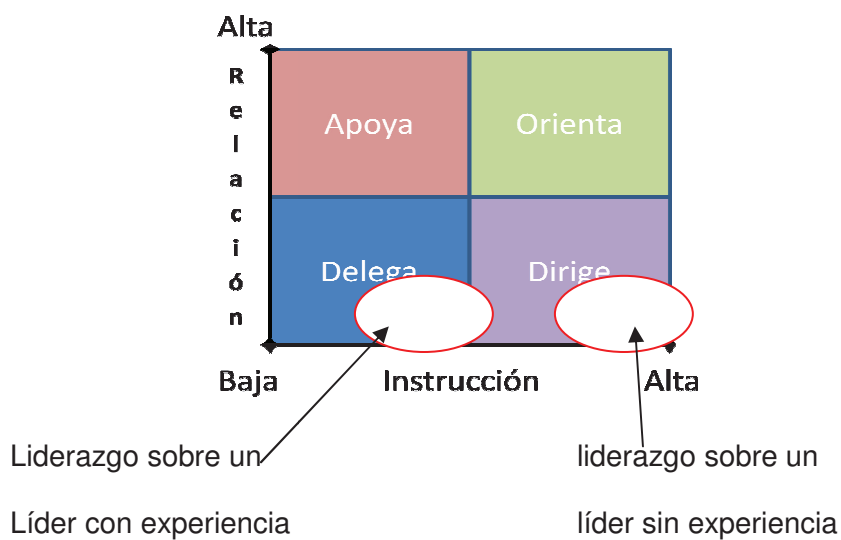
#### 7.- Identificar el tipo de liderazgo empleado

El tipo de liderazgo del que hablaremos será el que se realice de la gerencia sobre el líder de la obra o capataz, tomando en cuenta los cuatro tipos de liderazgo situacional encontramos que es de vital importancia para el proyecto, realizar una correcta valoración del personal que tenemos disponible, antes de empezar las labores y aplicar el liderazgo que corresponda según las capacidades y experiencia del líder.

Si después del análisis de líder encomendado para conducir el proyecto, nos topamos con que es una persona con experiencia en proyectos similares y que se cuenta con mano de obra calificada, el liderazgo que se realiza es un liderazgo entre delegar y dirigir, porque aun cuando se tiene experiencia en trabajos anteriores para la empresa es muy importante realizar el proceso de seguimiento para asegurarnos que las cosas se realicen según lo planeado.

Por el caso contrario, si encontramos que el líder no conoce mucho de ese tipo de proyectos, pero se cuenta con los elementos para realizar correctamente el proyecto deberemos utilizar un liderazgo de tipo orientar, para asegurarnos que no se cometerán errores, lo que nos puede conducir a retrasos en la obra.

**Figura No.2 Liderazgo empleado de la dirección con el líder en proyectos públicos.**

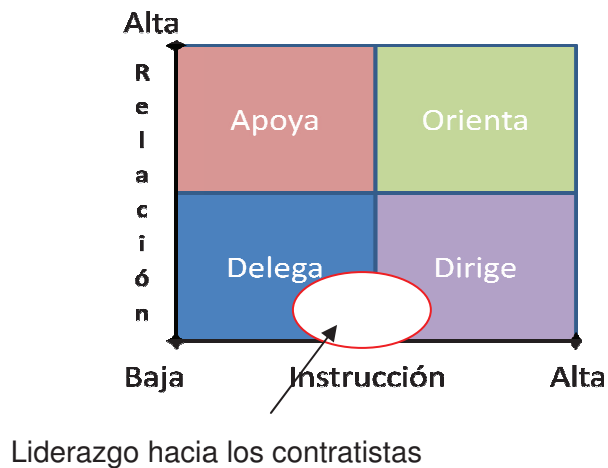


Observando los tipos de liderazgo que se emplean en la Figura N0. 2, nos damos cuenta que el nivel de relación entre la gerencia y el líder, es solamente para dar indicaciones y conducirlo hacia la obtención de los resultados.

También queremos destacar el liderazgo que se ejerce con el personal externo, los subcontratistas, ya que partimos de la premisa que un contratista es un especialista en el ramo en el que labora, y que no hay que darle muchas instrucciones de cómo tiene que hacer su trabajo, de manera que se emplea un liderazgo parecido al que se aplica al líder del proyecto con experiencia en trabajos anteriores.



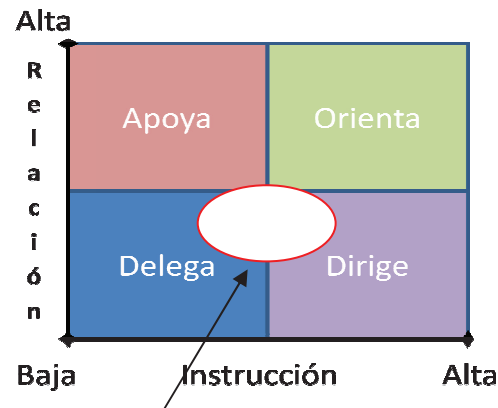
**Figura No.3 Liderazgo empleado de la dirección con los contratistas en proyectos públicos.**



En la Figura No. 3 identificamos en el liderazgo que se tiene con los contratistas, o subcontratistas solo se les indica cuales son los objetivos y los alcances del proyecto, así como las características que debe de tener el trabajo terminado, ya que por parte de la empresa no se tiene el control directo sobre el personal de los contratistas, además de que el personal presenta rotación.

Identificamos otro tipo de liderazgo, el que ejerce el capataz o líder de proyecto sobre la planta productiva, el cual y debido a su acercamiento con los trabajadores, debe de aumentar el nivel de relación con el personal que tiene a cargo.

**Figura No.4 Liderazgo empleado del líder de proyecto con los obreros.**



Liderazgo hacia los obreros

Aun que en la Figura No. 4 podemos ver que el nivel de relación ha aumentado en comparación al liderazgo presentado por parte de la dirección en la figura No. 2 y 3, se cree que aun está por debajo de lo que debería ser.

#### 9.1 DICTAMEN EL PROYECTOS DE OBRA PÚBLICA

##### 8.- Elaborar dictamen

Los procesos realizados en Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V. están bien estructurados para conseguir los objetivos para los cuales fue contratada la empresa, se tienen buenos controles y se asegura de una manera eficiente de cumplir con el tiempo de entrega

Se detectó que la empresa no genera aprendizaje documentado y el aprendizaje se queda en el personal que participó en los proyectos, así mismo también están condenados a repetir los mismos errores una y otra vez, ya que no se realiza una dinámica de retroalimentación.

Se detectó también que no se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, se propone un modelo en el anexo para su aplicación y uso.

Se proponen también la utilización de liderazgos con un perfil más humano, tanto para los trabajadores internos como externos, se propone también realizar unas convivencias al concluir los trabajos, en las cuales los trabajadores puedan participar a los demás sus experiencias y de alguna manera dejar documentadas sus experiencias.

La evaluación de desempeño nos puede dar pauta para ir evaluando al personal y posiblemente poder dar promociones o ascensos de puesto al personal que tiene una mejor calificación con respecto a su trabajo, pero también con respecto a su relación con el resto del personal

Para dejar más el claro, como se va dando la interacción de los procesos en cada una de las etapas del proyecto, se presenta el siguiente diagrama que se aplica en los proyectos de obra pública.

INTERACCION ENTRE LOS PROCESOS Y ETAPAS EN LOS PROYECTOS DE OBRA PUBLICA				
PROCESOS	ETAPAS			
	A.-PRESUPUESTO	B.- CONTRATACION	C.- EJECUCION	D.- ENTREGA DE OBRA
1.-A. Características				
2.- I. personal disponible				
3.- E. cadena de Mando				
4.- M. Particularidades				
5.- D. Seguimiento				
6.- D. Retroalimentacion				
7.- I. Liderazgo				
8.- E. Dictamen				

La Tabla No 1. Nos muestra la duración de los procesos que se llevan a cabo en un proyecto de obra pública a través de las diferentes etapas del proyecto.

Algunos procesos por su importancia y su complejidad se realizan en varias etapas de la obra, esto quiere decir que requieren de tiempo para su correcta realización, pero para este tipo de proyectos, el tiempo es un factor muy importante, y en ocasiones por la presión del tiempo no se toma la mejor decisión, como otra recomendación, valdría la pena tomarse su tiempo para tomar estas decisiones tan trascendentales.

## 11. PROYECTOS DE OBRA PRIVADA

Tanto los proyectos de Construcción de obra privada, como los proyectos en los que Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V. es el desarrollador, cuentan con las mismas etapas, siendo proyectos afines, ya que poseen las mismas características.

Así que para fines prácticos realizaremos el análisis para los proyectos de construcción de obra privada y el mismo análisis servirá para los proyectos desarrollados por la empresa.

Estos proyectos surgen de la necesidad de algún particular que requiere los servicios de un profesional de la construcción, los cuales a diferencia de los proyectos de obra pública tienen 3 etapas, A.- Contratación y diseño, B.- Ejecución de los trabajos y C.- Entrega de la obra.

### A.- Contratación y Diseño

En la etapa inicial del proyecto, se parte de una necesidad o una oportunidad de negocio, es donde se establecen y se ponen en claro todos los objetivos del proyecto. Desde el proyecto arquitectónico se van materializando los sueños de las personas que darán vida a esos espacios habitacionales.

## 1.- Características Generales

En esta etapa se generan varios procesos que tienen que ver con la concepción de la obra, para llevarla a la siguiente etapa, hacia la materialización, dichos procesos son:

Diseño arquitectónico y aprobación del cliente

Diseño estructural y estudios técnicos

Permisos y licencias

Elaboración del presupuesto

Firma de contrato

Los procesos mencionados son coordinados por el Gerencia Técnica, buscando satisfacer las necesidades del cliente, se realizan estos procesos para darle certidumbre al proyecto desde el aspecto económico y legal. Así mismo, analizar el proyecto desde el punto de vista técnico para realizar una evaluación de riesgos y lograr mitigarlos antes de que se presenten.

Este tipo de proyectos poseen un nivel inferior de presión, comparados con los proyectos de obra pública, pero tienen un nivel mayor de exigencia en cuanto a la calidad de los acabados.

## 2.- Identificar el personal

Este proceso es realizado por la Gerencia técnica, la cual determina quien realizara el rol de líder de proyecto de acuerdo a la experiencia que se haya vivido en

proyectos anteriores, definiendo las obligaciones y tareas del líder, se apoya al líder para completar su equipo de trabajo, estos serán trabajadores internos. Este proceso se realiza antes del inicio de los trabajos.

No se tiene como tal un proceso para la selección del líder, pudiendo caer en el problema que se designe al líder que está disponible, y no al ideal para la ejecución del proyecto.

### 3.- Establecer cadena de mando

Al apoyar al líder en la selección del grupo de trabajo y definir sus obligaciones, también se establece la jerarquía del personal, habiendo concluido este proceso con el personal interno, se inician los trabajos.

### B.- Ejecución de los trabajos

### 4.- Mencionar particularidades del proyecto

Cuando se ha definido y analizado el proyecto, así como integrado el equipo interno de trabajo, se inician los trabajos en obra de acuerdo al plan de trabajo y las especificaciones técnicas.

El proceso de contratación aun no ha concluido, ya se han iniciado los trabajos, pero la Gerencia técnica convoca y analiza propuestas de posibles contratistas en diferentes rubros, los cuales son expertos en cada asignatura encomendada, iniciando por los contratistas que ya han participado con la empresa en proyectos anteriores y

continuando con contratistas recomendados o que ofrecen su servicio a la empresa. Aunque Corporativo Constructor 2000, no posee como tal un proceso de evaluación de contratistas, los contratistas que han participado anteriormente tienen una ventaja contra su competencia.

Los trabajos se inician primeramente con la participación del personal interno, realizando los trabajos de albañilería, según el avance del proyecto lo va requiriendo, van participando los contratistas, se plantea seguimiento oportuno para que los contratistas colaboren entre sí y con el personal interno de la empresa, para evitar hacer trabajos que puedan obstaculizar la realización de otras tareas.

#### 5.- Dar seguimiento

La Gerencia técnica supervisa constantemente el progreso de la obra de tal modo que se realicen los trabajos como están especificados en los proyectos, el jefe del proyecto o capataz verifica la calidad de los trabajos, de este modo se pretende que en caso de existir alguna variación o desfase con el plan establecido, se analiza el origen de ese desfase y se propone una solución. Este control se realiza tanto al personal interno como con el personal externo o contratistas.

Conforme se va realizando el avance de los trabajos se da seguimiento tanto a los trabajadores internos como a los externos, tratando de integrarlos como un solo equipo, de manera que entre los grupos de trabajo se faciliten las labores entre ellos, para que el proyecto sea exitoso.



## C.- Entrega de obra

Si se ha realizado el proceso de seguimiento con la periodicidad que requiere la obra y su progreso será sin contratiempos y se entregará al dueño en tiempo y forma convenidos.

## 6.- Realizar dinámica de retroalimentación

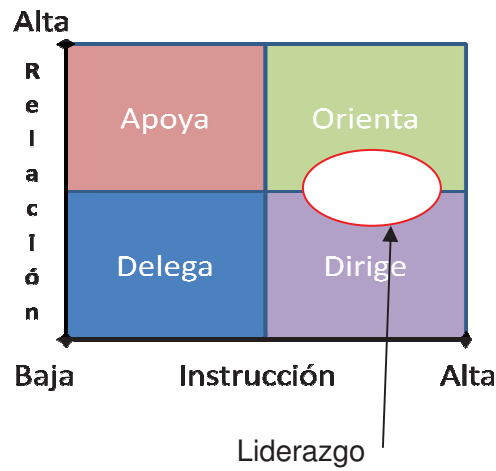
En Corporativo constructor 2000, S.A. de C.V. no se tiene una dinámica de retroalimentación.

## 7.- Identificar Liderazgo

El liderazgo que realiza en este tipo de proyectos entre la gerencia y la planta laboral, se puede clasificar en dos, el liderazgo que se realiza con el personal interno, y el que se realiza con el personal externo, el cual analizaremos a continuación:

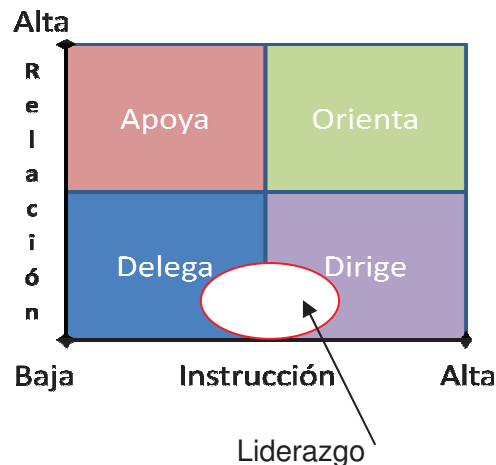
El liderazgo en el personal interno como se muestra en la Figura No.5 es un liderazgo con una elevada cantidad de indicaciones de manera de que se resuelvan todas las dudas con respecto al proyecto y las cuestiones técnicas, la estructura, la cimentación, etc, pero no existe una elevada relación, aun que durante el proceso de seguimiento y control se da un nivel aceptable de relación, mas no un nivel alto que provoque un mayor compromiso de la gente, este liderazgo tiende a ser entre dirige y orienta situándose en una área entre las dos zonas, obteniendo buenos resultados.

**Figura No.5 Liderazgo empleado de la dirección con el personal interno en proyectos privados**



Con relación al liderazgo que se presenta con los contratistas, es un liderazgo que se caracteriza por dar indicaciones, donde se les indica los objetivos finales y cuestiones de generales de tiempos de entrega, en general un nivel de indicaciones que puede establecerse entre delega y dirige, y al mismo tiempo poca interacción de relación con el personal, obteniendo generalmente buenos resultados.

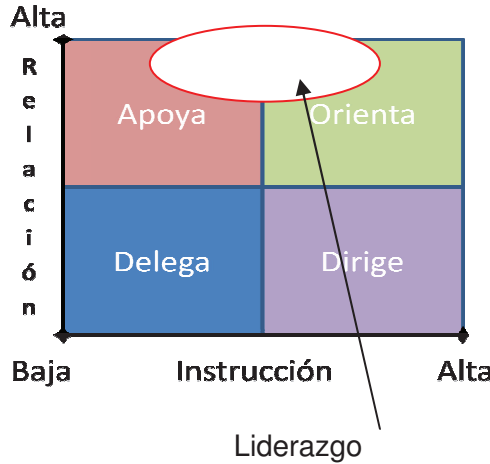
**Figura No. 6 Liderazgo empleado de la dirección con el personal externo en proyectos privados**



En la Figura No. 6 y en la Figura No. 3 se dan los niveles más bajos de relación con el personal externo y/o con los contratistas, ya que no es personal que labora permanentemente con la empresa.

También identificamos el liderazgo que se da entre el líder del proyecto del personal interno, el capataz y sus subordinados, se ha detectado que este liderazgo se da en Corporativo Constructor 2000, S.A. de C.V. es el nivel de relación más alto como lo indica la Figura No. 7, y que el nivel de indicación puede variar entre baja y alta, según la actividad y la preparación del personal así lo requiera.

**Figura No. 7 Liderazgo empleado del capataz con el personal interno en proyectos privados**



10.1 DICTAMEN EN PROYECTOS DE OBRA PRIVADA

8.- Elaborar Dictamen

Primero que nada se identifica que se carece de un proceso el cual nos permita seleccionar entre el personal disponible el mejor candidato para ocupar el puesto de responsable del proyecto, considerando una falla importante, ya que elegir de manera equivocada este lugar tan importante, puede traer como consecuencia problemas con el cliente.

Al no realizarse una dinámica de retroalimentación, no es posible generar un mejor desempeño en ningún aspecto que probablemente puedan presentar deficiencias, es imperativo empezar a realizar estas dinámicas para lograr involucramiento y bienestar del personal creando un clima laboral agradable para el entorno de la empresa.

Se considera que la relación con el personal debe de modificarse en los dos tipos de personal tanto el interno, como el externo, con esto nos referimos a fortalecer los niveles de relación, para lograr una mayor empatía entre las gerencias y la planta laboral. Procurando llevar el liderazgo que se emplea con el personal interno de entre las de dirige y orienta a netamente el área de orienta. Probablemente la relación con el personal externo debe de permanecer el nivel donde se encuentra.

Se detecta que el liderazgo empleado por parte del capataz como aquí hemos planteado es el óptimo para procurar un buen clima laboral en el personal interno.

Para generar una buena integración entre los contratistas o personal externo y el personal interno, es importante dentro del proceso de seguimiento realizar reuniones de colaboración, explicar cuál es el objetivo de la reunión y el beneficio común que se obtendrá de dicha reunión.

La evaluación de desempeño tiene un papel fundamental en el desempeño de la empresa, del mismo modo la evaluación del desempeño debe de aplicarse también al personal externo, los contratistas, si el modelo que se presenta no se adecua será necesario realizar cambios para poder evaluar correctamente el desempeño de los contratistas.

INTERACCION ENTRE LOS PROCESOS Y ETAPAS EN LOS PROYECTOS DE OBRA PRIVADA			
PROCESOS	ETAPAS		
	A.-PRESUPUESTO Y DISEÑO	C.- EJECUCION DE LOS TRABAJOS	D.- ENTREGA DE OBRA
1.-A. Características			
2.- I. personal disponible			
3.- E. cadena de Mando			
4.- M. Particularidades			
5.- D. Seguimiento			
6.- D. Retroalimentacion			
7.- I. Liderazgo			
8.- E. Dictamen			

Tabla No. 2 Nos muestra la duración de los procesos que se llevan a cabo en un proyecto de obra pública a través de las diferentes etapas del proyecto.

Para dejar más el claro, como se va dando la interacción de los procesos en cada una de las etapas del proyecto, se presenta el siguiente diagrama para los proyectos de obra privada.

Debido a que los proyectos de obra particular generalmente no cuentan con el grado de presión que se presenta en los proyectos de obra pública, las etapas son más largas, en especial la de presupuesto y diseño, lo que nos permite ir preparando e involucrando al personal en el proyecto con anticipación.

## 12. CONCLUSIONES:

El principal objetivo del análisis realizado antes de iniciar el presente estudio, era darle un enfoque más humano a la relación que existe entre la gerencia con la planta laboral de la empresa. Al ir realizando el estudio e identificar los tipos de liderazgo que se emplean por parte de la gerencia de la empresa nos hemos dado cuenta que los niveles de relación se mantienen al mínimo, de modo que en los proyectos por lo general se obtienen los resultados planeados, pero no se conoce la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo.

Para poder mejorar esta relación se propone a la empresa:

- A) Primeramente aplicar evaluación de clima laboral, determinando las carencias que se tiene en el clima laboral, para dicha evaluación se ha tomado un modelo que nos pareció adecuado implementar, ya que no solo evalúa el clima entre trabajadores, sino también nos ayuda a evaluar el nivel de satisfacción del trabajador por pertenecer a determinada empresa.
- B) Aplicar la evaluación del personal para poder identificar dentro de la organización al personal que potencialmente pueda ocupar un lugar más alto, detectar fortalezas y debilidades del personal para procurar una mejora tanto en su desempeño laboral como en su vida personal.
- C) Aplicar proceso de reclutamiento y selección de personal, no tanto para reclutar personal externo y reemplazar la plantilla laboral con la que se cuenta, sino más bien seleccionar al personal adecuado para cada tarea, en especial las que tienen un elevado nivel de responsabilidad.

D) Por último aplicar una evaluación de desempeño hacia el personal externo, a los contratistas, ya que para el correcto desempeño de los proyectos, los contratistas son un factor fundamental del éxito o fracaso de los proyectos.

Debido al poco tiempo para la realización del presente estudio no ha sido posible aplicar ninguno de estos mecanismos de medición al personal de la empresa, los cuales provocarían indiscutiblemente una mejora substancial en la misma. Lo que se plantea lograr con este diagnóstico, es una mejora a nivel personal de los trabajadores dentro de su medio de trabajo, con sus compañeros, con sus jefes y con ellos mismos, para que se sientan contentos de pertenecer a un grupo armonioso de trabajadores que realizan proyectos exitosos, pero que también sienten satisfacción por formar parte de un equipo de trabajo, su grupo de trabajo.

### 13. BIBLIOGRAFIA:

- Líder de proyecto, ECURED,  
Disponible en: [http://www.ecured.cu/index.php/L%C3%ADder\\_de\\_proyecto](http://www.ecured.cu/index.php/L%C3%ADder_de_proyecto)
- BRECCIAROLI Andera, Líderes y Liderazgo, Buenos Aires, Argentina, monografías.com,  
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos29/lideres/lideres.shtml>
- Liderazgo, wikipedia,  
Disponible en: [http://es.m.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#section\\_2](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#section_2)
- PEREZ Elena, el modelo del liderazgo estratégico, arearh,  
Disponible en: [http://www.areas.com/psicologia/liderazgo\\_estragico.htm](http://www.areas.com/psicologia/liderazgo_estragico.htm)
- GROSS Manuel, Los cuatro estilos del Liderazgo situacional,  
Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/592479/Los-cuatro-estilos-del-liderazgo-situacional.html#content-top>
- Evaluación del desempeño laboral, Rincón del vago, Star, media,  
Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>
- Habilidades Gerenciales, Wikipedia,  
Disponible en: [http://es.m.wikipedia.org/wiki/Habilidades\\_directivas#](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Habilidades_directivas#)
- SALMA, Diego, Ejemplo de evaluación de desempeño para programadores,  
Disponible en: <http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>
- Formato Evaluación del Desempeño, Sideshare,  
Disponible en: <http://www.slideshare.net/adrysilvav/formato-evaluacion-del-desempeo>



- Medición del clima laboral para IMF'S,COPEME, Programa Mision, Ford Foundation, CRS, OxfamNovid,  
Disponible en:  
[http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion  
del Clima Laboral.pdf](http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf)
- GONZALEZ, Martin., OLIVARES Socorro, “Administración de Recursos Humanos Diversidad\_Caos”, primera edición, México, CECSA, 2005.
- DESSLER, Gary., VARELA, Ricardo, “Administración de recursos humanos Enfoque Latinoamericano”, Quinta edición, México, Pearson, 2011.
- HARRIS, Jeff., Administración de Recursos Humanos Conceptos de Conducto Interpersonal y Casos”, México, D.F., 1994.

## 14. ANEXOS

### Anexo A

#### **Intereses laborales**

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto que solicita \_\_\_\_\_

¿Qué cree usted que implica el puesto (de trabajo)? \_\_\_\_\_

¿Por qué desea el puesto (de trabajo)? \_\_\_\_\_

¿Por qué considera que está calificado para el puesto? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? \_\_\_\_\_

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa? \_\_\_\_\_

¿Por qué desea trabajar para nosotros? \_\_\_\_\_

#### **Situación Laboral actual**

¿Actualmente tiene un empleo? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No. Si la respuesta fue negativa, ¿Durante cuánto tiempo ha estado desempleado? \_\_\_\_\_

Si actual mente está trabajando, ¿Por qué está solicitando este puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuándo estaría disponible para empezar a trabajar con nosotros? \_\_\_\_\_

#### **Experiencia laboral**

(Inicie con el último puesto o con el puesto actual del solicitante, y continúe hacia atrás. Se deben cubrir todos los periodos. Revise al menos hasta 12 años antes, dependiendo de la edad del candidato. El servicio militar debería considerarse como un empleo.)

Empleador actual o ultimo \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Nombre del puesto actual o anterior \_\_\_\_\_

¿Cuáles son (eran) sus responsabilidades? \_\_\_\_\_

¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_, si la respuesta es negativa, describa los diversos puestos que tubo, cuánto tiempo ocupó cada uno y las principales responsabilidades de cada uno

¿Cuál fue su salario inicial? \_\_\_\_\_ ¿Cuánto gana actualmente? \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_

Nombre de su supervisor actual o anterior \_\_\_\_\_

¿Qué le gustaba más de ese puesto de trabajo? \_\_\_\_\_

¿Qué le gustaba menos de ese puesto? \_\_\_\_\_

¿Por qué pensó en renunciar? \_\_\_\_\_

¿Por qué piensa en renunciar en este momento? \_\_\_\_\_

Comentarios u observaciones del entrevistador \_\_\_\_\_

¿Qué hacía antes de trabajar en su último empleo? \_\_\_\_\_

¿Dónde trabajaba? \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Nombre del puesto \_\_\_\_\_

Responsabilidades \_\_\_\_\_

¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa? \_\_\_\_\_

Si respondió de manera negativa, describa los puestos que ocupó, cuándo lo hizo y las responsabilidades de cada uno \_\_\_\_\_

¿Cuál fue su salario inicial? \_\_\_\_\_ ¿Cuál fue su salario final? \_\_\_\_\_

Nombre de su último supervisor \_\_\_\_\_

¿Podemos ponernos en contacto con esa empresa? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

¿Qué le gustaba más de ese puesto de trabajo? \_\_\_\_\_

¿Qué le gustaba menos de ese puesto? \_\_\_\_\_

¿Por qué renunció a ese puesto? \_\_\_\_\_

¿Trabajaría ahí nuevamente? \_\_\_\_\_

Entrevistador: si hay algún vacío entre los diversos periodos de empleo, pregunte al candidato al respecto. \_\_\_\_\_

Comentarios u observaciones del entrevistador \_\_\_\_\_

¿Qué hacía antes de trabajar en esa empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué otros trabajos o experiencia ha tenido? Descríbalos brevemente y explique las responsabilidades generales de cada uno. \_\_\_\_\_

¿Ha estado desempleado los últimos 5 años? \_\_\_\_\_ ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? \_\_\_\_\_

¿Qué otra experiencia o capacitación tiene que le ayudaría a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esa experiencia o capacitación. \_\_\_\_\_

### **Formación profesional o académica**

¿Qué educación o capacitación tiene que le ayudaría en el puesto que solicita? \_\_\_\_\_

Describa cualquier educación formal que haya tenido. (El entrevistador debe sustituir por capacitación técnica, en caso necesario) \_\_\_\_\_

### **Actividades no curriculares, deportivas o sociales**

¿Qué hace en su tiempo libre? \_\_\_\_\_ Empleo de medio tiempo \_\_\_\_\_ Deporte  
\_\_\_\_\_ espectador de empleos deportivos \_\_\_\_\_ clubes \_\_\_\_\_ otro por favor,  
explique \_\_\_\_\_

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador. Agregue cualquier pregunta sobre el puesto específico para el cual está haciendo la entrevista, y deje espacio para respuestas breves. (tenga cuidado de evitar preguntas que podrían considerarse como discriminatorias) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Personal**

¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

¿Estaría dispuesto a viajar? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

¿Cuál es la cantidad de tiempo máxima que viajaría? \_\_\_\_\_

¿podría laborar tiempo extra? \_\_\_\_\_

¿Podría laborar los fines de semana? \_\_\_\_\_

### **Autoevaluación**

¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes? \_\_\_\_\_

¿Cuáles considera que son sus puntos débiles? \_\_\_\_\_

Entrevistador: compare las respuestas del solicitante con la información de la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia. \_\_\_\_\_

Antes de que el candidato se retire, el entrevistador debería ofrecerle información básica acerca de la organización y de la vacante, si aun no se ha hecho. El aspirante debe recibir información sobre la ubicación del trabajo, el horario laboral, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario más bonos, etc.), y otros factores que podrían afectar el interés del solicitante acerca del puesto de trabajo.

### **Impresiones del entrevistador**

Califique cada una de las características de 1 a 4, donde 1 es la puntuación más alta y 4 la más baja

<b>Características personales</b>	1	2	3	4	comentarios
Apariencia física					
Desenvolvimiento, Modales					
Elocuencia					
Cooperación con el entrevistador					
<b>Características Relacionadas con el puesto de trabajo</b>					

Experiencia para el puesto					
Conocimientos del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficacia					

Calificación general para el puesto

1                      2                      3                      4                      5  
 \_\_\_ Superior    \_\_\_ Por arriba del    \_\_\_ Promedio    \_\_\_ Marginal    \_\_\_ Insatisfactorio

Comentarios o señalamientos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## Anexo B

### ENCUESTA

1.- En mi lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

2.- Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es

MUY MALO            MALO            REGULAR            BUENO            MUY BUENO

3.- Existe comunicación dentro de mi equipo de trabajo

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

4.- Existe comunicación entre mi grupo de trabajo y la administración

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

5.- Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

6.- Los jefes de la organización se preocupan por mantener elevado en nivel de motivación del personal

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

7.- La relación entre los compañeros de trabajo de la organización es

MUY MALO            MALO            REGULAR            BUENO            MUY BUENO

8.- La organización cuenta con planes y acciones para mejorar mi trabajo

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

9.- La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE



10.- En la organización las funciones están claramente definidas

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

11.- La remuneración esta a nivel de mis colegas en el mercado

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

12.- El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es

MUY MALO            MALO            REGULAR            BUENO            MUY BUENO

13.- Siento apoyo en mi jefe cuando tengo dificultades

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

14.- Mi jefe me respalda frente a sus superiores

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

15.- Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

16.- Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

17.- Mi jefe me proporciona información de suficiente a adecuada para realizar bien mi trabajo

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

18.- mi jefe me brinda retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño

NUCA            A VECES            CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE            SIEMPRE

19.- El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

MUY MALO            MALO            REGULAR            BUENO            MUY BUENO

20.- Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

NUCA      A VECES      CONCIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE      SIEMPRE

21.- Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

MUY MALO      MALO      REGULAR      BUENO      MUY BUENO

22.- la distribución de carga de trabajo que tiene mi área es

MUY MALO      MALO      REGULAR      BUENO      MUY BUENO

23.- Como calificaría el nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

MUY BAJO      BAJO      REGULAR      ALTO      MUY ALTO

24.- Como calificaría el nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización

MUY BAJO      BAJO      REGULAR      ALTO      MUY ALTO

25.- Como calificaría su nivel de identificación con la organización

MUY BAJO      BAJO      REGULAR      ALTO      MUY ALTO

26.- te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo

Anexo C

EVALUACION DE DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO:
CARGO :
JEFE INMEDIATO:
EVALUADOR:

<b>ACTITUD</b>	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
1.- Cuando se presenta alguna eventualidad está dispuesto a colaborar.					
2.- Cuando se le da una indicación, da propuestas de mejora sobre cómo realizar la actividad o tener mejores resultados.					
3.- Si algún compañero tiene problemas se solidariza con él.					
4.- realiza sus actividades con agrado.					
5.- Cuando algún compañero de su área o de alguna otra área solicita su ayuda, colabora sin problema.					
6.- Cuando no se lograron los objetivos usa pretextos para cubrirse.					
7.- Olvida indicaciones o asignaciones encomendadas.					
8.- Entiende la importancia de su trabajo y de que se haya terminado oportunamente.					

<b>ORDEN</b>	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
1.- Realiza su trabajo con secuencia lógica (orden)					
2.- Cuando algún material se desperdicia por cualquier razón lo ordena en un lugar adecuado para su correcta disposición.					
3.- Durante y al terminar la labor recoge su lugar de trabajo, de manera que se retiren los obstáculos para no provocar accidentes.					
4.- Acomoda los materiales que se están utilizando de modo que no estorben con la actividades de alguien.					

<b>TRABAJO Y CALIDAD</b>	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
1.- Posee la habilidad de realizar las actividades encomendadas					
2.- la cantidad de trabajos terminados a la semana supera el promedio de sus compañeros					
3.- La calidad de trabajos terminados es de excelente a adecuada:					
4.- Cumple con los objetivos parciales de acuerdo con el plan o programa.					
5.- que actividad es su fuerte o especialidad, Definir					

<b>COMUNICACIÓN Y RESPETO</b>	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
1.- se comunica con respeto con sus compañeros.					
2.- atiende una indicación de manera inmediata.					
3.- Respeta el trabajo de los demás de manera que tiene cuidado de no estropearlo.					
4.- Si detecta alguna falla en su área o en alguna otra, lo informa de modo que pueda ser reparada.					
5.- Oportunamente informa que los materiales que utiliza requieren ser reabastecidos.					
6.- Si tiene alguna duda trata de aclararlo oportunamente.					
7.- proporciona indicaciones claras de manera oportuna.					