

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**POLÍTICAS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO**
TESIS DE GRADO

ENRIQUE DEL MILAGRO SACALXOT MEJIA
CARNET 90-81

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**POLÍTICAS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO**
TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR
ENRIQUE DEL MILAGRO SACALXOT MEJIA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. VICTOR MANUEL BARRIOS MALDONADO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. MIGUEL JESÚS ABALLI MOTA
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ
ING. HUGO OTTONIEL DE LEON AGUIRRE

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO



DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.
SUBDIRECTOR ACADÉMICO:	ING. JORGE DERIK LIMA PAR
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, marzo 09 del 2002

Doctor:

José Carmen Morales Véliz

Director académico

Facultades de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar.

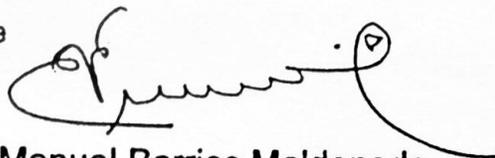
Respetable Doctor:

Por este medio me dirijo a usted, para informarle que con base en la notificación No. FE/455/2001 en la que se me designa como asesor de Tesis del trabajo denominado "POLÍTICAS DE DESARROLLO INTEGRAL, PARA LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO" del estudiante Enrique del Milagro Sacalxot Mejía, con carnet No. 90-81, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Manifiesto que he revisado conscientemente este trabajo, el cual considero llena todos los requisitos exigidos por la metodología de la Universidad, por lo que me pronuncio favorablemente para su aprobación.

Sin otro particular al respecto y agradeciendo la atención que se sirva prestar a la presente me es grato suscribirme.

Atentamente



Lic. Víctor Manuel Barrios Maldonado

LIC. VÍCTOR MANUEL BARRIOS MALDONADO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
COLEGIADO No. 7664



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01220-2002

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ENRIQUE DEL MILAGRO SACALXOT MEJIA, Carnet 90-81 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 014-2002 de fecha 4 de julio de 2002, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

POLÍTICAS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de febrero del año 2016.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios:

Tú eres mi señor; no hay para mí bien fuera de ti,
Es hermosa la heredad que me ha tocado.

A mis padres:

Ángel Sacalxot Cajas
Emilia Mejía de Sacalxot
Con mucho cariño

A mi esposa:

Rosa Ochoa Méndez
Especialmente por todo el apoyo brindado
El cariño y afecto demostrado.

A mis Hijas:

Karla Roversi
Damaris Mirella
Como ejemplo, para que cumplan sus metas

A mi familia en general:

Con afecto y cariño

A mi asesor de tesis:

Lic.: Víctor Manuel Barrios Maldonado

Por su apoyo y amistad incondicional

A mi terna revisora:

Por su apoyo, para la realización de la presente tesis

A la Universidad Rafael Landívar:

Por la eficiente formación profesional

Índice

	Página
I. Introducción	1
1.1 Política	7
1.1.1 Definición	7
1.1.2 Importancia	7
1.1.3 Reglas	8
1.1.3.1 Para su fijación	8
1.1.3.2 Para su formulación	9
1.1.4 Clasificación	11
1.1.4.1 Por sus fuentes	11
1.1.4.2 Por su origen	12
1.1.4.3 Por la forma de transmitirse	13
1.1.4.4 Por la jerarquía administrativa	13
1.1.4.5 Por sus funciones	14
1.1.5 Aplicación de las políticas	15
1.1.5.1 Políticas financieras	15
1.1.5.2 Políticas de producción	16
1.1.5.3 Políticas de marketing	16
1.1.5.4 Políticas de personal	17
1.2 Productividad	18
1.2.1 Definición	18
1.2.2 Importancia	18
1.2.3 Técnicas para incrementar la productividad	18
1.2.3.1 Círculos de calidad	19

1.2.3.2	Desarrollo organizacional	19
1.2.3.3	Efectividad gerencial	20
1.2.3.4	Dirección por objetivos y resultados	21
1.3	Empresa de construcción	22
1.3.1.	Definición	22
1.3.2.	Importancia	23
1.3.3.	Elementos	23
1.3.3.1	Los clientes	24
1.3.3.2	Recursos humanos	24
1.3.3.3	Recursos de capital	24
1.3.4	Características	24
1.3.5	Determinación de la demanda	25
1.3.6	Productos para satisfacer la demanda	25
1.3.7	Políticas de la empresa constructora	27
1.3.8	Actividades que se desarrollan	28
1.3.9	Como evaluar la eficacia de las políticas	30
1.3.10	Causas de la quiebra de la empresa constructora	31
1.3.11	Rol del administrador en la industria de la construcción	32
II. Planteamiento del problema		33
2.1	Objetivos	33
2.1.1	Objetivo general	33
2.1.2	Objetivos específicos	33

2.2	Variables de estudio	34
2.3	Definición de variables	34
2.4	Alcances y límites	35
2.4.1	Alcances	35
2.4.2	Límites	35
2.5	Aporte	35
III. Método		36
3.1	Sujeto	36
3.2	Instrumento	36
3.3	Procedimiento	37
3.4	Diseño de la investigación	38
3.5	Diseño Estadístico	38
IV. Presentación de resultados		40
V. Discusión		50
VI. Conclusiones		56
VII. Recomendaciones		57
VIII. Referencias Bibliográficas		58
IX. Otras fuentes		59
Anexos		60

Resumen

Las políticas forman parte de los planes de una empresa, en este sentido, estas consisten en enunciados generales, o criterios elegidos para alcanzar un objetivo determinado. Definitivamente guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones y presuponen que cuando se implementan, tales decisiones caerán dentro de ciertas áreas.

Constituyen un factor muy importante, ya que definen un área, dentro de la cual se debe tomar una decisión, asegurando que, esta sea congruente, con un objetivo. Por medio de ellas nos permite delegar autoridad, además, son la base para el desarrollo de métodos, procedimientos y reglas.

La presente tesis analiza la aplicación de políticas por parte de empresas de construcción de la ciudad de Quetzaltenango, para ello se utilizó una muestra. El instrumento se aplica con base a boletas dirigidas al grupo seleccionado, la tabulación se realiza mediante metodología estadística, utilizando un análisis estadístico descriptivo, mediante la significación de proporciones.

En conclusión, se determinó que la mayoría de empresas de construcción no cuentan con métodos y procedimientos adecuados en planeación y formulación de políticas, esto se debe en gran parte al desconocimiento del tipo de políticas que se deben aplicar en las áreas funcionales de una empresa, esto trae como consecuencia atrasos en la entrega de las obras, calidad deficiente y mal servicio al cliente.

Se formula una propuesta final, de diseño de un manual de políticas para una empresa, para que sea de utilidad y beneficio de esta industria.

I. Introducción

Las políticas constituyen el factor clave en el proceso de cambio, que permite el mejor entendimiento de lo que debe hacerse o cumplirse en todos los niveles de una empresa.

A nivel nacional, es una condición básica para el funcionamiento de toda empresa de construcción, que permite la resolución de conflictos, salir de la crisis económica y enfrentar sus negativos efectos, los cuales se manifiestan a través del deterioro de la calidad del trabajo, baja rentabilidad empresarial, así como el tiempo ocioso utilizado en resolver este tipo de problemas.

El propósito del presente estudio es realizar una síntesis, de los principales elementos que conllevan a la formulación de políticas, internas y externas dentro de la industria de construcción.

Se pretende desarrollar un marco conceptual útil y práctico que guíe a estudiantes, profesionales, así como a gerentes de empresas constructoras, quienes determinan los objetivos básicos, así como los encargados de formular las políticas de la empresa. Además, puede ser utilizado por el sector gubernamental, laboral y otras instituciones públicas y privadas.

Una de las tareas más importantes de quienes formulan una política, consiste en la identificación y solución de problemas; el análisis de la situación, es una destreza necesaria que el gerente administrativo o ingeniero de una empresa constructora, debe de desarrollar, para analizar, interpretar y aplicar las políticas significativas, externas e internas que contribuyan al progreso de este tipo de empresa.

El presente estudio recoge los aspectos esenciales, para el análisis y establecimiento de las políticas adecuadas en una empresa de construcción, que permitan proveer de recursos necesarios para la adquisición de maquinaria, compra de materiales, ampliaciones y mejoras, cubrir nuevos mercados etc.

Además, se diseña un manual de políticas, el cual puede ser aplicado por cualquier tipo de empresa de construcción de la ciudad de Quetzaltenango. Este manual contiene las políticas básicas que permiten aprovechar íntegramente la capacidad productiva, financiera, humana, y de marketing, diseñada en base a las áreas funcionales de una empresa.

Barry, M. (1989) En la publicación “operaciones administrativas para productividad y calidad” menciona que; hace algunos años la calidad era vista como un asunto de control, enfocado a la inspección de defectos generados por la planta u oficina. Hoy en día ya no es así, en lo últimos años, muchas compañías industriales y de servicio alrededor del mundo, han lanzado nuevos planes ambiciosos para elevar la productividad, desenvolver el potencial creativo de sus trabajadores, crear mejores productos y servicios, eliminar desperdicios, y competir a nivel mundial.

La calidad del producto y el servicio, constituye el tema estratégico del negocio, que ayuda a diferenciar la empresa de la competencia. La calidad y la productividad están directamente relacionadas de manera que un mejoramiento de calidad resulta en un mejoramiento de productividad, la cual se logra mediante un acercamiento comprensivo y participativo que involucre a los empleados, la administración, los proveedores y los clientes.

Barrios, V.(2000) en su tesis Estrategias de marketing para el nuevo milenio de la industria de productos de seguridad S.A., consigna como objetivo, establecer el nivel de satisfacción del cliente, determinar el mercado actual, y potencial así como evaluar las estrategias empleadas actualmente.

Llega a la conclusión, de que la empresa carece de una política adecuada de fijación de precios de venta, para sus productos y servicios, ya que no tienen relación con la competencia y los costos de producción.

Barillas, V. (1980) En su tesis planificación y productividad en las empresas caficultoras del departamento de Santa rosa, consigna como objetivo, la relevancia que tiene la caficultura en la economía del país, por lo que es necesario proporcionar un estudio sobre la planificación a más de un año plazo en empresas que se dedican al cultivo del café y hacer ver la importancia de una buena actividad en la administración.

Menciona que en el proceso de planificación, resulta necesario escoger la mejor forma o el mejor curso de acción, así como las mejores políticas para llevar a cabo un objetivo, llegando a la conclusión de que es conveniente buscar y examinar las vías alternativas y las políticas razonables, reducir su número y analizar las mejores, este proceso dará mayor flexibilidad a los planes haciéndolos más adaptables al cambio.

Además, afirma que, más que la experiencia en la caficultura, es la experiencia administrativa, la que determina una mayor productividad en la plantación.

Cody, B. (1989) En la revista Perspectivas económicas del mes de marzo, publica el artículo; Construcción de un fundamento para la cooperación de políticas, en la que relata que, las políticas económicas de un país repercuten de manera invariable sobre las demás y con la esperanza de constituir una economía mundial más estable, los gobiernos han realizado algunos intentos a fin de coordinar sus políticas económicas.

La elaboración de políticas en cooperación puede tomar muchas formas, pero generalmente se da cuando funcionarios de diferentes países, se reúnen para evaluar las condiciones económicas mundiales y producir un acuerdo formal de naciones.

Meléndez, J. (1998) en su tesis La planeación y el control administrativo, aplicado a la empresa farmacéutica comercial, consigna como objetivo analizar el uso de la planificación y el control administrativo en empresas farmacéuticas.

Concluye que las farmacias dependen de sus proveedores que son droguerías o laboratorios, así como las casas importadoras. Estas últimas son las encargadas de fijar el precio de los productos, mediante una política de aumento de precios conforme marche el índice inflacionario, pero siempre en mayor escala.

En estas empresas no existen políticas escritas o bien definidas en cuanto a ascensos, despidos, capacitación, y desarrollo de personal, por lo que los problemas se van resolviendo según sean las circunstancias.

La mayor parte de farmacias manejan créditos otorgado por las proveedoras mediante el uso de cheques post fechados. Esta característica permite prolongar un poco más el plazo de 30 días, esta política presenta el riesgo de rechazo de cheques por falta de fondos lo que ocasiona recargos y falta de credibilidad.

Nau, R. (1988) En la revista Perspectivas económicas del mes de abril, publica el artículo, "la crisis de la deuda" en la que relata que los principios de una política nacional e internacional sana, deberían de estar enmarcados dentro de precios estables, capital interno flexible, mercados de trabajo y libre comercio.

El problema de hoy no es tanto encontrar nuevas fuentes de financiamiento, sino que los países industrializados y en vías de desarrollo, se decidan a reformar las estructuras económicas y las políticas internas.

La crisis de la deuda fue un asunto de falta de liquidez y financiamiento, pero en la actualidad es sobre todo de insolvencia y se relaciona con una reforma estructural y política de más largo plazo

Sí tales esquemas estuvieran ligados directamente a un ajuste más eficaz de las políticas comercial e interna, sin ninguna duda contribuirían a solucionar el problema; pero es aquí precisamente donde la política internacional es más débil.

Klauss, N. (1989) en la publicación “conferencia de productividad de las Américas” indica que; el primer objetivo de una empresa es, alcanzar una alta rentabilidad de las inversiones, a través del uso óptimo de los recursos disponibles.

La rentabilidad a lo largo de los años, constituye el criterio de éxito dentro de una empresa y la productividad el camino que contribuye a lograr los objetivos de la rentabilidad. Aunque alcanzar un alto grado de productividad, no garantiza automáticamente una alta rentabilidad.

Además, indica que la productividad, se basa en la concertación social entre empresarios y trabajadores y es necesario tener confianza entre la dirección de la empresa y los empleados, así mismo debe de contarse con un programa de capacitación para promover el entendimiento de métodos y técnicas acordes con el avance tecnológico.

Russel, J. (1998) En el libro “Plan maestro de calidad” comenta que, muchas empresas han demostrado que la calidad es un buen negocio, no por realizar un trabajo más duro y por inspeccionar más, sino al desarrollar una manera de hacer negocios y hacer bien las cosas desde la primera vez, lo cual conlleva elevar la productividad general de la empresa.

Enfocar el desempeño con una actitud de hacer el mejor esfuerzo o de esforzarse por la perfección, pero permitir los errores humanos es limitante y derrotista.

Al asumir este concepto muchas empresas quedan pasivas, en tanto que otras obtienen una ventaja competitiva, al instrumentar continuamente el proceso de mejora de la calidad. Con ello se obtiene incrementos en la productividad de la empresa, que permite ahorro en costos, eliminación de desperdicios, mejora en rendimiento, etc.

El futuro no puede garantizarse solamente con base a la tecnología y nuevas campañas de promoción, es necesario un enfoque hacia las personas y la instrumentación de un proceso que permita incrementar la productividad general de la empresa.

Samayoa, O. (1999) En el libro “La productividad y el empleo agrícola y no agrícola en el área rural” manifiesta que, bajo el punto de vista del mercado de trabajo, el desarrollo económico se asocia con incrementos en el empleo y en la productividad del trabajo. Este último tiene el beneficio de estar asociado a un aumento en el ingreso de los trabajadores.

Comenta un caso, el cual se refiere a la introducción de un sistema de corte, que ha permitido incrementar la productividad de la mano de obra. Anteriormente la mano de obra que se usaba para el corte de caña, provenía del occidente del país y la productividad era muy baja, por lo que era necesario incrementar el volumen de los empleados, sin que se garantizará el flujo de materia prima suficiente para el proceso.

Ante esta situación, se utilizó un sistema para el corte a granel, por medio del uso del machete australiano, cuya finalidad es realizar la operación con el menor esfuerzo posible, a través de movimientos sincronizados, realiza el corte por medio de un patrón logístico, y se logra con ello incrementar el rendimiento y la productividad, reducir el cansancio físico, aumentar la seguridad y mejorar la calidad sin desperdicios de materia prima. Los beneficios para el trabajador se traducen en aumento de su salario, ya que el corte se cobra a destajo de acuerdo a su productividad

Von, W. y Ruttan, W. (1989) En la revista perspectivas económicas del mes de marzo, publican el artículo; Políticas agrícolas necesidad de una reforma, en la que relatan que el desarrollo y crecimiento económico mundial, trae crisis a la economía de los países pobres, por lo que los gobiernos han optado por políticas tendientes a estimular la producción agrícola, entre las que sobresalen los subsidios.

1.1. Política

1.1.1 Definición:

“Principios generales, que encauzan el pensamiento y la acción de los componentes de una organización, hacia la consecución de los objetivos” Pierre, P. (1997)

“Las políticas forman parte de los planes, en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales, que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones” Koont’z, H. Y Wehrich, H. (1998)

Las políticas, constituyen guías del pensamiento, en la toma de decisiones y presuponen que cuando se implementan, tales decisiones caerán dentro de ciertas áreas. No requieren acción sino que, procuran guiar a los administradores, en sus compromisos de decisión cuando las toman.

1.1.2 Importancia:

Constituyen un elemento o factor importante, ya que definen un área, dentro de la cual se debe tomar una decisión, asegurando que, esta sea congruente, con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.

Las políticas ayudan a tomar una decisión, antes de que se convierta en un problema, por lo que no es necesario analizar la misma situación, cada vez que se presente.

Le proporciona unión a los planes con lo que permite delegar autoridad, además, por medio de ellas se desarrollan métodos, procedimientos y reglas.

Juegan un papel muy importante, en la definición de objetivos, cuando se comunica a todo el personal, que interviene en la consecución de éstos.

Las políticas deben de considerarse como auxiliares de los administradores, vienen a garantizar el desarrollo gerencial en una empresa. Koont'z, H. y Wehrich, H. (1998)

1.1.3 Reglas para la fijación y formulación de políticas:

1.1.3.1.1 Para su fijación:

a) De su fijación:

Es necesario que todas las políticas de la empresa, sus secciones o departamentos, queden claramente fijadas por escrito.

b) De su difusión:

Dado que las políticas orientan la acción, es necesario e indispensable, que se den a conocer en los niveles en donde han de ser aplicadas, lo cual debe efectuarse por medios orales.

c) De su coordinación:

Las políticas constituyen principios generales de acción y debido a su amplitud y generalidad pueden interpretarse de distinta manera.

Por ello es necesario que para cada tipo de política exista alguien encargado de interpretarlas oficialmente, así el gerente de personal, para este tipo, el de producción, para las de producción etc.

d) De su revisión periódica:

Debe fijarse un lapso de tiempo determinado en el cual toda política sea revisada, ya que constantemente se crean nuevas políticas y dejan de tener vigencia otras.
Reyes, A. (1994)

1.1.3.2 Para su formulación:

- a) Generalmente cuando las políticas son buenas tienden a ser amplias y no requieren de una interpretación compleja.

Por ejemplo, Es política de la empresa ficticia de construcción “Super concreto S.A., mejorar la calidad, la productividad generales y cumplir con el tiempo pactado para entregar una obra.

Deben de contribuir al logro de los objetivos y su formulación será sobre la base de situaciones reales.

Por ejemplo. Es política de la empresa, dotar de instrumentos, herramientas y equipo para mejorar la calidad.

- b) Deben de ser consistentes por lo que no existirán clases de políticas que indiquen cosas contrarias refiriéndose al mismo fin.

Por ejemplo, la gerencia del departamento de personal es responsable del desarrollo, implementación cumplimiento e interpretación con validez oficial de las políticas de la empresa “Superconcreto S.A.”

- d) Han de ser flexibles y ajustarse según cambien los planes y objetivos. Ej. Aumentar la motivación y satisfacción del personal.

- c) Las políticas que use la empresa deben de ser expresadas con una redacción definida, precisa y por escrito, para que sea completamente entendida por todos los miembros.

Por ejemplo. Para todo nuevo miembro del personal, se le debe dar a conocer las políticas generales y específicas según el área en el cual se le ubique, y se debe de contar con manuales escritos que contengan estas políticas, para realizar las consultas pertinentes.

- d) Han de ser explicadas, interpretadas, enseñadas y conocidas por los subalternos quienes serán los que las apliquen.

Por ejemplo. Capacitar a los empleados del nivel operativo, para que manejen la situación después de un accidente.

- g) Se debe de establecer suficientes políticas, con el objeto de cubrir las áreas más importantes de la empresa (áreas funcionales) según las exigencias de estas, teniendo cuidado de no traslapar las políticas existentes, ni dejar vacíos previendo de esta manera errores en el futuro.

- h) Revisarse periódicamente, para verificar si aún cumplen su misión inicial, caso contrario ajustarlas a la nueva situación o crear en definitiva una nueva política. Esto se manifiesta cuando se provee de un paquete de prestaciones laborales, asistencia médica, incentivos etc.

- i) Vigilar que sean interpretadas y cumplidas de manera que, se llegue a obtener el propósito por el que fueron creadas. Esto sirve para determinar parámetros de rendimiento de materiales, en la empresa "Superconcreto S.A."

j) Ser lógicas y comprensibles de tal forma que permitan su cumplimiento. Su aplicabilidad se da cuando se dice que es política de la empresa, contar con puntualidad en la entrega de las obras, a través de una buena planificación.
Estrada, M. (1987)

1.1.4 Clasificación de las políticas:

1.1.4.1 Por sus fuentes se dividen en:

- Externas
- Internas
- Originadas

a) Externas:

Son aquellas que se originan, con el objeto de hacerle frente a los diversos controles o solicitudes, de fuerzas exteriores o ajenas a la empresa.

Si la aplicamos a la empresa de construcción “Superconcreto S.A.” se indica que esta, respeta las leyes vigentes, por lo que no efectuará ninguna obra de construcción moderna, dentro del centro histórico de la ciudad de Quetzaltenango.

b) Internas:

Son las que formulan los gerentes de cualquier nivel de una empresa, con el propósito de contar, con las orientaciones necesarias establecidas para su propio uso. Se manifiesta cuando se indica que es política de la empresa formular un programa de capacitación intensivo en todos las áreas funcionales.

c) Originadas:

Se dan por la exigencia de un suceso fuera de lo común, no previsto por la empresa, como en el caso de un incendio. Ej. Es política de la empresa "Superconcreto S.A." la reducción de gastos en todas las funciones y niveles. Estrada, M. (1987)

1.1.4.2 Por su origen se dividen en:

- Formuladas
- Consultadas
- Implícitas
- Impuestas externamente

a) Formuladas:

Son las que se formulan en el más alto nivel de la empresa, siendo el objetivo orientar en forma precisa los actos del personal de niveles inferiores. Se dividen en generales y específicas, las primeras se aplican en todos los niveles y funciones administrativas y las otras, su aplicación se da a una unidad en particular.

b) Consultadas:

Llamadas también políticas de apelación, se realizan cuando se hacen consultas de los niveles inferiores a los superiores de tal forma, que las decisiones que se tomen, generalmente serán aplicables a situaciones futuras.

c) Implícitas:

Su práctica es usual por lo que constituye una costumbre, su deficiencia consiste en que no se han enunciado por escrito o verbalmente, por lo que dejan un margen muy amplio para la toma de decisiones.

d) Impuestos Externamente:

Son aquellas que son impuestos por factores externos como el gobierno, las asociaciones, etc., quienes influyen mediante la emisión de leyes o a través de negociaciones colectivas. Koont'z o D'onnell. (1987)

1.1.4.3 Por la forma de ser transmitida se clasifican en:

- Escritas
- Verbales

a) Escritas:

Es la forma más conveniente de comunicarlas a los empleados, cuando se requiere precisión en el enunciado, a efecto de lograr una mayor comprensión. Permite especificar claramente el contenido de la política que se desea transmitir, es de fácil difusión pudiendo recurrir al texto cuantas veces se desee.

Tiene el inconveniente que una vez implantadas resulta difícil cambiarlas o efectuar una corrección.

b) Verbales:

Es la forma más usada, pero tienen el inconveniente de ser muy confusas y tiende a crear falsas interpretaciones, su uso es conveniente, cuando se desea transmitir las con confidencialidad, además de ser muy flexibles, permitiendo adaptarse con mayor facilidad a una nueva situación. Estrada, M. (1987)

1.1.4.4 Por su jerarquía administrativa se dividen en:

- a) Fundamentales
- b) Generales
- c) Departamentales

a) Fundamentales

Son políticas empleadas por la alta gerencia y afecta a todas las unidades de una empresa, con un alcance muy amplio, ocupando la mayor importancia.

b) Generales:

Utilizada por la gerencia media, con un alcance específico, empleada a veces en toda la empresa o parte de ella.

c) Departamentales:

Tienen un alcance definido y limitado, empleado por los supervisores, se aplica a actividades departamentales para requerimientos diarios. Estrada, M. (1987)

1.1.4.5 Por sus funciones:

Según el área donde sean aplicadas y partiendo sobre la base de las funciones gerenciales de una empresa se dividen en:

- Financieras
- De producción
- De marketing
- De personal Wisbert, E. (1971)

1.1.5 Aplicación de las políticas en las áreas funcionales

1.1.5.1 Políticas Financieras:

Las políticas financieras tienen como función específica administrar el patrimonio de la empresa y deben en un tiempo oportuno, procurar disponer de los medios económicos suficientes, adecuados y más convenientes para la producción y distribución de los artículos. Además, por medio de estas, se regula la aplicación del beneficio obtenido y se establecen las bases financieras, indispensables para que cada área funcional de la empresa, se desenvuelva efectivamente, regulando también la circulación del efectivo.

Entre estas pueden mencionarse las siguientes:

- Obtención del capital
- Reinversión de utilidades
- Retención de dividendos
- Reservas de efectivo
- Depreciación
- Capital de trabajo
- Operaciones al contado
- Operaciones al crédito
- Solicitudes de crédito
- Manejo de utilidades
- Rotación del capital
- Registros financieros
- Fijar máxima cantidad de créditos a otorgar
- Mantenimiento de líneas de crédito

1.1.5.2 Políticas de producción:

Las políticas de producción, tienen como objeto, el empleo efectivo y económico de la mano de obra, maquinaria y materiales, para lograr a su debido tiempo, lanzar los productos al mercado con la calidad y cantidad previamente establecidas.

Entre estas pueden mencionarse las siguientes:

- Comprar o fabricar
- Nivel de producción
- Pronóstico de ventas
- Tipos de medios de producción
- Estabilización de la producción
- Calidad del producto
- Investigación de nuevos productos
- Fijar programas de producción
- Evitar horas extras por mayor costo

1.1.5.3 Políticas de marketing:

Las políticas de marketing indican que la colocación de los productos o servicios es lo que definitivamente, determina el valor de una empresa. Todas las demás funciones y todos los esfuerzos serán inútiles por más que se encuentren bien planeados y desarrollados, sí la colocación de los productos no se consigue en volumen suficiente.

Pueden mencionarse las siguientes:

- Política de ventas
- Política de precios
- Determinación de precios base
- Programas de descuento

- Tope al presupuesto de publicidad
- Posición en el mercado
- Presentación de artículos
- Uso de canales de distribución
- Investigación de mercados
- Atención a clientes
- Relaciones públicas
- Publicidad institucional
- Control estadístico de ventas.
- Fijación de zonas de ventas y establecimiento de gerentes por zona, etc.

1.1.5.4 Políticas de personal:

Este tipo de políticas debe tener como finalidad, conseguir la colaboración satisfactoria del personal, de lo contrario se resentirá la buena marcha de la empresa. Por lo que hay que implementar una política de personal fundamentada sólidamente, lo cual puede realizarse a través de:

- Reuniones ordinarias
- Presentación de informes
- Contratación de personal
- Salarios e incentivos
- Aguinaldos, viáticos,
- Despidos, ausencias
- Selección y capacitación
- Participación de utilidades, etc.

1.1.5.5 Otras:

Las políticas constituyen la base en la que se fundamenta todo el trabajo, su fijación y determinación es la primera y principal misión de la gerencia administrativa, la cual ha de fijar políticas para toda la empresa. Entre estas tenemos:

- Políticas de crecimiento, etc. Wisbert, E. (1971)

1.2 Productividad:

1.2.1 Definición:

“Productividad es la medida del grado en que funciona un sistema operativo, así como el indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa” Koont’z, H. y Wehrich, H. (1998)

1.2.2 Importancia:

La mayoría de empresas en la actualidad trabajan con bajos niveles de productividad, por ello, es de suma importancia que las pequeñas, medianas y grandes empresas de construcción, traten de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, ya que la combinación de estos dos elementos, determinarán la productividad de esta industria.

Allí es precisamente en donde el administrador o gerente debe de enfocar sus esfuerzos, a fin de lograr incrementos significativos en los niveles de productividad.

1.2.3 Técnicas para incrementar la productividad:

Existen muchas técnicas para el incremento de la productividad, pero se analizan cuatro de las más efectivas y son las siguientes:

- Círculos de calidad
- Desarrollo organizacional
- Efectividad gerencial
- Dirección por objetivos y resultados para la productividad

1.2.3.1 Círculos de calidad:

Un círculo de calidad es un grupo de trabajo, que se reúne para discutir cómo mejorar la calidad y resolver problemas de producción. Koont'z H. y Weihrich, H. (1998)

En efecto, los círculos de calidad son un grupo de personas que voluntariamente se reúnen con el propósito de mejorar, analizar, identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo que desarrollan. Provocan un beneficio general, tanto a nivel general como colectivo y los efectos se dirigen a empresarios, trabajadores, consumidores y a la empresa.

Para el empresario el beneficio es mayor producción, para los trabajadores significa mayor respeto de la empresa hacia su persona, así como el autodesarrollo y participación, en tanto que para el consumidor, se refleja en mayor calidad en bienes y servicios y la satisfacción de sus necesidades.

Además, contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la empresa, aumentan la moral y el espíritu de equipo, así también desarrollan la capacidad humana, dando oportunidad de participación a los empleados en la solución de los problemas; se mejora la comunicación en los niveles de la empresa y definitivamente los círculos de calidad es un factor que interviene directamente en el aumento de la productividad.

1.2.3.2 Desarrollo organizacional:

“Esfuerzo que realiza la gerencia a largo plazo, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la empresa, mediante una administración eficaz de la cultura de una industria” Koont'z, H y Weihrich, H. (1998)

Cuando una empresa, pretende encontrar nuevas formas que permitan cambiar de su estado actual a otro más avanzado y consolidado, se habla de desarrollo organizacional, por ello toda industria de construcción debe de examinar aquellas variables ambientales e internas que pueden propiciar cambios en su estructura, orientada bajo un objetivo, que mejore su efectividad y permita incrementar la productividad.

El desarrollo organizacional se refiere a la integración y logro de múltiples objetivos que normalmente están relacionados con la productividad de la empresa, implica el desarrollo de una cultura sana, mediante una comunicación abierta y libre, en donde la información relevante se recolecta y comparte, existe mayor auto motivación y auto control, además, existe mayor colaboración y mayor esfuerzo al solucionar los problemas de la empresa.

Se obtienen múltiples beneficios, ya que los objetivos son ampliamente conocidos y compartidos, y hay un mayor esfuerzo de los empleados por alcanzarlos, así mismo, se crea un ambiente de trabajo favorable para que los miembros de la empresa puedan desarrollarse y se aumenta la efectividad al cumplir las metas.

1.2.3.3 Efectividad gerencial:

“Tiene como finalidad auxiliar al administrador o gerente en el desempeño de sus funciones, le proporciona conocimientos y técnicas para mejorar la productividad en la empresa” Rosemberj, J. (1996)

Para lograr cambios que beneficien a la empresa, el primero que debe estar convencido de la necesidad de mejorar es el gerente o administrador, sí este no está de acuerdo en lograr mejores niveles de producción y calidad, cualquier esfuerzo que se haga en otras áreas será nulo.

La técnica de efectividad gerencial, determina los requisitos del puesto del gerente, y requiere que quien ocupe este puesto, reúna una serie de requisitos, que deben de ser cubiertos, para que la gerencia sea efectiva y de esta manera también lo será la empresa que maneja.

No existe un estilo gerencial siempre efectivo, sino que para cada situación particular en que se encuentre la empresa, habrá un estilo adecuado que haga ser más efectivo al gerente, este puede ser flexible o estricto según lo demande la situación, ya que para esta técnica lo más importante son los resultados que conduzcan a los objetivos planeados.

1.2.3.4 Dirección por objetivos y resultados para la productividad:

La dirección por objetivos y resultados para la productividad, constituye un método administrativo por medio del cual, se identifican las metas que debe de alcanzar una empresa en un determinado período de tiempo, mediante el cual establece que para el logro de los resultados, se asignen responsabilidades a cada uno de los miembros, que integran una empresa, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de ellos y la medición de lo que realmente se realiza.

Es adecuada para los niveles administrativos, medios y bajos, por medio de esta, se logra que el trabajo sea más rico e incrementa la motivación, ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y profesionales, y permite a las personas, conocer exactamente que es lo que se espera de su trabajo, así mismo registra los logros de manera objetiva; y demuestra objetivamente porque no se logran las metas, además, analiza dentro del proceso de acción correctiva, los elementos que obstaculizan y repercuten grandemente la productividad de la empresa.

Y lo más importante es que las metas no se imponen, sino que todos participan en su elaboración y consecuentemente se comprometen. Pozo, P. (1983)

1.3 Empresa de construcción:

1.3.1 Definición de empresa:

Empresa: “Unidad económica jurídica y social que en forma organizada, combina los factores de producción en vistas al suministro de productos, bienes o servicios de acuerdo con la demanda del mercado”. Pierre, P. (1997)

“La empresa la integran o constituyen bienes materiales, hombres y sistemas pudiéndose estudiar en los aspectos económicos, jurídicos, administrativos y sociológicos”. Reyes, P. (1994)

La empresa de construcción, es una entidad con capacidad jurídica, administrativa, técnica y financiera, que tiene como finalidad: planear, promover, contratar y ejecutar obras de construcción, con límites en tiempo, costo y máxima calidad.

“La empresa es una organización económica que existe dentro de una comunidad, que produce e intercambia bienes y servicios con fines de lucro o no, para lo cual combina adecuadamente los recursos humanos, materiales y técnicas con que cuenta. Estrada M. (1987)

1.3.2 Importancia:

La industria de la construcción ocupa un papel relevante en la economía del país, es la actividad más sensible a los cambios de política económica de un país; ya que de inmediato se ve afectada o favorecida ante situaciones de contracción o expansión.

Cuando la economía se encuentra en una etapa de reactivación, se produce un alto porcentaje de inversión en la construcción, sobre todo en infraestructura básica para la producción, sucediendo todo lo contrario cuando la inversión se contrae.

Además, constituye una fuente generadora de empleos directos y puede llegar a utilizarse, como instrumento económico en la estrategia de empleo y bienestar.

En los últimos años este sector ha ido acrecentándose debido a la creación de grandes empresas a través de grupos formados mediante la fusión, obteniendo con ello reducción de costos, mayor eficiencia y eficacia, así como crecimiento en sus ventas y utilidades. Las empresas pequeñas y medianas de construcción debido a su número, diversidad o volumen de operaciones también constituyen un factor de desarrollo y crecimiento progresivo en el país. Wisbert, E. (1971)

1.3.3 Elementos de la empresa constructora:

Como toda empresa debe de reunir una serie de elementos con los cuales ha de efectuar un desarrollo y crecimiento sostenido, entre estos están:

- Los clientes
- Recursos humanos
- Recursos de capital

1.3.4 Los clientes:

Definitivamente uno de los objetivos principales en una empresa de construcción debe ser satisfacer las necesidades de los clientes, a los cuales pretende cubrir, por lo que el cliente demandará una retribución a través de un servicio el cual debe ser eficiente en tiempo, costo y calidad.

El hecho de conseguir y conservar clientes depende de sí se emprende la acción adecuada en términos de lo que el cliente piensa, valora o hace y también de lo que haga la competencia.

1.3.3.2 Recursos humanos:

Es indudable considerar al recurso humano como básico, para una empresa de construcción, constituyendo el elemento más trascendente por lo que se debe de tener localizado y ubicado en forma específica para poder contar con él cuando se necesite, ya que sin este elemento sería imposible la producción.

La empresa ha de considerar además de sueldos y salarios, también la satisfacción en el trabajo, las necesidades sociales, etc.

1.3.3.3 Recursos de capital:

Se debe conjugar los recursos financieros con que se cuenta ya sean estos efectivo, terrenos, maquinaria, equipo, edificios y materia prima, y evaluar el capital necesario para iniciar operaciones, verificar la rentabilidad, la tasa de rendimiento, etc. También se debe analizar los recursos con que puede contarse a través del financiamiento externo. Suárez, S. (1980)

1.3.5 Características de la empresa de construcción:

- a) Constituye una industria artesanal en
- b) En el proceso productivo intervienen una gran cantidad de materiales elaborados y semi elaborados

- c) La rotación en el personal está considerada como una de las más altas en la industria latinoamericana.
- d) La construcción generalmente se da sobre pedido o “a la orden”.
- e) La evaluación de la eficiencia, eficacia y productividad presenta dificultades por falta de la implementación de controles en sus diversas áreas. Suárez, S.(1980)

1.3.5 Determinación de la demanda:

La demanda queda constituida por todas aquellas necesidades que se pretenden satisfacer a través de la empresa de construcción, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- Necesidad habitacional
- Necesidad de comunicación
- Necesidad de infraestructura
- Necesidad de industrialización
- Necesidad de servicios
- Necesidad de estudios varios. Suárez, S. (1980)

1.3.6 Productos para satisfacer la demanda:

Una vez establecida la demanda, es necesario definir el producto con el cual se logran satisfacer las necesidades, anteriormente mencionadas, siendo estas:

a) Necesidad habitacional:

- Fraccionamientos
- Casas unifamiliares
- Edificios multifamiliares
- Conjuntos habitacionales, etc.

b) Necesidad de comunicaciones:

- Carreteras
- Autopistas
- Aeropuertos
- Terminales de autobuses
- Puentes
- Viaductos
- Terracerías

c) Necesidad de infraestructura:

- Canales para riego por gravedad
- Hidroeléctricas
- Presas
- Pozos, etc.

d) Necesidad de industrialización:

- Bodegas
- Termoeléctricas
- Hidroeléctricas
- Plantas geotérmicas
- Plantas químicas
- Fábricas, etc.

e) Necesidad de servicios:

- Centros comerciales
- Estadios
- Iglesias
- Cines
- Hospitales
- Universidades
- Escuelas

f) Estudios varios:

- Proyectos arquitectónicos
- Proyectos estructurales
- Proyectos de hidrología
- Proyectos de cimentación, etc.

1.3.7 Políticas utilizadas por una empresa de construcción:

Las políticas de una empresa constituyen la base sobre la que se fundamenta todo el trabajo, por lo que ninguna institución grande o pequeña, puede esperar alcanzar un rendimiento máximo o tener éxito permanentemente, si con anterioridad no ha existido claridad de conceptos sobre su propia política.

Entre las principales a utilizar por toda empresa de construcción están:

- a) Política de servicio al cliente
- b) Política de satisfacción de los recursos humanos
- c) Política financiera. Suárez, S. (1980)

a) Política de servicio al cliente:

El cliente satisfecho, debe de constituir uno de los fines, de la política general de la empresa. Una empresa que se encuentre bien dirigida, es una unidad de trabajo, orientada a satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes en general.

b) Política de satisfacción de los recursos humanos

El elemento humano, constituye el único factor, que puede intervenir directamente, para incrementar la calidad y la productividad, en una empresa de construcción.

Por lo anterior, es necesario e importante fijar con claridad, que fines se propone la empresa, en cuanto a su personal, estableciendo las políticas adecuadas, que permitan el auto mejoramiento del recurso humano, así como establecer su correcta ubicación, dentro de la empresa, colocándolos adecuadamente, entrenarlos, capacitarlos y mantenerlos informados, de todo lo concerniente a la misma.

Puede decirse que el personal capacitado, aumenta su rendimiento laboral, entregando productos de calidad, lo que a su vez contribuye a lograr incrementos considerables en la productividad de la empresa.

c) Política financiera:

La gerencia o administración de toda empresa de construcción debe de contar con una serie de métodos y sistemas de control, que permitan llevar registro de todas las operaciones de capital. Las políticas financieras, permiten visualizar la liquidez de la empresa, su situación financiera general, su rentabilidad, etc. Lo cual es útil para toda empresa, como también para las instituciones externas, que tienen que evaluar su rendimiento.

1.3.8 Actividades que se desarrollan en una empresa de construcción:

Las actividades que desarrolla una empresa de construcción, es muy variada y diversa, por lo que es necesario la división del trabajo y la delegación de autoridad, para cumplir con las responsabilidades a corto y largo plazo, para el logro de los objetivos, y son las siguientes:

- Búsqueda de clientes
- Obtención de la solicitud de construcción del cliente
- Levantamiento y plano topográfico

- Elaboración del estudio de pre factibilidad
- Fijar metas del proyecto
- Toma de decisión y determinación del riesgo
- Definición del proyecto
- Definición del presupuesto
- Licencias de construcción
- Organización del personal y control
- Establecer parámetros de producción
- Establecer parámetros de calidad
- Efectuar compras, precios y descuentos
- Obtener financiamiento
- Establecimiento de costos
- Control del tiempo de construcción
- Control de calidad
- Determinar si existe necesidad de subcontratistas
- Pagos de mano de obra
- Pagos de materiales
- Pagos de equipo
- Pagos de prestaciones
- Motivación a obreros
- Control de gastos
- Evaluación de avances
- Informar al cliente
- Atención a quejas y sugerencias
- Revisión de estados bancarios
- Control de acabados
- Entrega de la obra. Suárez, S. (1980)

En la mayoría de industrias de construcción, a nivel latinoamericano, puede verse frecuentemente que, la responsabilidad recae en los propietarios o dueños de empresas pequeñas y muchas de las actividades, anteriormente mencionadas, son

ejecutadas por una sola persona, pero en su mayoría se desarrollan en forma deficiente.

Por lo tanto, es necesario que los propietarios deleguen la responsabilidad en niveles inferiores, con el objeto de asumir funciones de planeación y control y delegarlas en producción etc. Para desarrollar una función empresarial eficiente.

1.3.9 Como evaluar la eficacia de las políticas en la empresa de construcción:

En toda política, por mucho cuidado que se tome al desarrollarla, siempre será necesario implementar un control de su eficacia; por ello los gerentes o administradores de los diversos niveles, deben de reunirse, para comprobar hasta qué punto las políticas establecidas, han resultado de beneficio para la empresa constructora, esto puede lograrse por medio de:

- Informes de directivos
- Quejas del personal
- Sugerencias de mejoras
- Quejas recibidas por parte de la clientela
- Molestias que se perciban en el personal y los clientes.

Por lo anterior, el gerente de la empresa de construcción, debe agotar toda posibilidad, que le permita la ocasión de comprobar la eficacia de sus políticas, sí después de ello aún se presentan dudas sobre la conveniencia y utilidad de las políticas implementadas, entonces se deben de formular las siguientes preguntas:

1-¿Están todos los puestos debidamente informados, sobre las actuales políticas que aplica la empresa?

2- ¿Los puestos en su totalidad poseen instrucciones suficientes, para la aplicación correcta de las políticas de la empresa?

3- ¿Posee la empresa el capital necesario, la maquinaria adecuada y los materiales precisos, que permitan la ejecución del plan de trabajo?

4- ¿Se ha elaborado un plan de trabajo a largo plazo, que incluya volúmenes de ventas previstos, nuevos mercados a explorar, situación financiera, crecimiento, planes de promoción, etc.?

5- ¿Cuáles son las razones por las que los clientes dejan de tener relación comercial con la empresa? Wisberth, E. (1971)

1.3.10 Causas de la quiebra de una empresa constructora:

En la actualidad muchas empresas se ven forzadas a efectuar el cierre de las mismas, por diversas circunstancias, pero específicamente en la empresa de construcción, éstas llegan a la quiebra debido a los siguientes factores:

- Exceso de préstamos y facilidades crediticias
- Falta de fondos de rotación
- Falta de planificación de cada obra
- Falta de control financiero y presupuestario
- Falta de supervisión y control de la producción
- Falta de un adecuado sistema de costos
- Falta de métodos adecuados de licitación
- Información insuficiente para administrar la empresa
- Inexistente información comparativa
- Métodos, sistemas y procedimientos inadecuados
- Incumplimiento de las disposiciones legales
- Cuando no existe una adecuada planeación, organización, dirección y control, que permita tomar las medidas acertadas. Wolskstein, H. (1973)

1.3.11 El rol del administrador de empresas en la industria de la construcción.

La industria de la construcción en Quetzaltenango es administrada por ingenieros, arquitectos, y personas con conocimiento en el ramo de la construcción; maestros albañiles, contratistas que con el correr de los años inician su propia empresa.

No todas las empresas en este ramo se encuentran bien dirigidas, un buen empresario es en ocasiones un mal administrador y por ello la creatividad y trabajo pueden ser anulados por la falta de aplicación y desarrollo de técnicas de administración efectivas, eficientes y eficaces.

Todas las empresas de construcción conocen el término Política, bien sea que estén o no por escrito, se cumplan o no, sean o no firmes, se hayan o no comprendido, sean completas o incompletas, tengan manuales o no, etc.

Sin embargo, la adopción de políticas dentro de una empresa de construcción debe desarrollarse como una actividad orientada al logro de los fines generales y específicos.

Por tanto, es de suma importancia que el profesional de la administración, desarrolle y aplique las técnicas y herramientas necesarias de manera que se logren los objetivos con la mayor eficacia posible en todas las áreas de la empresa.

Además, un administrador de empresas será el encargado del análisis de los estados financieros y del análisis económico total de la empresa y determinar en que medida y en que forma el capital invertido produce utilidad o pérdida. Koont'zO'Donnell (1987)

II. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas de construcción, no cuentan con guías para las diversas acciones y debido a esto los problemas surgen continuamente, ya que no se sabe específicamente lo que hay que hacer o cumplir. Lo que provoca mala calidad de los productos, alta rotación de personal, falta de habilidad productiva y poca competencia técnica.

Por ello es de suma importancia, analizar la adopción de políticas internas y externas más adecuada a la organización, lo cual viene a contribuir al progreso y desarrollo a través de la identificación y solución de problemas. Por lo anterior surge el siguiente planteamiento ¿La falta de implementación de políticas incide en el desarrollo y crecimiento de las empresas de construcción de la ciudad de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos:

2.1.1 Objetivo general:

Analizar las políticas que utilizan en la industria de la construcción, determinar los factores que influyen en su fijación y establecer políticas adecuadas que permitan el desarrollo de empresas productivas y eficientes en el ramo de la construcción.

2.1.2 Objetivos específicos:

- a) Analizar las políticas, que utilizan en la actualidad las empresas de construcción de la ciudad de Quetzaltenango.
- b) Determinar la opinión de los gerentes de las empresas de construcción con referencia al uso de las políticas.

- c) Determinar sí las empresas conocen que tipo de políticas deben de aplicar en cada área de trabajo específicas y sí la utilización de políticas permiten mejorar las obras en cuanto a tiempo y calidad.
- d) Conocer las políticas, que mejoren el desarrollo de las empresas de construcción.
- e) Proponer los lineamientos necesarios, a fin de establecer las políticas más adecuadas en las áreas funcionales de este tipo de empresa.

2.2 Variables de estudio

- a) Políticas
- b) Productividad

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual

Política:

“Principios generales que encauzan el pensamiento y la acción de los componentes de una organización hacia la consecución de los objetivos” Pierre, P. (1997)

Productividad:

“Productividad es la medida del grado en que funciona un sistema operativo, así como el indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa” Koont’z, H. y Weihrich, H. (1998)

2.3.2 Definición operacional:

Para poder llevar a la práctica la medición de estas dos variables, se aplicará una entrevista dirigida, con base a la boleta de opinión, cuya estructura, permite establecer, si utilizan políticas en las empresas objeto de este estudio.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

El presente estudio, se enfoca en el análisis de las actuales políticas, que utilizan las empresas de construcción de la ciudad de Quetzaltenango. Se pretende conocer su uso y aplicación, así como la implementación de estas por medio de un manual.

2.4.2 Límites.

- La mayoría de autores tocan el tema solo muy superficialmente.
- Renuencia de los empresarios, al querer conocer las políticas que utilizan actualmente.
- Los gerentes administrativos o propietarios, no poseen el tiempo suficiente para la atención al cliente

2.5 Aportes

El propósito de este trabajo, es dar a conocer la problemática, cuando no se utiliza políticas adecuadas, por ello se dan a conocer políticas generales, así como las que pueden usarse en las áreas funcionales de una empresa de construcción, para que sean de utilidad y beneficio en esta industria. Además, se da a conocer cómo elaborar un manual de políticas para la empresa ficticia de construcción "SUPERCONCRETO S.A." el cual es aplicable a todas las de este ramo.

III. Método

3.1 Sujeto:

La unidad de análisis a considerar para la presente tesis, se encuentra conformada, por las empresas de construcción legalmente establecidas y registradas en la Superintendencia de Administración Tributaria, de la ciudad de Quetzaltenango, que tienen como fin el planear, promover, proyectar, contratar y ejecutar obras de construcción. Se estima que son 14 las que reúnen estas características, y se describen a continuación:

- Rapi concreto, premezclados S.A.
- Construcciones Plan.
- Construcciones civiles y eléctricas para Guatemala.
- Diseño y construcciones de obras civiles.
- Anzuetto y asociados.
- Construcciones industriales de occidente.
- Constructora BrioPluf.
- Molina Pérez y colaboradores, desarrollo de proyectos.
- Servicios integrados De León.
- Ingeniería para la comunidad.
- Construbensa.
- Constructora Ansi.
- Construya.
- CIPSA.

3.2 Instrumento:

Se realizó entrevistas personales, a los gerentes generales y/o administrativos o ingenieros a cargo de las empresas, utilizando para ello, boletas de opinión.

Se aplicó una entrevista dirigida, con base a la boleta, cuya estructura permitió establecer, si la empresa utiliza políticas en sus diversas áreas, así como determinar la rentabilidad con que operan y los problemas más frecuentes por los que atraviesan.

La boleta utilizada se elaboró como instrumento exclusivo, para el desarrollo de la presente tesis, estando conformada por preguntas mixtas.

3.3 Procedimiento:

Selección del tema de investigación: se presentaron tres temas de investigación, los cuales fueron revisados por el docente, quien indicaba las correcciones y recomendaciones necesarias, de los cuales se seleccionó un tema. Luego se procedió a la búsqueda de antecedentes relacionados con la variable y unidad de análisis del tema seleccionado, en tesis de distintas universidades, periódicos, revistas y páginas de internet.

Para la elaboración del marco teórico: se procedió a investigar en distintos libros de varios autores los temas relacionados con la variable de estudio, se realizó el planteamiento del problema, se describieron los objetivos, general y específicos, variable de estudio, alcances y limitaciones de la investigación y el aporte de la misma.

Se describieron los sujetos de investigación, los instrumentos a utilizar (entrevista y cuestionario), indicando el tamaño del universo y muestras utilizado en cada uno de ellos. Para la presentación de resultados, se procedió a tabular y analizar la información obtenida de los sujetos entrevistados. Se presenta la información analizada, utilizando cuadros que describen los resultados obtenidos y se realizó el análisis e interpretación de los mismos.

Se determinan las conclusiones en base a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, así como las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones.

Se elaboró la bibliografía que contiene libros y sitios de Internet que se utilizaron para la elaboración teórica.

Se plasma una propuesta para que sea de utilidad de esta industria.

3.4 Diseño de la investigación:

La presente tesis utiliza un diseño descriptivo, que tiene como característica, relacionar las variables sin manipularlas, por lo que es una descripción meramente informativa o crítica. Achaerandio, L. (1995)

3.5 Diseño estadístico:

Se realizó un análisis estadístico descriptivo, empleando para ello el análisis de significación de proporciones, cuya fórmula es:

1- Coeficiente de confianza $1\% = 0.99$

2- Error típico de la proporción

$$\sigma_p = \frac{p \cdot q}{N}$$

N

3- $E = \sigma_p \cdot X$

4- Limite superior e inferior

$$L_s = \sigma_p + E$$

$$L_i = \sigma_p - E$$

5- La razón crítica se determina así:

$$R_c = \frac{P}{\sigma p}$$

σp

De donde σp es el error de la proporción, p es la probabilidad de ocurrencia de una variable, q es la no-probabilidad de ocurrencia de una variable y N es el tamaño del universo.

Se adoptó el nivel de significación del 1% para el cual corresponde una constante de 2.58 en puntuación Z .

Una variable será significativa para el estudio cuando la razón crítica sea igual o superior a la constante de 2.58 que corresponde al nivel de significación del 1%.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

**RESUMEN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE
QUETZALTENANGO**

Pregunta	f.	%	p	q	σ p	Rc.	comparación	E	Ls	Li	Objetivos	
											General	Específicos
1 Si	14	100	0.100	0.000	00.00	00.00	100 ≥ 2.58	00.00	00.00	0.00	x	a) b)
2 No	11	073	0.730	0.270	11.86	06.15	6.15 ≥ 2.58	11.75	23.61	-0.87		b)
3 No	11	079	0.790	0.210	10.88	07.26	7.26 ≥ 2.58	10.77	21.65	0.11		b)
4 No	08	057	0.570	0.430	13.23	04.31	4.31 ≥ 2.58	13.10	26.33	0.13	x	e) c)
5 No	11	079	0.790	0.210	10.88	07.26	7.26 ≥ 2.58	10.77	21.65	0.11	x	b)
6 No	11	079	0.790	0.210	10.88	07.26	7.26 ≥ 2.58	10.77	21.65	0.11	x	b) d)
7 Si	13	093	0.930	0.070	06.82	13.64	13.64 ≥ 2.58	6075	13.57	0.07	x	a)
8 No	09	064	0.640	0.360	12.83	04.99	4.99 ≥ 2.58	12.70	25.53	0.13	x	b)
9 No	11	079	0.790	0.210	10.88	07.26	7.26 ≥ 2.58	10.77	21.65	0.11	x	d)
10 No	06	057	0.570	0.430	13.23	04.31	4.31 ≥ 2.58	13.10	26.33	0.13	x	b) d)
11 No	11	079	0.790	0.210	10.88	07.26	7.26 ≥ 2.58	10.77	21.65	0.11		a) d)
12 Si	14	100	0.100	0.000	00.00	00.00	100 ≥ 2.58	00.00	00.00	0.00	x	e)

IV. Presentación de Resultados

1- Opinión sobre si utilizan políticas en la empresa:

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	14	100	0.0	100	Sí es significativo
No	00	00	0.0	00	No es significativo

El 100% de los gerentes administrativos e ingenieros a cargo de las empresas de construcción, opinan que sí utilizan políticas porque consideran que mejoran el trabajo, que constituyen guías de acción, que mejoran la calidad, que es conveniente utilizarlas. Sin embargo, se notó en el desarrollo de la entrevista, que son utilizadas verbalmente y no las transmiten por escrito.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que el 100% de las proporciones resultan significativas, por lo tanto, se confirma que las políticas como auxiliares de los administradores, vienen a garantizar el desarrollo gerencial en una empresa.

2- Opinión sobre si conoce cuales son las políticas que debe de aplicar en cada área de trabajo en la empresa.

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	3	21	10.88	1.93	No es significativo
No	11	79	10.88	7.26	Sí es significativo

El 79% de los encuestados no tienen conceptos claros sobre lo que constituyen las diversas clases de políticas, ya que mencionan algunos que realizan compras de materiales a diario, que las políticas generan amistad, utilizan los términos de pagos salariales, trabajo por metro, relaciones de trabajo, políticas económicas y financieras; pero desconocen cuales podrían aplicar en determinado caso.

En tanto que el 21% tiene estructurada la empresa con políticas definidas y transmite sus objetivos y políticas a sus empleados, además de contar con manuales escritos.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayoría de las proporciones resultan significativas, por lo que el estudio determina que, se desconoce que políticas deben de aplicar en cada área de la empresa.

3- El personal conoce las políticas de la empresa:

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	3	21	10.88	1.93	No es significativo
No	11	79	10.88	7.26	Sí es significativo

El 21% de los encuestados, realiza un proceso adecuado y utiliza los medios de comunicación pertinentes, para transmitir las políticas a su personal. En tanto que el 79% indican que transmiten verbalmente sus políticas al personal, pero en muchos casos sólo las aplican, sin ser transmitidas.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayoría de las proporciones resultan significativas, con lo que se demuestra que el

desconocer las políticas que utiliza la empresa, crea constantes problemas con el personal, que pueden deberse a deficiencias en la comunicación, malos métodos de selección, no existe capacitación, no todo el personal es calificado, etc.

4- Opinión sobre si utilizan políticas que permitan entregar las obras en el tiempo y con la calidad requerida.

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	6	43	13.23	3.25	Sí es significativo
No	8	57	13.23	4.31	Sí es significativo

El 43% indica que si entregan las obras en el tiempo y calidad especificados, debido a que cuentan con políticas establecidas, se ajustan al presupuesto y trabajan con estándares, además de elaborar contratos que así lo estipulan.

En tanto que el 57% indican que existen atrasos en el tiempo de entrega de la obra, debido a la falta de políticas que guíen las acciones, y produce la falta de fondos o recursos económicos, por lo que tratan de ajustarse en el tiempo. En tanto que la calidad va de acuerdo al presupuesto del cliente.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que las proporciones resultan significativas, por lo tanto se confirma que existen atrasos en las entregas de las obras. Por lo que es necesario establecer políticas adecuadas a cada área de la empresa

5- Opinión sobre si utiliza políticas para financiar sus inversiones:

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	3	21	10.88	1.93	No es significativo
No	11	79	10.88	7.26	Sí es significativo

El 21% indica que es necesario mantener suficiente capital de trabajo, como política financiera que les permita cumplir con los compromisos contraídos y de esta manera abastecerse de materiales, equipo, herramientas, etc.

El 79% indica que se financian según vaya amortizando el cliente, ya que trabajan con aportes iniciales, y pagos parciales; lo cual viene a generar algunos problemas de liquidez y disposición de poco capital de trabajo.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayoría de las proporciones resulten significativas, por lo que puede notarse deficiencias en la captación de recursos financieros e iliquidez, que impide el desarrollo de las empresas de construcción.

6- Opinión sobre si utiliza políticas que permitan prever los servicios que le serán pedidos en el futuro:

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	3	21	10.88	1.93	No es significativo
No	11	79	10.88	7.26	Sí es significativo

EL 21% estima que sí puede prever los servicios que le puedan requerir más adelante, por lo que reciben solicitudes, de nuevas obras a realizar, con suficiente tiempo para poder planificar.

El 79% desconoce el tipo de obra que pueda realizar en el futuro, y que no se sabe con seguridad, ya que varían los trabajos a realizar y que construyen según sean los pedidos.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayoría de las proporciones resultan significativas, por se demuestra que existe desconocimiento del mercado en que operan, por lo cual es necesario determinar los factores que inciden en el conocimiento de este.

7- Opinión sobre si utiliza políticas de servicio al cliente.

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	13	93	6.82	13.64	Si es significativo
No	1	7	6.82	1.03	No es significativo

EL 93% manifiestan que es necesario tratar bien al cliente, y que es la forma de obtener más obras para ejecutar, ya que sí no atienden bien, y se les brinda un buen servicio no se puede lograr una mejor posición frente a la competencia y que en la medida de lo posible buscan la atención correcta.

El 7% comenta que en muchas ocasiones, no tienen el tiempo suficiente para brindar una atención adecuada al cliente.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayoría de las proporciones resultan significativas, por lo tanto, el uso eficiente de políticas de servicio al cliente, ha de ser uno de los objetivos de la empresa.

8- Opinión sobre si utiliza políticas para la promoción de sus productos:

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	5	36	12.83	2.81	Sí es significativo
No	9	64	12.83	4.99	Sí es significativo

El 36% opina que sí utiliza políticas de promoción de ventas, a través de mensajes, por medio de la prensa escrita y la televisión local, del departamento de Quetzaltenango, además, él personal promueve en las obras que tiene a su cargo por medio de las unidades móviles. El 64% opina que no utiliza políticas para la promoción, sino que contactan en las obras que realizan, a otros clientes potenciales.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que las proporciones resultan significativas, por lo que se nota la ausencia de políticas, que permitan la aplicación de herramientas publicitarias y promocionales.

9- Opinión sobre si el personal ha sido estable durante los últimos años.

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	3	21	10.88	1.93	No es significativo
No	11	79	10.88	7.26	Sí es significativo

El 21% manifiesta que su personal es estable, ya que ofrecen buenos salarios, el personal es calificado, por lo que mejora el trabajo por la capacidad de éstos.

El 79% manifiesta que solo el personal administrativo es estable, no así el operativo (albañiles y ayudantes) el cual constituye el 85% aproximadamente del total del personal, además, trabajan por contratos y que es muy variable ya que trabajan por obras. Por lo que el establecimiento de una política de personal, promueve el desarrollo de la empresa de construcción al mantener su personal estable.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayoría de las proporciones resultan significativas, hecho que pone en evidencia que, las empresas tengan constantemente que comunicar las políticas y su evaluación resulte difícil.

10- Opinión si tiene conocimiento sobre la rentabilidad que obtiene en relación al capital invertido.

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	8	57	13.23	3.25	Sí es significativo
No	6	43	13.23	4.31	Sí es significativo

El 57% comenta que oscila en un 18-22% la rentabilidad que obtiene, en tanto que el 43% indica que es variable en cada obra que ejecuta, y que estipulan un margen de ganancia por obra, aunque muchas veces tienen otros gastos que no han previsto.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que las proporciones resultan significativas, sin embargo, puede notarse que el 43% no utiliza los mecanismos adecuados, que le permitan establecer la rentabilidad a obtener, en relación con el capital invertido.

11- Opinión sobre si la gerencia de la empresa está a cargo de un administrador de empresas.

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	3	21	10.88	1.93	No es significativo
No	11	79	10.88	7.26	Sí es significativo

EL 21 % manifiesta que quien dirige la empresa es un profesional en el ramo de la administración de empresas y como tal conoce sobre la aplicación de herramientas y técnicas administrativas, para el logro eficiente de los objetivos generales y específicos.

El 79 % indican que poseen conocimientos adquiridos unos a través de la formación profesional (ingenieros y arquitectos) y otros, a través de los años de experiencia de trabajar en este ramo. Se pudo comprobar en esta investigación, que por lo general los administradores de empresas son los que fijan las políticas tanto generales como específicas, financieras, de personal etc. En tanto que los ingenieros y arquitectos fijan políticas con relación a la utilización de materiales, compras, etc.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que la mayor parte de las proporciones resulten significativas, por lo que es necesario seleccionar a las personas más apropiadas para los puestos gerenciales, ya que ello es determinante para el éxito de una empresa.

12- Opinión sobre si considera que el utilizar políticas, obstaculiza el desarrollo y crecimiento de su empresa:

Categoría	Frecuencia	%	σp	Rc	Significación
Sí	0	0	00	00	No es significativo
No	14	100	00	100	Sí es significativo

El 100% indica que mejoraría las relaciones del personal, tanto internamente como con los clientes, pero que es necesario trasmitirlas adecuadamente y que la gerencia y el personal en general las cumplan. Comentan también, que mejoraría el orden en todas las áreas y que servirían para que la empresa tenga éxito.

Al realizar la significación de proporciones al 1% de confiabilidad, se obtuvo que el 100% de las proporciones resultan significativas, por lo tanto se confirma lo dicho por los entrevistados.

V. Discusión

El objetivo del presente trabajo es, analizar las políticas que utilizan en la industria de la construcción, establecer los errores sí los hay, determinar los factores que influyen en su fijación y establecer políticas adecuadas que permitan el desarrollo de empresas productivas y eficientes en el ramo de la construcción.

La investigación realizada, determinó que la mayor parte de industrias dedicadas a la construcción, emplea políticas, únicamente en forma verbal y no las transmiten por escrito. CUADRO No.1

Stoner, J. (1994) indica que las políticas, forman parte de los planes permanentes, los cuales son procedimientos estandarizados, para manejar situaciones recurrentes y previsibles.

Siempre que las actividades de una empresa, se repitan varias veces, una sola decisión o un conjunto de ellas, pueden guiarlas en forma adecuada, ahorrando tiempo y mejorando la toma de decisiones. Porque las situaciones semejantes se manejan de manera uniforme y previamente establecido, además, deben estar por escrito y transmitirse efectivamente a todo el personal.

No se tienen conocimientos específicos, de las políticas que pueden aplicarse en una empresa de construcción. CUADRO No.2.

Reyes, A.(1994) comenta, que existen políticas generales y particulares, así hay políticas de rápido crecimiento, de primacía de la función social de la empresa; que se aplican por igual en todos los departamentos y funciones, en tanto que otras, se refieren a la producción, ventas, compras, contabilidad, relaciones públicas, finanzas, personal, etc. La política constituye uno de los medios básicos, para poder delegar la autoridad, ya que sin ellas los empleados no pueden ejecutar su función, en el sentido que la empresa necesita, para cumplir con los objetivos propuestos.

Las políticas en un 79% son transmitidas al personal con deficiencias, lo que indica que existen problemas con los empleados. CUADRO No. 3

Hernández, Sverdlik, Ruden, Sherman (1983) mencionan que las políticas deben ser aprobadas por la gerencia o administración, en tanto que el departamento de personal, será el responsable de ejercer el liderazgo en la formulación de éstas; las cuales deben ser transmitidas a todo el personal, por medio de una buena comunicación, además, deben estar escritas y de preferencia contar con manuales.

Reyes, A.. (1994) Al respecto comenta que, la finalidad de las políticas es orientar la acción, por lo que es indispensable que sean conocidas en todos los niveles, donde han de ser aplicadas. Se debe realizar por medios orales y la mejor manera de que no existan errores, es fijarlas por escrito.

En la mayoría de las empresas investigadas existen atrasos en el tiempo de entrega de las obras, lo cual se debe a falta de recursos financieros, en tanto que la calidad va de acuerdo al presupuesto del cliente. CUADRO No. 4

Suárez, S. (1980) al respecto de la calidad y los atrasos que sufren las obras en una empresa de construcción opina que; “Los resultados esperados de una empresa constructora son obras con la calidad especificada, el tiempo convenido, en el precio pactado y con la utilidad planeada”. Lo cual se logra mediante la implementación de sólidas políticas en todas las áreas funcionales de una empresa.

El 79% de las empresas de construcción, logran financiar sus inversiones, según vaya amortizando el cliente, ya que trabajan con aportes iniciales y pagos parciales, lo que genera problemas de liquidez y falta de capital de trabajo, cuando los pagos se atrasan. CUADRO No. 5

Wolkstein, H. (1973) al respecto comenta que, la política financiera a usar por una empresa de construcción, debe considerar que el crédito, constituye la base de toda la

industria de la construcción. Al realizar procedimientos contables pueden prepararse estados financieros que podrán servir para fines de gestión, así como también para la solicitud de créditos. Indica también, que puede financiarse una empresa de construcción mediante:

- El crédito comercial normal
- Préstamo bancario a corto plazo
- Préstamos a plazo fijo
- Incrementos de capital, por suscripción de acciones
- Incrementos de capital, por nuevas aportaciones.

El 79 % de los entrevistados opina que desconoce el tipo de obra que pueda realizar en el futuro y que no se sabe con seguridad que tipo de trabajos puedan ejecutar.

CUADRO No. 6

Wisberth, H. (1971) al referirse a una política a largo plazo, comenta; “existirá demanda de construcciones y la inevitable necesidad de desarrollar nuevas tecnologías, la empresa y su administración tienen en cuenta este factor vital. Para el presente se ha proveído de suficiente y para el futuro, se han tomado las disposiciones necesarias”

Una política de empresa planteada de esta manera y perseguida de esta forma, definitivamente merecerá el reconocimiento del público, lo que también contribuirá a obtener éxitos comerciales, y logrará despertar en el personal, un espíritu de colaboración satisfactoria.

Park, W. (1983) indica que para mantenerse en el mercado, considera como primordial el “conocimiento completo del mercado, en el que se encuentra una empresa y el análisis y creación de nuevos productos, como políticas y estrategias básicas para la expansión a corto plazo”.

Guillamón, H. (1973) al respecto, comenta, que toda empresa se dirige a un mercado. Una parte del consumo de este mercado se satisface por la empresa y otra por los

competidores. Por ello se deben implementar políticas, que permitan conocer la demanda potencial y posteriormente analizar las oportunidades, antes de producir.

Los gerentes o ingenieros de las empresas entrevistadas manifiestan que es necesario tratar bien a los clientes, ya que es la forma de obtener más obras para ejecutar y que en la medida de lo posible buscan la atención correcta. CUADRO No. 7

Suárez, S. (1980) menciona que es sumamente importante contar con políticas consistentes y recomienda para toda empresa constructora, definir como objetivo primordial EL SERVICIO AL CLIENTE. Sí se brinda un buen servicio, con la calidad requerida, en el tiempo estipulado, y en el precio previamente estipulado, se inicia un proceso que viene a consolidar el buen nombre de la empresa.

Solamente el 36% de empresas entrevistadas, utilizan políticas de promoción de ventas a través de la radio y televisión local. En tanto que el 64% restante no aplica ningún tipo de promoción, sino que realizan sus contactos a través de las obras que ejecutan. CUADRO No. 8.

Wisberth, E.(1971) comenta que toda empresa debe de utilizar políticas de promoción de ventas, que permitan trabajar en mayor volumen, se debe de considerar el círculo de personas o empresas previstas como consumidores potenciales, los sistemas y medios para llegar al mercado, servicios especiales que se pueden ofrecer, los precios de venta, descuentos, rebajas de precio, créditos en ventas, contratos y acuerdos de venta etc.

En la presente tesis se determina que dentro de una empresa de construcción, no existen políticas de personal tendientes a mantener estable al personal operativo constituido por albañiles y ayudantes (85% del total del personal) además, trabajan por contratos, tienen una rotación muy alta ya que se trasladan de obra a otra. CUADRO No.9

Cordova, B.(1995) menciona que la mano de obra constituye un recurso primordial, por lo cual han de diseñarse políticas tendientes a contar con mano de obra calificada.

Indica también que la capacitación desarrolla las habilidades y destrezas y el potencial humano, por lo que contar con personal calificado es considerado como una ventaja administrativa.

El 57% de empresas, indican que desconocen la rentabilidad que obtienen y que estipulan un margen de ganancia por obra, la cual es variable porque muchas veces tienen otros gastos adicionales. CUADRO No. 10

Wolkstein, H. (1973) menciona que, toda empresa de construcción, debe contar con políticas financieras que le permitan lograr el desarrollo y crecimiento adecuados. Es evidente que la industria de la construcción constituye una de las principales y básicas, por lo que puede encontrarse en problemas si su prosperidad no va acompañada de rentabilidad.

Stoner, J. (1994) indica que toda empresa debe de contar con márgenes de rentabilidad adecuados, esto quiere decir contar con la capacidad para obtener utilidades en forma constante a lo largo de un período. Esto se logra con métodos y sistemas de control financieros que permitan llevar cuenta de todas las operaciones de capital.

Únicamente el 21 % de las empresas entrevistadas manifestó que la gerencia se encuentra a cargo de un administrador de empresas, en tanto que el 79% restante manifiesta, que la empresa esta bajo el mando de ingenieros y arquitectos así como de personas que han adquirido experiencia en el trabajo durante varios años. CUADRO No.11

Koont'z, H y Weihrich, H. (1998) indican que, es necesario seleccionar hombres capacitados para poder administrar cualquier empresa, y que la labor de un administrador de empresas, consiste en crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos trabajando en grupo, logren los objetivos con el menor costo de

tiempo, dinero, esfuerzo, inconvenientes y materiales; y esto solamente se logra mediante la aplicación de herramientas y técnicas administrativas eficientes y eficaces. La calidad de los administradores, constituye uno de los principales factores que son determinantes para el éxito de una empresa, por lo que sí se quiere tener un crecimiento y desarrollo sostenido, se debe seleccionar las personas más apropiadas para los puestos gerenciales. Una mala selección en el nivel superior constituye un error muy serio que afecta a toda la empresa.

La aplicación de políticas dentro de una empresa de construcción definitivamente contribuye al desarrollo y crecimiento de esta. CUADRO No. 12

La totalidad de empresas indican que mejorarían las relaciones con los clientes y con el personal, pero que la gerencia las cumpla, esta sería la base para que la empresa constructora tenga éxito.

Wolkstein, H. (1973) al respecto comenta que una empresa de construcción o sigue el camino de las operaciones ineficientes, de la falta de control financiero, de obras de mala calidad y fuera del tiempo pactado, de la quiebra y el caos o se adoptan políticas, que permitan tomar el camino, de las operaciones productivas y eficientes, del control contable y financiero eficaz, de las actividades conservadoras y prudentes, y de la cooperación total de los miembros del equipo de trabajo.

VI. Conclusiones

1- La mayoría de empresas de construcción de la ciudad de Quetzaltenango cuentan con métodos, sistemas y procedimientos inadecuados en planeación y formulación de políticas.

2- El 79% de los gerentes administrativos o ingenieros a cargo de las empresas de construcción, no cuentan con políticas escritas, debido a ello las transmiten con deficiencias el personal.

3- La mayor parte de empresas, desconocen qué tipo de políticas aplicar en cada área de trabajo, lo que trae como consecuencia atrasos en el tiempo de ejecución de las obras y variaciones en la calidad de las mismas.

4- El 79 % no conoce la aplicación correcta de políticas financieras y de personal, por lo que el servicio al cliente es deficiente.

5- Desconocimiento de cómo elaborar un manual de políticas para cada área funcional.

VII. Recomendaciones

1- La fijación y formulación de políticas de una empresa de construcción, debe expresar en forma general pero precisa, sus fines y normas fundamentales para alcanzarlas, a través de métodos, sistemas y procedimientos adecuados que consideren las actividades a efectuar y las que se preveen para el futuro. Así mismo se debe formular políticas que permitan mantener una reputación de buena calidad superior al promedio, en el mercado actual y potencial.

2- Diseñar políticas que permitan guiar las situaciones de manera uniforme, las cuales han de ser fijadas por escrito, así como transmitir las eficientemente a todo el personal.

3- Establecer políticas adecuadas para cada área funcional de la empresa como por ejemplo, políticas de personal, de producción, de ventas, financieras y todas aquellas que fuesen necesarias, a fin de contar con el personal idóneo, con sistemas de trabajo adecuado y con el capital necesario para realizar las obras con la calidad, tiempo y precio previamente establecido.

4- Adoptar políticas financieras que permitan considerar el crédito normal comercial, crédito bancario, suscripción de acciones y nuevas aportaciones de los socios, para financiar la inversión de las obras. Además, es muy importante definir como objetivo primordial el servicio al cliente, para crear una imagen favorable a la empresa, lo cual contribuye al progreso y desarrollo de esta.

5- En la presente tesis, se especifica como realizar un manual de políticas para cada área funcional de la empresa de construcción, por lo que se recomienda la adopción de este manual y adecuarlo a cada empresa en particular.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Achaerandio, C. (1995) Introducción a la metodología de la investigación. 6ª. Edición, Guatemala. U.R.L.
- Córdova, B. (1995) Revista dinero, Periódico prensa libre, del mes de febrero, pagina 9
- Estrada, M.(1987) administración, Guatemala. Talleres gráficos del centro de reproducciones U.R.L.
- Guillamón, H.(1973) Enciclopedia de la empresa moderna, Bilbao, España 3ª, edición. Edit. Deusto.
- Hernandez, Sverdlik, Ruden, Sherman. (1983) administración de personal, México, 4ª.Edición. Edit. Cecsca.
- koont'z, H. Y Weihrich, H. (1998) Administración una perspectiva global. México, 11ª. Edición. Edit. Mcgraw-hill interamericana editores, S.A. de C.V.
- koont'z, o D'onnell. (1987) Administración una perspectiva global. México, 3ª. Ed. Edit. Mcgraw-hill.
- Park, W. (1983) Evaluación de prácticas alternativas empresariales. México, 1ª. Edición. Edit. Deusto.
- Pozo, Jaime (1983) Diferentes enfoques de la productividad. México. Edit. Futuro latinoamericano.
- Pierre, P. (1997) Diccionario de economía y empresa. 2ª. Edición. España. Ediciones gestión S.A.
- Reyes, A. (1994) Administración Moderna. México. 2ª. Edición, edit. Limusa.
- Rosemberj, J. (1996) Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, España. Océano grupo editorial S. A.
- Suárez, S. (1980) Administración de empresas constructoras. México, edit. Limusa.
- Stoner, J. (1994) Administración. México, 3ª. Edición. Edit. Prentice hill hispanoamericana.
- Wisbert, E. (1971) Organización para pequeñas y grandes empresas. Zurich, Suiza. Edit. Emil oesch.

IX. Otras Fuentes

- BarillasV. (1980) Planificación y productividad en empresas caficultoras del departamento de santa rosa. Tesis facultad de economía y administración de empresas. U.F.M.
- Barry, M. (1989) Operaciones administrativas para productividad y calidad. Guatemala, abril. Editado por publicaciones K.P.M.G.
- Barrios, V. (2000) Estrategias de marketing para el nuevo milenio de la industria de productos de seguridad S.A., de la ciudad de Guatemala. Tesis facultad ciencias económicas U.R.L.
- Cody, B. (1989) En la revista perspectivas económicas del mes de marzo y el artículo; construcción de un fundamento para la cooperación de políticas. Washington, D.C. Edit. United states information agency.
- Meléndez, J. (1998) La planeación y el control administrativo aplicado a la empresa farmacéutica comercial. Tesis de la facultad de ciencias económicas URL.
- Náú, R. (1988) En la revista perspectivas económicas del mes de abril y el artículo; la crisis de la deuda. Washington. DC. Edit. United states information agency.
- Klaus, N. (1989) conferencia de la productividad de las Américas. Guatemala. Editado por la presidencia de la IV conferencia de la productividad.
- Russel, J. (1998) El plan maestro de calidad. México. Edit, Panorama S.A. de C.V.
- Samayoa, O. (1999) Productividad y el empleo agrícola y no agrícola en el área rural. Guatemala. Edit. Sistema de naciones unidas en Guatemala.
- Von, W. y Ruttan, W. (1989) en la revista perspectivas económicas del mes de marzo y el artículo; políticas agrícolas necesidad e una reforma. Washington, D.C. Edit. United states information agency.

X. Anexos

Facultades de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de opinión

A Continuación se formulan una serie de preguntas con el objeto de conocer la incidencia que tienen las políticas en una empresa de construcción. A efecto de realizar un análisis que permita el desarrollo de la tesis denominada “POLÍTICAS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO” Su uso será estrictamente confidencial.

1. ¿Emplea Ud. Políticas en su empresa?
a. Sí..... No.....

2. ¿Conoce Ud. Cuáles son las políticas que debe aplicar en cada área de trabajo en la empresa?
a. Sí..... No.....

3. ¿El personal tiene conocimiento de las políticas que utiliza la empresa?
a. Sí..... No.....

4. ¿Utiliza políticas que le permitan entregar las obras en el tiempo y la calidad estipuladas?
a. Sí..... No.....

5. ¿Utiliza políticas para financiar sus inversiones?
a. Sí..... No.....

6. 6- ¿Utiliza políticas que le permitan preveer las obras que le serán requeridas en el futuro?

a. Sí..... No.....

7. 7- ¿Se hacen uso de políticas de servicio al cliente?

a. Sí..... No.....

8. 8- ¿Utiliza políticas para la promoción de sus productos?

a. Sí..... No.....

9. ¿Ha sido estable su personal durante estos últimos años?

a. Sí..... No.....

10. ¿Conoce Ud.Cuál es la rentabilidad del capital invertido?

a. Sí..... No.....

11.11-¿La gerencia de la empresa está a cargo de un administrador de empresas?

a. Sí..... No.....

12. ¿Considera que al aplicar políticas podría obstaculizar el desarrollo y crecimiento de la empresa en todos sus aspectos.

13. ¿Considera qué al aplicar políticas podría obstaculizar el desarrollo y crecimiento de la empresa en todos los aspectos?

Sí..... No.....

OBSERVACIONES.....
.....

AGRADEZCO SU COLABORACION

Aporte:

El propósito de este trabajo, es dar a conocer la problemática, que surge al no utilizar políticas adecuadas a la naturaleza de la empresa, por ello se dan a conocer las políticas generales, así como las que pueden usarse en las áreas funcionales de una empresa de construcción, para que sean de utilidad y beneficio en esta industria. Además, se da a conocer como elaborar un manual de políticas para la empresa ficticia de construcción “SUPERCONCRETO S.A.” el cual es aplicable a todas las de este ramo.

Como desarrollar un manual de políticas

¿Qué es un manual? Un manual es un folleto, libro o carpeta, en la que de una manera fácil de usar y manejar, se concentran los elementos administrativos, que permiten orientar la conducta del recurso humano de una empresa.

Manual de políticas de la empresa de construcción “Superconcreto S.A. ”

1-Objetivo General

Coordinar los recursos disponibles de la empresa de construcción “Superconcreto S.A. ” para aprovechar íntegramente la capacidad productiva, financiera, mercadológica y humana para el logro de las utilidades planificadas.

2-Objetivos y políticas generales

- Delimitar las funciones con la mayor precisión posible, fijando la autoridad y responsabilidad, que corresponden a cada uno, para de esta manera evitar la duplicidad de mando y la fuga de responsabilidad.

- Establecer los controles necesarios y adecuados, para efectuar las correcciones pertinentes.
- Toda acción no contemplada que salga de las facultades, responsabilidades y límites fijados por escrito será resuelta por la gerencia de la empresa.
- Desarrollar un programa intensivo de relaciones públicas, que desarrolle la imagen de la empresa en las instituciones públicas y privadas así como en las actividades sociales.
- Todas las políticas deben de formularse por escrito y han de comunicarse verbalmente a todo el personal, además, deberán de revisarse periódicamente.

3- Objetivos y políticas de ventas

- Búsqueda y establecimiento en el mercado, sobre la base de alta calidad de los productos o servicios, para la ampliación y retención de clientes.
- Investigación de mercados, y análisis de la fuerza de la competencia, para la toma de decisiones acertadas.
- Determinar precios adecuados así como entrega de las obras en el tiempo pactado.
- Realizar campañas publicitarias eficaces y medir su efectividad.

4- Objetivos y políticas de producción

- Fijar programas de producción que permitan la fluidez en las actividades, evitando las horas extras por mayor costo.
- Aprovechamiento efectivo de maquinaria y equipo, de tal forma que este inactivo el menor tiempo posible.
- Investigar constantemente nuevos productos y nuevos procesos acorde con los avances tecnológicos.
- Coordinar las actividades de producción con las de ventas de forma eficiente.
- Revisión constante de los niveles de inventarios de materia prima, herramienta y equipo, de tal forma que no se sobrecarguen los costos ni se retrasen las exigencias en producción.

5. Objetivos y políticas de finanzas

- Diseño de políticas financieras apropiadas a la empresa de construcción "Superconcreto S.A." así como las normas sobre amortizaciones, reinversiones, utilidades mínimas esperadas etc.
- Diseño de políticas financieras, que permitan a la empresa contar con mayor disponibilidad de recursos para ampliar y mejorar instalaciones productivas, cubrir

nuevos mercados, adquisición de maquinaria, mejorar sistemas de trabajo y solventar problemas de tiempo en la entrega de las obras.

- Establecimiento y operación de registros financieros, estadísticos, contables, etc., que permitan el control efectivo dentro de la empresa de construcción.
- Definir las responsabilidades financieras que correspondan a cada área funcional de la empresa “Superconcreto S.A. ” y definir con precisión los límites y montos en los que pueden decidir.
- Crear un departamento que controle el financiamiento de las construcciones, con las bases y garantías de una financiera, fijando el máximo de créditos que pueden concederse.
- Establecer un sistema de costos y control de utilidades por línea, producto, área, etc.

6-Objetivos y políticas de personal

- Definir claramente el papel que juega la actividad de cada empleado en el éxito o fracaso de la empresa.
- Implementar políticas que permitan, contar con personal administrativo y operativo, calificado y capacitado ya que contribuye a elevar los niveles de productividad en la empresa de construcción “Superconcreto S.A. ”
- Implementar políticas, que permitan reclutar, seleccionar, introducir y desarrollar adecuadamente al personal de la empresa constructora, así como obtener la colaboración en todas las funciones y niveles a través del comportamiento honesto de la empresa hacia su personal y viceversa.

- Asignar sueldos justos, compensaciones sociales e incentivos. Reyes, A. (1994)