



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## “EXTENSIÓN LA MANÁ”

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras en el Cantón La Maná”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

#### **Autoras:**

Palma Espín Diana Georgina

Quevedo Ríos Valeria Ernestina

#### **Directora:**

Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel

**La Maná- Ecuador**

**Marzo - 2017**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Las suscritas **Palma Espín Diana Georgina y Quevedo Ríos Valeria Ernestina**, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: “Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras en el cantón La Maná”, siendo la **Eco. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel**, Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



.....  
Palma Espín Diana Georgina  
CI: 070435067-7



.....  
Quevedo Ríos Valeria Ernestina  
CI: 050392572-9

## **AVAL DE LA DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el título: “Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras en el cantón La Maná”, de, Palma Espín Diana Georgina y Quevedo Ríos Valeria Ernestina de la Carrera Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de proyecto que el honorable Consejo directivo de la extensión La Maná designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Marzo, 2017

La Directora



.....  
Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel  
CI: 120587164-1

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: Palma Espín Diana Georgina y Quevedo Ríos Valeria Ernestina, con el título de proyecto de investigación “Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras en el cantón La Maná” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

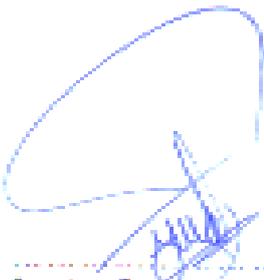
La Maná, Marzo de 2017



**Lector 1 (Presidenta)**  
Ing. M.Sc. Marilyn Albarracín Reinoso  
C.C.:171971537-5



**Lector 2**  
Ing. M.Sc. Ángel Villarroel Maya  
C.C.:060276540-6



**Lector 3**  
Ing. M.Sc. Fabián Martínez Ortiz  
C.C.:160050885-5

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme la fortaleza y guía para finalizar una etapa más de mi vida, por ayudarme a no desmayar en los momentos más difíciles y darme el valor de superarme cada día, a la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialmente a mis estimados Docentes que supieron impartir sus conocimientos colaborando para mi formación profesional, a mí querida familia por su apoyo incondicional en todo momento, a mi Directora Econ. Mg. Carmen Ulloa por brindarnos su apoyo y orientación para la realización de este proyecto.*

**Diana**

*A Dios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por haber puesto en mi camino a aquella persona que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, a mi compañera de proyecto por su apoyo incondicional en el transcurso de este proceso, a mi Directora de Proyecto, Eco. Carmen Ulloa por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación, a la Universidad Técnica de Cotopaxi, Autoridades y Maestros, por los conocimientos impartidos y por brindarme una formación completa en el ámbito personal y profesional.*

**Valeria**

## **DEDICATORIA**

*A mis queridos padres Néstor Palma y Dora Espín, por su apoyo incondicional, que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi vida y porque nunca perdieron la esperanza depositada en mí, fue lo que me hizo llegar hasta el final, a mí estimado esposo y a mis queridos hijos por brindarme su amor, paciencia y comprensión en todo momento; ustedes han sido mi gran motivación para alcanzar mi tan anhelada meta como es obtener mi título profesional.*

**Diana**

*A mis padres Flavio Quevedo y Fabiola Ríos, quienes a lo largo de este periodo estudiantil me han apoyado y motivado en los momentos más difíciles, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, a mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome en todo este largo camino que es parte de mi formación profesional para poder alcanzar esta meta. A mi sobrino Anderson Sneyder quien es una mi motivación.*

**Valeria**

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

#### *CERTIFICACIÓN*

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del Proyecto de Investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas egresadas: **PALMA ESPÍN DIANA GEORGINA Y QUEVEDO RÍOS VALERIA ERNESTINA**, cuyo título versa “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL CANTÓN LA MANÁ**”; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Marzo, 2017

Atentamente



Lcdo. Kevin Rivas Mendoza  
**DOCENTE**  
C.I. 1311248049



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### TÍTULO: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL CANTÓN LA MANÁ.”

#### **Autoras:**

Palma Espín Diana Georgina

Quevedo Ríos Valeria Ernestina

#### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar un modelo de gestión administrativa adecuado para las empresas constructoras del cantón La Maná, para ello se efectuó un diagnóstico a la gestión administrativa, la misma que requiere de cambios significativos que les permitan a las empresas orientar las funciones y responsabilidades de todas las personas quienes trabajan en ellas; se tomó como referencia a la empresa constructora Construvirtud S.A en esta investigación se propone implementar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar y fortalecer la gestión interna de las empresas constructoras, para lo cual se empleó métodos y técnicas como encuestas dirigidas al personal administrativo y empleados de once empresas cuyo domicilio es la ciudad de La Maná, entre los principales resultados obtenidos en la investigación, se encuentran que el 56% de las empresas evidencian falencias en la planificación institucional, es decir no tienen claro cuál es el propósito que pretenden alcanzar, con el diagnóstico situacional se estableció la misión, visión, y valores institucionales, el conocimiento de estos elementos permitieron establecer las pautas de comportamiento del personal y delimitar las metas a alcanzar en un tiempo determinado, un 72% de los empleados manifiestan que desconocen sus funciones, actividades y responsabilidades para su puesto de trabajo, esto causa desperdicios de recursos y evasión de responsabilidades; además constituye una debilidad para las empresas, todo esto se pudo alcanzar a través del levantamiento de los procesos más relevantes en los cuales se establece las actividades que cada uno de los involucrados cumplen en los respectivos subprocesos que constituye el eje fundamental del giro de las empresas; como vital aportación a los problemas antes mencionados se definió un manual de procesos y un manual de funciones documentados que permita a los empleados reducir los tiempos de ejecución y que conozcan con detalle las actividades que deben desarrollar. Se concluye indicando que el modelo propuesto servirá a la empresa constructora Construvirtud S.A” como una herramienta estandarizada y documentada que permita realizar los trabajos de forma oportuna y eficiente, con el objetivo de mejorar y fortalecer la gestión interna de la empresa.

**Palabras claves:** Gestión Administrativa, Gestión por Procesos, Empresa Constructora.



# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## ADMINISTRATIVE SCIENCES FACULTY.

**TITLE: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF BUILDING COMPANIES IN "LA MANÁ"**

**Authors:**

Palma Espín Diana Georgina  
Quevedo Ríos Valeria Ernestina

**ABSTRACT**

The main objective of this research was to determine a model of administrative management suitable for the construction companies in La Maná, for that reason a diagnosis was made to the administrative management, which requires significant changes that allow the companies to guide the functions and responsibilities of all the people who work in the companies. It was taken as a reference the construction company Construvirtud SA, in this research it is proposed to implement a management model by processes that allows to improve and strengthen the internal management of the construction companies. Methods and techniques such as surveys were directed to administrative staff and employees of eleven companies from La Maná, among the main results obtained in the research, 56% of the companies show lack of institutional planning, they are not clear what the purpose is intended with the situational diagnosis, the mission, vision, and institutional values were established. Knowledge of these elements allowed to establish the behavior patterns of the staff and to define the goals to be achieved in a given time, 72% of the employees stated that they did not know their functions, activities, and responsibilities for their job. This causes waste of resources and avoidance of responsibilities. In addition, it is a weakness for the companies, all this could be reached through the survey of the most relevant processes in which it establishes the activities that each one of the involved ones fulfill in the respective subprocesses that constitutes the fundamental axis of the turn of the companies. As a vital contribution to the aforementioned problems, a process manual and a documented function manual were defined that allow employees to reduce execution times and to know in detail the activities to be carried out. It is concluded that the proposed model will serve the construction company Construvirtud S.A "as a standardized and documented tool that allows the work to be carried out in a timely and efficient manner, with the aim of improving and strengthening the internal management of the company.

**Key words:** Administrative Management, Process Management, Construction Company.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DAUTORÍA.....	ii
AVAL DELA DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
CERTIFICACIÓN .....	vii
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xiv
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	3
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
6. OBJETIVOS.....	5
6.1. Objetivo General.....	5
6.2. Objetivos Específicos.....	5
7. ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE TAREAS DE LOS OBJETIVOS.....	6
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	7
8.1. Categorías fundamentales.....	8
8.2. Fundamentación Teórica.....	7
8.2.1. Administración.....	8
8.2.2. Gestión administrativa.....	12
8.2.3 Empresa – Constructora.....	20
9. VALIDACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	24
10. METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26

10.1. Métodos de investigación.....	26
10.1. Método deductivo.....	26
1	
10.1. Método analítico.....	26
10.2. Tipos de investigación.....	26
10.2. Bibliográfica.....	26
10.2. De campo.....	26
10.3. Población y muestra.....	27
10.3. Población.....	27
10.4. Técnica de la investigación a utilizar.....	27
10.5. Diseño de la investigación.....	28
10.6. Procesamiento y análisis.....	28
11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	28
11.1. Discusión de los resultados.....	28
11.2. Propuesta.....	29
11.2. Estructura de la propuesta.....	29
11.2. Desarrollo de la propuesta.....	29
12. IMPACTOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.....	74
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	76
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
14.1. Conclusiones.....	77
14.2. Recomendaciones.....	78
15. BIBLIOGRAFÍA.....	79
16. ANEXOS	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Pág.
1.	Beneficiarios.....	3
2.	Actividades y Metodologías para los objetivos específicos. ....	6
3.	Teorías administrativas .....	10
4.	Flujo de procesos. ....	19
5.	Población para encuesta.....	27
6.	Diseño de Procesos.....	53
7.	Sistema de gestión .....	54
8.	Macro proceso .....	55
9.	Subproceso A.1.1.....	56
10.	Subproceso A.1.2.....	57
11.	Subproceso A.2.1.....	58
12.	Subproceso A.2.2.....	59
13.	Subproceso A.2.3.....	60
14.	Macro proceso B.....	61
15.	Subproceso B.1.1.....	63
16.	Subproceso B.1.2.....	64
17.	Subproceso B.1.3.....	65
18.	Subproceso B.1.4.....	65
19.	Subproceso B.1.5.....	66
20.	Subproceso B.2.1.....	66
21.	Subproceso B.2.2.....	67
22.	Subproceso B.2.3.....	67
23.	Macro proceso C.....	68
24.	Subproceso C.1.1.....	69
25.	Subproceso C.1.2.....	69
26.	Subproceso C.1.3.....	70
27.	Mapa de procesos administrativo .....	71
28.	Control de procesos .....	72
29.	Indicadores para medir el control y efectividad de los procesos .....	73
30.	Impactos del proyecto.....	74
31.	Costo del proyecto.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Pág.
1.	Categorización de las variables .....	8
2.	Habilidades y técnicas del administrador actual.....	9
3.	Proceso administrativo .....	11
4.	Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos .....	14
5.	Modelo de la gestión de calidad total.....	15
6.	Modelo de gestión por procesos .....	15
7.	Representación esquemática de un proceso.....	16
8.	Mejora continua de procesos.....	18
9.	Croquis de Ubicación .....	31
10.	Sistema organizacional de la Compañía “Construvirtud S.A” .....	33

## INTRODUCCIÓN

El progreso de una empresa se denota por su productividad, ya que son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos mediante el empleo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos que deben ser administrados correctamente a través de la adecuada utilización de herramientas administrativas que conlleven a cumplir los objetivos empresariales. El desarrollo de un modelo de gestión por procesos permite mejorar significativamente la gestión interna de la empresa, aprovechando de manera especial el recurso humano que ayudan a tener un rendimiento eficaz de todos los recursos que manejan las empresas. (Mallar, 2010).

En base al análisis realizado se identificó que las empresas constructoras tienen un 80% de deficiencias en los procesos administrativos. Ante esta problemática se consideró conveniente proponer un modelo de gestión por procesos, que sirvan de base para que el personal administrativo oriente, coordine y ejecute los procedimientos de trabajo establecidos, para alcanzar mejores rendimientos y resultados en el desempeño de sus labores cotidianas, para lo cual se ha realizado un diagnóstico de la situación administrativa de las empresas constructoras, como también se identificó los factores relevantes que influyen en la administración y se diseñó un modelo de gestión por procesos.

Fundamentación científico técnica, aquí se considera los temas conceptuales y teóricos que sustentan la investigación, preguntas científicas están planteadas de acuerdo a los objetivos de la investigación las mismas que son comprobadas con el desarrollo del proyecto; se emplea una metodología mediante la aplicación de varios tipos de investigación descriptiva, y de campo, dentro de las técnicas se utilizó la encuestas, y como instrumentos el cuestionario de preguntas para los gerentes y personal administrativo de las empresas constructoras. En el análisis y discusión de resultados, se presenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, también se presenta la propuesta de un modelo de gestión por procesos el mismo que beneficiará a las empresas constructoras en especial a la constructora Construvirtud S.A donde se va a aplicar el modelo de gestión por procesos.

Se describen los impactos administrativos y técnicos principalmente, como también el presupuesto para la ejecución del proyecto, Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó una vez culminado el proyecto.

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Título del Proyecto:

El proyecto se titula Gestión Administrativa de las empresas Constructoras en el cantón La Maná, se dio inicio en octubre del año 2015, se finalizó en marzo del año 2017, el mismo que será implementado a la empresa constructora Construvirtud S.A, ubicada en la calle, Velasco Ibarra y Jaime Hurtado, cantón La Maná provincia de Cotopaxi; auspiciadas por la Unidad académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas y por la carrera de Ingeniería Comercial.

### Proyecto de investigación vinculado:

#### Tutor de Titulación:

Econ. Carmen Isabel Ulloa Méndez Mg.  
(hoja de vida, **ver anexo 1**)

#### Coordinadoras del proyecto:

Sra. Diana Georgina Palma Espín (hoja de vida **anexo2**)

Sta. Valeria Ernestina Quevedo Ríos (hoja de vida **anexo 3**)

#### Área de conocimiento:

Ciencias Sociales, Educación, Comercial y Derecho

#### Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

## **2. RESUMEN DEL PROYECTO**

El estudio que se pretende abordar se trata de la gestión administrativa aplicada a las empresas constructoras del cantón La Maná, las mismas que requieren de cambios significativos que permitan orientar las funciones y responsabilidades de todas las personas quienes trabajan en esta empresa. Las deficiencias que presentan las empresas son desconocimiento de la visión y misión por ende los empleados no tienen claro cuál es el propósito que la empresa pretende alcanzar, por otra parte carecen de políticas claras en la gestión departamental improvisando el trabajo en consecuencia al deficiente control del personal. Todo esto se pudo alcanzar a través del levantamiento de los procesos más relevantes que constituyen el eje fundamental del giro del negocio de las empresas constructoras los mismos que ayudaran a detectar las oportunidades de mejora, para luego elaborar el modelo de gestión basado en procesos que permita mejorar y fortalecer la gestión interna de las empresas Constructoras.

## **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La importancia de la gestión administrativa hace énfasis en que es utilizada por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la generalidad de sus funciones y áreas, con el fin de alcanzar objetivos, metas y estrategias propuestas. Esta investigación surgió de la necesidad evidente de promover acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa de las empresas constructoras, por ende contribuir al sector de la construcción del cantón La Maná, bajo la aplicación de parámetros adecuados que presentará una visión integral que servirá de base para la toma de decisiones por parte de la administración como analizar su estructura orgánica funcional como también las actividades que se realizan en estos departamentos por lo que esto constituye el eje fundamental del giro del negocio, marcando el éxito o fracaso en la ejecución de los proyectos de construcción. Tomando en consideración que en la empresa Constructora Construvirtud S.A., no existen procesos estandarizados y documentados lo cual no ayuda al cumplimiento de los objetivos de la misma. Al realizar el análisis de las actividades que se encuentran realizando en la empresa Constructora, se determinó principalmente que no cumplen con todos los requerimientos estipulados en los pliegos que se establecen bajo la Ley de Contratación Pública; las ofertas no se encuentran listas para el día y hora de presentación, no se presentan a tiempo las planillas de avance de obra de trabajos ejecutados para el respectivo cobro a la entidad contratante, la coordinación

de los residentes de obra con el departamento administrativo para la compra y entrega de materiales a las respectivas obras no es ágil. Esto ha venido ocasionando pérdidas de tiempo, pérdidas económicas y falta de liquidez en la empresa; por lo que se ve necesario la incorporación de un manual de procesos y un manual de funciones estandarizados y documentados que permitan realizar los trabajos de forma oportuna y eficiente.

Fortaleciendo a la Constructora, se contribuirá a generar riqueza, lo cual impacta económicamente y socialmente lo que se traducirá en la generación de fuentes de trabajo estable, también la empresa beneficiará a la sociedad al producir bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la población en relación a los requerimientos de construcción, mejorando el bienestar de la sociedad a la cual presta sus servicios.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

**Cuadro 1:** Beneficiarios

<b>BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>	
<b>Beneficiarios Directos</b>	<b>Beneficiarios Indirectos</b>
11 Empresas Constructoras del cantón La Maná	Consumidores de los servicios de las empresas constructoras
25 trabajadores profesionales y no Profesionales	Entidades de regulación y recaudación fiscal (Superintendencia de compañías, SRI, GAD. La Maná, IEES)

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el Ecuador, de la cantidad de empresas creadas el 3.5% se dedica a la actividad de construcción, estas empresas constructoras han estado expuestas a constantes golpes que han frenado su desarrollo, debido a la crisis económica del país, lo que ha conllevado a que la mayoría de empresas del sector de la construcción a pesar, de ser pilares fundamentales para la economía ecuatoriana, no tengan un desarrollo gerencial y administrativo adecuado que permita alcanzar mayores estándares de calidad en sus servicios.

En la provincia de Cotopaxi, de un 100% de empresas el 3.0% se dedica al área de la construcción que trabajan en las obras públicas, carreteras, puentes, aeropuertos y muchas otras. Por la cantidad de recursos que estas empresas deben controlar y manejar requiere de un orden específico en su administración, pese a esto estas empresas no cuentan con modelos concretos para administrar este tipo de entidades.

En el cantón La Maná, las compañías constructoras han descuidado en cierta manera aspectos de trascendental importancia en la administración, referente a los procesos que desarrollan; hoy en día, no pueden ser descuidados, sino más bien innovados en la búsqueda de mayor competitividad; es por ello la realización de una adecuada gestión administrativa, tomando en cuenta que éste tipo de empresas representa una gran contribución a la generación de muchas plazas de trabajo para el mayor bienestar de la población y el país en general. Respecto a la constructora CONSTRUVIRTUD S.A, los colaboradores de la empresa, desconocen la visión, misión y valores institucionales, es decir, no tienen claro cuál es el propósito que proyectan conseguir, de igual forma en relación a la organización la empresa no tienen delimitado las funciones, actividades y responsabilidades para cada puesto de trabajo, por ende no están definidos los perfiles de los cargos, por lo que carecen de manuales administrativos en donde consten actividades y procesos estandarizados y documentados; esto constituye una debilidad, lo cual no le permite, tener una adecuada administración de la misma. Con los problemas antes detallados se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera la gestión administrativa actual, incide en las empresas constructoras en la ejecución de sus procesos?

Al solucionar los problemas antes descritos se obtendría beneficios como: permitir a todas las personas que integran la empresa conocer con detalle las funciones y responsabilidades que desarrollan en cada uno de los departamentos, con la finalidad de reducir los tiempos de ejecución de las actividades, para que las empresas cuenten con una administración sólida y clara para su óptimo funcionamiento.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

- Determinar un modelo de gestión administrativa adecuado para las empresas constructoras del cantón La Maná

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa a las empresas constructoras del cantón La Maná para conocer su estado actual
- Identificar los procesos vitales que ejecutan las empresas constructoras con la finalidad de conocer cómo se desarrollan sus actividades
- Proponer un modelo de gestión por procesos para las empresas constructoras, con la intención de brindar una entrada para conseguir los resultados y una salida que satisfaga los requerimientos de los clientes

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.

**Cuadro 2:** Actividades y Metodologías para los objetivos específicos

Objetivos	Actividades	Resultados de las actividades	Descripción de la metodología de las actividades
Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa a las empresas constructoras del cantón La Maná para conocer su estado actual	Recopilación de información, mediante el cuestionario de encuesta.	Diagnóstico de la gestión administrativa de las empresas constructoras	Se aplicó encuestas observación directa
Identificar los procesos vitales que ejecutan las empresas constructoras con la finalidad de conocer cómo se desarrollan sus actividades	Tabular e interpretar los resultados de la encuesta aplicada a las empresas constructoras	Falencias identificadas de la gestión administrativa de las empresas constructoras	Resultados de las encuestas. Análisis de la información documental
Proponer un modelo de gestión por procesos para las empresas constructoras, con la intención de brindar una entrada para conseguir los resultados y una salida que satisfaga los requerimientos de los clientes	Establecer el modelo de gestión administrativa a las empresas Constructoras	Modelo de gestión por procesos propuesto para las empresas constructoras	Observación directa Análisis de la información documental.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

Los antecedentes que se describen a continuación despliegan una relación con el tema de la presente investigación.

### **a) Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital. Ecuador 2015.**

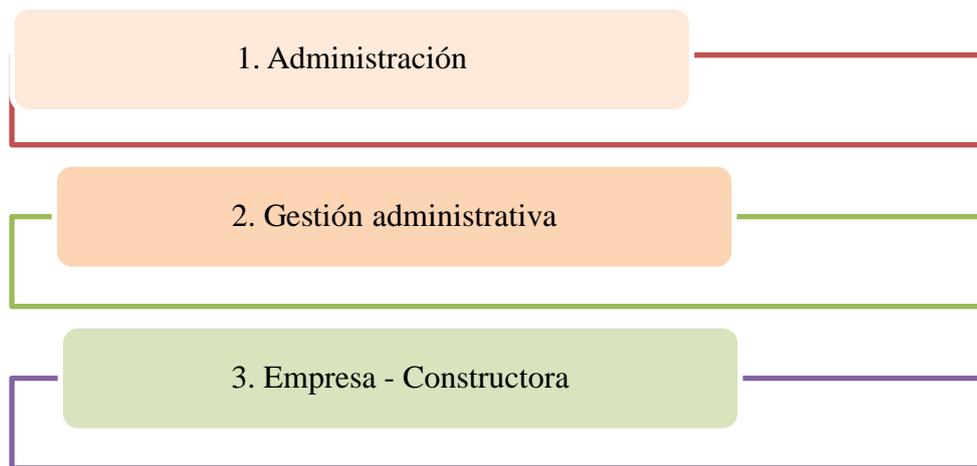
El desarrollo del siguiente trabajo de investigación, se fundamenta en contribuir a la mejora de los procesos que tiene el hospital militar en la atención del servicio de emergencias, esta mejora lo desarrollan en base a una propuesta de un modelo de gestión, proyectando un plan de capacitación para la administración por procesos, ya que las diferencias en el uso de los procesos afecta al desarrollo de las actividades, para dar solución a estas deficiencias han proyectado la ilustración de los procesos básicos de manera sistemática, como también un plan de capacitación para el mejoramiento profesional en la atención de enfermería, logrando contribuir al avance de los procesos, lo cual permitirá que todas las necesidades del cliente sean cubiertas tomando en cuenta que los indicadores están enfocados en la eficiencia y eficacia de los procesos y tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprendan, que significa optimizar la efectividad, eficiencia mejora de los controles, refuerzos de los mecanismos internos y recursos; generando un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano (Guanín y Andrango, 2015).

### **b) Modelo de gestión de procesos y procedimientos en el control administrativo-financiero de la empresa constructora López cía. Ltda. Ambato- Ecuador. 2014.**

Entre los aspectos significativos de este trabajo de investigación, propone elaborar un modelo de gestión de procesos y procedimientos para la empresa constructora López cía. Ltda., el mismo que demanda de atención inmediata con el objetivo de mejorar y fortalecer la gestión interna de la empresa a la vez que contribuya a estructurar de manera clara y precisa los lineamientos establecidos. Al efectuar el análisis de las actividades que viene realizando la Constructora López, determina principalmente que tiene inadecuados procesos administrativos y financieros en los requerimientos estipulados en la normativa legal de contratación pública, una de la principal causa es la deficiente gestión de procesos dentro de

la empresa ya que existe ausencia de los mismos, lo cual ha venido ocasionando pérdidas económicas para la empresa, para contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa han propuesto un modelo de gestión de procesos y procedimientos que contiene procesos estandarizados y documentos permitiéndoles al recurso humano, realizar trabajos bajo lineamientos planificados y estandarizados de forma oportuna y adecuada(Sánchez, 2014).

### 8.1. Categorías fundamentales



**Figura 1:** Categorización de las variables  
**Fuente:** Marco teórico

### 8.2. Fundamentación Teórica

#### 8.2.1. Administración

Noetzlin y Barroso, (2009) manifiesta que La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

#### ✓ **Importancia de la Administración**

Para Blandez,( 2016)El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se

detectan. La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y el control.



**Figura 2:** Habilidades y técnicas del administrador actual  
**Fuente:** Blandez, 2016

### ✓ Principios generales de la administración

Ortiz, (2009) menciona, para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida. Un principio del cual nunca debemos omitir es la coordinación, se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias.

Fayol enumera 15 principios de administración que son:

- a) La división del trabajo
- b) La autoridad y responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación de los intereses particulares del interés general
- g) Remuneración del personal
- h) Centralización

- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad del personal
- m) Iniciativa
- n) Unión del personal
- o) Ejecución

✓ **Teorías de la administración**

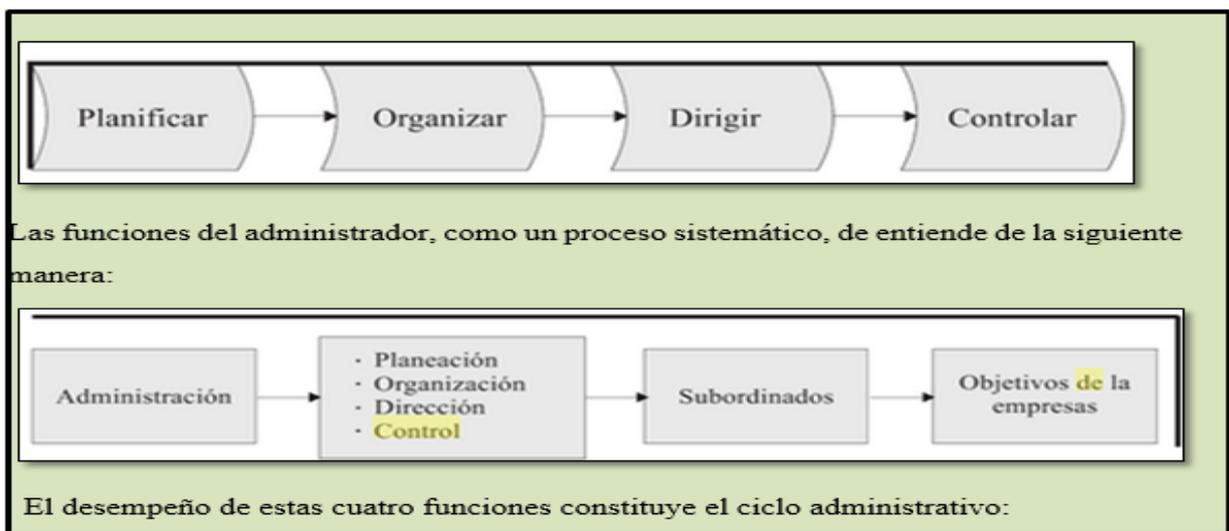
**Cuadro 3:** Teorías administrativas

<b>TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Teoría General de la Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según Torres, (2014) la teoría general de la administración surgen como respuesta a las necesidades que los nuevos tiempos que sirvieron para atender esas necesidades</li> </ul>
<b>Teoría clásica de la Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Pelayo, (2009) es la cual concibe la organización como una estructura, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones</li> </ul>
<b>Teoría de la Burocracia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Sánchez, (2007) la teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización, que pudiera aplicarse a las empresas, cualquiera que fuese su campo de actividad.</li> </ul>
<b>La Teoría Neoclásica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Sánchez, (2014) la teoría neoclásica es la teoría clásica adaptada al modelo de las empresas actuales dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías de la administración.</li> </ul>

**Elaborado por:** Las autora

### ✓ Proceso administrativo

Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una forma eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por, lo tanto, se puede decir que es el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo (Hurtado, 2008, pág.47-49).



**Figura 3:** Proceso administrativo

Fuente: Hurtado, 2008

- a) **Planeación.** \_Determina los objetivos que se deben alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.
- b) **Organización.** \_ Es la estructura de la organización donde interviene elementos fundamentales para la asignación de funciones para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.
- c) **Dirección.** \_ Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.
- d) **Control.** \_ Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios (Hurtado, 2008, pág.47-49).

### **8.2.2. Gestión administrativa**

Campos y Lazo, (2011) Es aquella que utiliza los recursos escasos para lograr alcanzar los objetivos, esto se lo realiza mediante la utilización de los 4 elementos como planificación, organización, dirección y control.

Dubri, (2000) Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

#### **✓ La importancia de la gestión administrativa**

Para Campos y Lazo, (2011) La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

#### **✓ Recursos de la Gestión Administrativa**

Para Dubri, (2000) los recursos son aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo una acción en el proceso administrativo y se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Recursos Humanos.**\_ Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea el nivel jerárquico o tarea.
- b) **Recursos Materiales.**\_ Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización.
- c) **Recursos Financieros.**\_ Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- d) **Recursos Mercadológicos.**\_ Comprenden todas las actividades de investigación y análisis, publicidad y distribución de los recursos según las necesidades.

✓ **Funciones de la Gestión Administrativa.**

Cáceres, (2011) menciona que para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa.

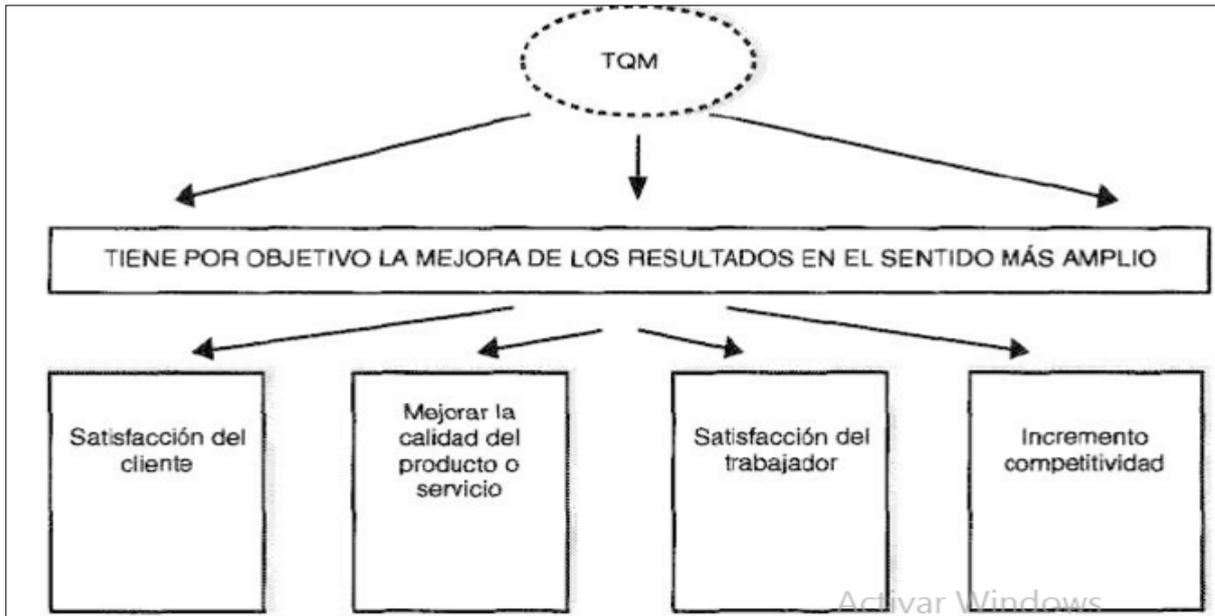
✓ **Evaluación de la Gestión Administrativa**

Para Bañón, (2003) evaluar la gestión es una actividad compleja técnicamente pero especialmente compleja social, debido a la resistencia al cambio de los actores directamente involucrados en el ambiente de la gestión objeto de evaluación.

El proceso de diagnóstico se encarga de estudiar el cómo, el quién y el porqué de la situación actual para encontrar las pautas que permitan mejorar el sistema organizativo.

Una vez superada la fase de diagnóstico se inicia la fase de propuesta que, en función del marco definido en la primera etapa, diseña estrategias orientadas a superar las deficiencias detectadas en el diagnóstico y a reforzar los elementos positivos del sistema organizativo analizado.

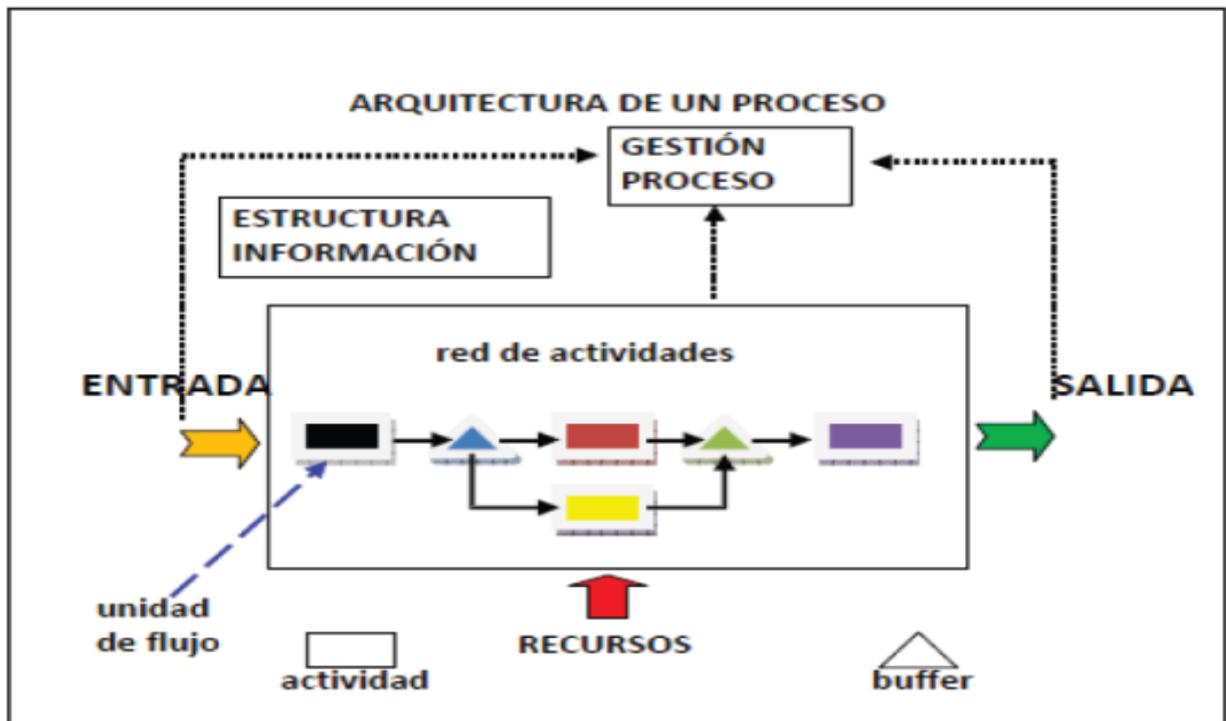




**Figura 6:** Modelo de la gestión de calidad total  
**Fuente:** Juanes y Blanco, 2008

**c) Modelo de gestión por procesos**

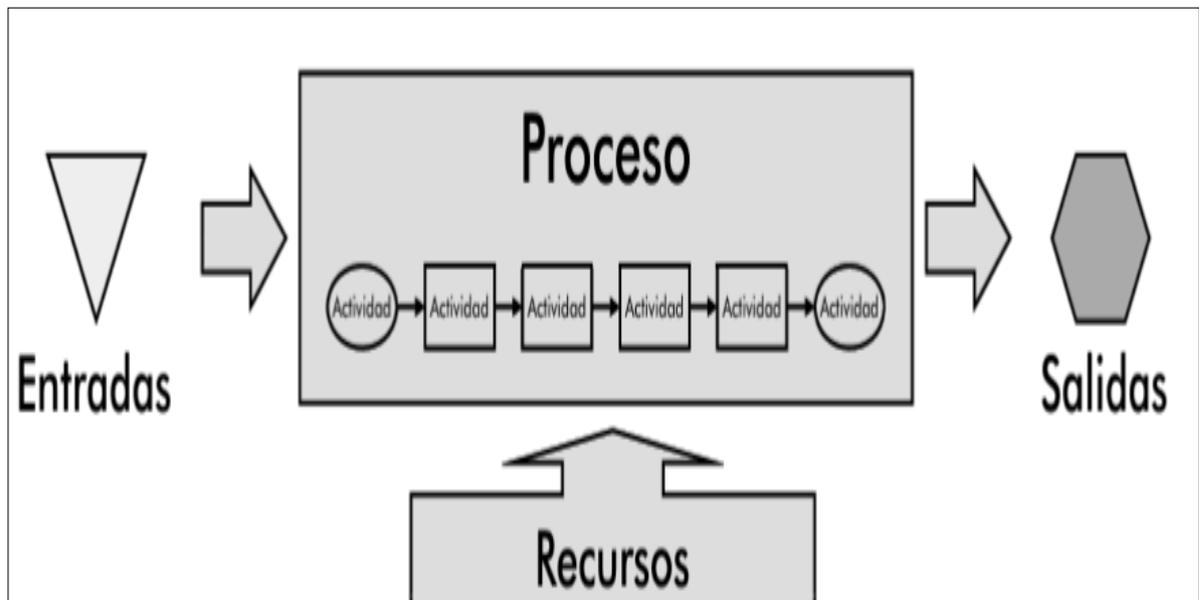
Para Mallar, (2010) el modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente



**Figura 7:** Modelo de gestión por procesos  
**Fuente:** Mallar, 2010

#### d) Modelo de gestión por procesos

Según Pepper, (2011) la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.



**Figura 8:** Representación esquemática de un proceso  
**Fuente:** Pepper, 2011

Todos los procesos necesitan para su funcionamiento una serie de recursos: personas encargadas de las actividades a realizar, equipos de apoyo, infraestructura, etc. Los recursos son inherentes al desarrollo de las distintas actividades del proceso, ya que sin ellos su ejecución no es posible. Dimensionar adecuadamente estos recursos es una de las principales cuestiones a considerar cuando se pone en marcha un proceso, y debería revisarse de manera periódica (Pardo, 2012. pag.14).

#### ✓ Jerarquía de los procesos

En un sistema sencillo es posible que todos los procesos que podrían ser necesarios en algún momento puedan estar presentes durante la inicialización del sistema, sin embargo en la mayoría de los sistemas, es necesaria una forma de crear y destruir procesos, cuando se requiera.

Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

- a) **Macroprocesos.**\_ conjunto de procesos relacionados entre sí que persiguen un objetivo común, representan las actividades típicas de la organización y sirven de apoyo directo o indirecto al logro de la estrategia corporativa.
- b) **Procesos.**\_ conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que se realizan para transformar unos insumos (elementos de entrada) en productos o servicios (elementos de salida), con características definidas, agregándoles valor para el usuario.
- c) **Subprocesos.**\_ agrupación lógica de actividades secuenciales que contribuyen al objetivo del proceso (Pardo, 2012.pag.37).

✓ **Fases de la Gestión de Procesos**

Según Bravo, (2010) establece cuatro fases para la Gestión de procesos.

- a) **Identificar el proceso.**- a través de un análisis lógico y global del negocio se identifican los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que ofrezcan ventaja competitiva.
- b) **Diagrama de flujos.**\_ se definen las actividades que conforman el proceso así como las interconexiones de los flujos de entrada y de salida de las actividades.
- c) **Mapa de procesos.**\_ agrupados en categorías según la finalidad o a la estructura del sistema de gestión de calidad. Normalmente en tres categorías, estratégica, procesos operativos y de apoyo o de soporte.
- d) **Sistema de Control.**\_ para su gestión a los objetivos se le asignan las metas, cuantificadas mediante métricas o indicadores.

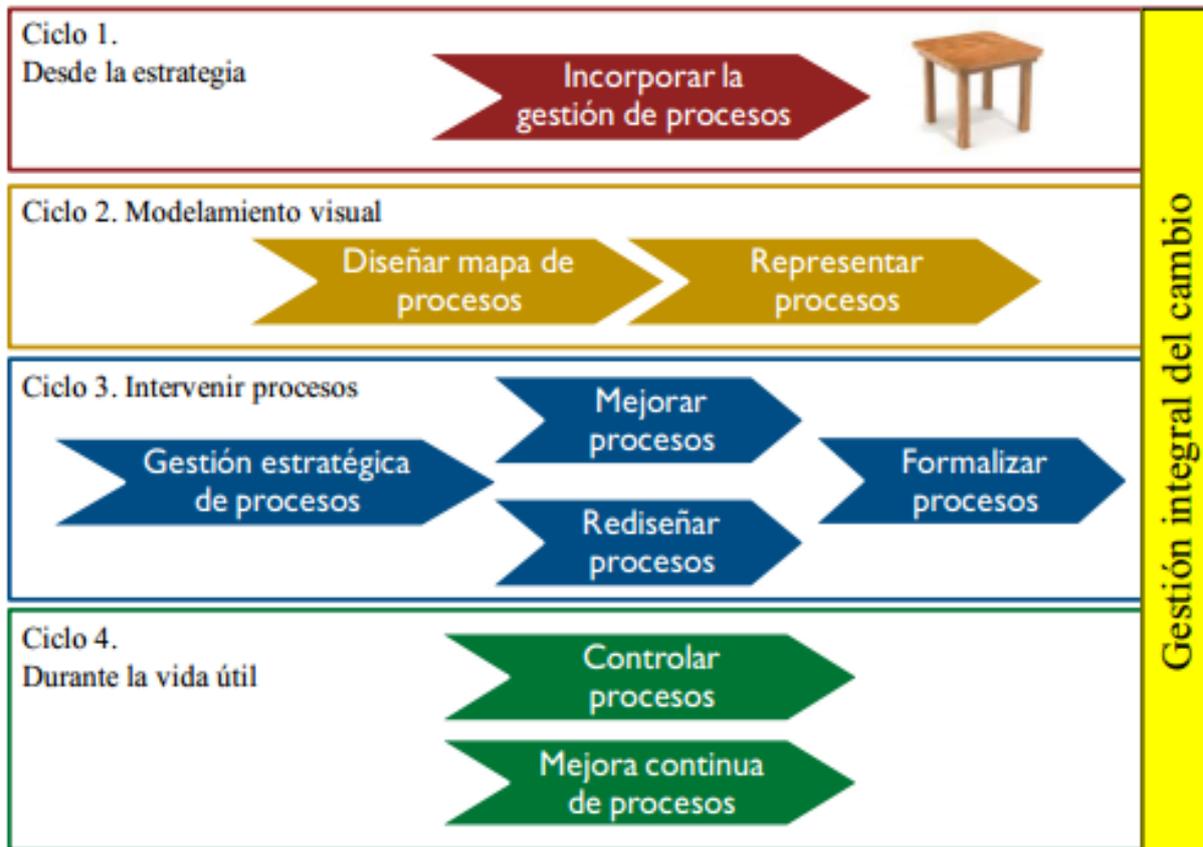


Figura 9: **Mejora continua de procesos**

Fuente: Bravo (2010)

#### ✓ **Mapeo y modelado de procesos**

Baca, (2014) menciona que el mapeo de un proceso es una representación gráfica, secuencial de los diferentes pasos o etapas y puede limitarse a un subproceso, a uno específico o ampliarse a toda la organización. Con el mapeo se persigue el propósito fundamental de identificar todos los pasos y movimientos para ver cuáles son fundamentales o innecesarios, permitiendo así la simplificación y racionalización en el uso de los recursos. La representación gráfica del proceso facilita su visualización y favorece eliminar los pasos que no agregan valor y detectar los cuellos de botella.

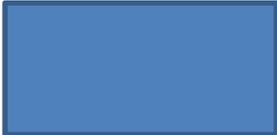
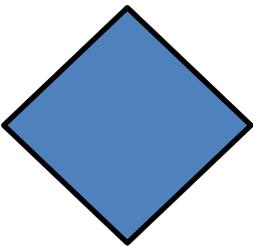
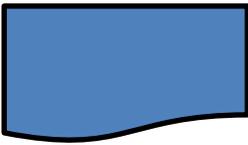
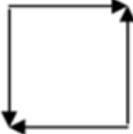
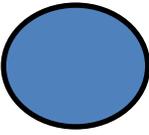
#### ✓ **Flujograma**

Para Acosta et al, (2009) el Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

### ✓ Diagrama de flujo de procesos

Según Baca, (2014) el diagrama de flujo puede ser elaborado para todos los procesos de tipo administrativo, de medición, análisis y mejoras y, de apoyo. A continuación presentamos los símbolos básicos para elaborar el diagrama de flujo de un proceso.

**Cuadro 4:** Flujo de procesos

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Un rectángulo significa <b>actividad</b> dentro del rectángulo se debe colocar una breve descripción de la actividad
	Un rombo significa <b>decisión</b> , a partir del cual el proceso se ramifica en varias vías. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparezca dentro del rombo.
	Este símbolo significa <b>terminal</b> , identifica el principio o el final de un proceso.
	Este símbolo significa <b>documento</b> , representa un documento relativo al proceso.
	Las flechas significan <b>líneas de flujo</b> , representan vías del proceso que unen los diferentes elementos del proceso; la punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.
	Un círculo significa <b>conector</b> , se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo del proceso.

Fuente: Baca, (2014)

### ✓ **Características del modelo de gestión por procesos**

Dentro del modelo de gestión por procesos podemos mencionar las siguientes características (Ibídem, 2010)

- a) El equipo directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- b) A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- c) Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.
- d) Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora.

### **8.2.3. Empresa - Constructora**

Para Bustamante, (2009) la empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Para Domingo, (2005) es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital de construcción para financiar sus operaciones.

## 1. Etapas de la organización de la empresa

Guzmán, (2004) menciona que para lograr una buena organización de la empresa se debe seguir las etapas que se detallan a continuación:

- a) **Diseño organizacional.** Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.
- b) **División de trabajo.** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- c) **Manuales administrativos.** Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

## 2. Clasificación de empresas constructoras por su actividad

Padilla, (2011) menciona que de acuerdo a la actividad que desarrollan las empresas constructoras se clasifican en:

- a) **Vivienditas.** Dedicadas a la construcción de viviendas de todo tipo
- b) **Contratistas generales.** Se dedican a la construcción de cualquier obra civil, por medio de licitaciones públicas y privadas mediante contrato
- c) **Consultoras y Supervisoras.** Se dedican a la consultoría, supervisión y diseño, informes de factibilidad, pruebas y ensayos de laboratorio

d) **Productoras y Distribuidoras de Materiales.**\_ Son aquellas que producen y/o comercializan los materiales que requieren los constructores

✓ **Plan de obra para uso interno de la empresa constructora**

Este plan debe recoger todas las actividades más importantes de la empresa constructora necesaria para la realización del contrato. El plan de obra no se realiza como consecuencia del cumplimiento de disposiciones de la administración, si no que se deriva del convencimiento y necesidad de la propia empresa de un buen estudio de planificación previa a la ejecución.

La importancia de ese plan de obra la empresa constructora es grande, fundamental, ya que en él se programa todas las actuaciones básicas de la misma, actuación que afectan de modo directo económico de la obra.

Dada la importancia del plan, la empresa trata de lograr que su realización sea lo más posible y que sus deducciones sean acordes con la realidad previsible.

Se deben respetar las condiciones básicas del contrato como puede ser:

- a) Fecha de límite de terminación de la obra
- b) Fechas de límites de plazos parciales para algunas partes de la obra
- c) Anualidades establecidas
- d) Consideraciones de la construcción especialmente establecidas en el pliego de prescripciones técnicas particulares
- e) Revisión de precios y otras cláusulas que puedan efectuar (Barber, 2001, pag.40)

✓ **Funciones de una empresa constructora**

Cuando más grande es una empresa mayor es el número de órganos que tiene que funcionar, cada uno de una forma determinada y siempre en relación con el resto. La “**organización**” de una empresa constructora es la cooperación, estructura con sentido, de los distintos organismos para cumplir las funciones de la empresa. Para lograr una buena organización de la empresa se deberá garantizar:

- a) Perfecto cumplimiento de las funciones.
- b) Pocos roces.
- c) Costes reducidos.

El resultado del negocio de una empresa bien organizada será superior al que puede lograr una empresa mal organizada (a iguales condiciones de personal, equipo y mercado (Castro y Aja, 2006, pág.139).

#### ✓ **Fundamentación Legal**

a) **La Ley de Compañías Vigente en el Ecuador en su artículo 433.-** menciona, que la Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador. Se expidió el 5 de Noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la actividad empresarial dentro del país. A lo largo de los años sólo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continúa siendo la misma ley.

#### **b) Organismo que contrala a las compañías en Ecuador.**

**La Ley de Compañías Vigente en el Ecuador.-** menciona, que la Superintendencia de Compañías es un órgano de control y vigilancia que tiene afinidad con el Reg. De la Propiedad y con el Reg. Mercantil en donde se lleva el registro de Sociedades en base a las copias que los funcionarios respectivos del Reg. Mercantil deben remitirles. La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

## **9. VALIDACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

Para las preguntas científicas o hipótesis se realizó en base a los objetivos específicos:

### **¿Cómo están ejecutando la gestión administrativa las empresas constructoras?**

Las empresas constructoras realizan sus actividades de una forma deficiente por lo que no cuentan con un modelo de gestión administrativa, como demuestran los resultados en las encuestas que el 100% de las empresas no poseen este elemento, que les permitan mejorar los servicios que prestan.

#### **Aceptación:**

Después de analizar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación se logró determinar que las empresas constructoras carecían de un modelo de gestión esto se evidencio con 91% de aceptación a la iniciativa de la aplicación de un modelo administrativo específico para las empresas.

### **¿Cuáles son los procesos vitales que aplican las empresas constructoras?**

Los procesos que aplican las empresas constructoras son:

- Procesos de participación en contratación pública
- Proceso de coordinar proyecto
- Proceso de administración económica
- Proceso de entrega de recepción de proyectos

#### **Aceptación:**

El modelo de gestión que mejor se adapta a la gestión administrativa de las empresas constructoras es la gestión por procesos, puesto que mediante este sistema integrado se puede determinar cuáles son las funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización.

**¿Cuáles son las características que debe reunir el modelo de gestión por procesos para las empresas constructoras?**

Se considera que dentro del marco teórico, las características de un modelo de gestión por procesos son las siguientes:

- a) Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en el proceso y no se sientan obligados facultando a las personas que se impliquen en la gestión de la mejora continua.
- b) Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas.
- c) Facultar a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación.

**Aceptación:**

La gestión procesos permite identificar los puntos críticos en la gestión de una empresa mediante los flujogramas establecidos para cada uno de los procesos, este sistema permitió delinear de mejor manera las actividades de cada uno de los procesos que se corresponden a las empresas constructoras.

**¿Responderá el modelo de gestión implementado para mejorar los procesos que ejecuta la constructora Construvirtud S.A.?**

La razón de ser de las empresas constructoras con los proyectos inmobiliarios, la gestión por procesos permite separar las acciones a efectuarse en cada uno de los procesos de la empresa.

**Aceptación:**

Con la incorporación del modelo de gestión al proceso administrativo, permitió a la empresa desarrollar sus procesos de forma oportuna y eficiente, estando comprometidos desde la gerencia hasta el último colaborador.

## **10. METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **10.1. Métodos de investigación**

#### **10.1.1. Método deductivo**

El uso del método deductivo dentro de la investigación fue para la determinación de los aspectos particulares que permitieron llegar a una conclusión general sobre los hechos relevantes para diseñar un modelo de gestión administrativa en beneficio de la Empresas Constructora, con este modelo se pretende ayudar a la institución mejorar sus procesos administrativos con mira de mejorar el servicio al cliente.

#### **10.1.2. Método analítico**

El método analítico permitió la recopilación de información de fuente primaria para poder ser analizada y sintetizada de forma que permita diseñar un modelo de gestión administrativa para la Empresas Constructora de acuerdo a las necesidades particulares de estas.

### **10.2. Tipos de investigación**

#### **10.2.1. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica permitió extraer información sobre los modelos de gestión que son utilizados en empresas privadas y públicas y además teorías que fueron aplicadas en el proyecto de investigación con la finalidad de sustentar el mismo, estos conceptos y teorías son respaldadas por los autores de libros y su año de edición.

#### **10.2.2. De campo**

La investigación de campo permitió observar y obtener información directa sobre la realidad administrativa de la Empresas Constructora, también facilitó el estudio de las situaciones encontradas para con ellas poder identificar el problema y necesidades.

### 10.3. Población y muestra

#### 10.3.1 Población

La población objeto de estudio en la empresa Constructora Construvirtud S.A., es de 36 personas por lo tanto toda la población será tomada en cuenta para la presente investigación.

**Cuadro 5:** Población para encuesta

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Instrumento</b>
Gerentes de las empresas constructoras	11	Encuesta
Empleados que trabajan en las constructoras.	25	Encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

#### 10.4. Técnica de la investigación a utilizar

La recolección de información se realizó a través de las siguientes técnicas, aplicadas a directivos y empleados de la empresa Construvirtud S.A.

##### 10.4.1. Observación

Técnica que a través de los sentidos, permite, captar la situación real de la empresa, tiene como objetivo recolectar información sobre los aspectos de mayor interés para su posterior análisis e interpretación, con la finalidad de llegar a conclusiones valederas para una adecuada toma de decisiones.

##### 10.4.2. Encuesta

Mediante este instrumento de recopilación de datos se logró obtener valores cuantitativos de la relación existente entre la realidad de las empresas y el modelo de gestión que es necesario adoptar.

## **10.5. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental ya que los hechos se observan de una forma natural y después se los analiza con datos verificables.

## **10.6. Procesamiento y análisis**

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron procesados en una hoja de cálculo de Excel, los cuales se procederán a presentarlos en una representación tabular y gráfica, para una mayor comprensión e interpretación.

# **11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

## **11.1. Discusión de los resultados**

De acuerdo a la investigación realizada en el cuestionario realizado a los gerentes de la empresa en lo que corresponde a planificación estratégica institucional el 52% de las actividades no se encuentran planificadas y se desarrollan de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el transcurso del tiempo sin tener en muchos casos en cuenta los objetivos planteados, de igual forma se evidencia que en un 66% el planteamiento de la Misión y Visión institucional además de los valores institucionales no corresponden a la realidad de la empresa, la toma de decisiones dentro de la empresa no es participativa, además la organización formal de la empresa no se evidencia por medio de un organigrama y se contraponen con las disposiciones de los órganos de control.

Todos los resultados obtenidos en el análisis y diagnóstico situacional de las empresas constructoras de La Maná permitieron la elaboración de un modelo de gestión basado en procesos para mejorar la gestión comercial de este grupo de empresas, un elemento clave de este modelo es el manual de funciones y responsabilidades en donde se denotan los productos que deben generarse al final de cada procesos.

La capacitación es una de las grandes debilidades de las empresas el 64% de los miembros de las organizaciones manifiestan que no han recibido capacitaciones en el área en el cual se desarrollan, el sistema por procesos al momento de limitar funciones y responsabilidades direcciona las capacitaciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

## **11.2. Propuesta**

### **11.2.1. Estructura de la propuesta**

1. Título de la propuesta
2. Justificación de la propuesta
3. Objetivos de la propuesta
4. Datos generales de la constructora Construvirtud S.A.
5. Diseño de manual de funciones
6. Diseño de la estructura organizativa bajo procesos

### **11.2.2. Desarrollo de la propuesta**

#### **✓ Título de la propuesta**

“Gestión Administrativa por procesos para la compañía Constructora CONSTRUVIRTUD S.A. del cantón La Maná”

#### **✓ Justificación de la propuesta**

La propuesta de un modelo de gestión administrativa por procesos para la compañía constructora CONSTRUVIRTUD S.A. se planteó con la finalidad de que esta institución pueda llegar a desarrollar procesos administrativos de forma eficiente y eficaz; se lo realiza en consecuencia de la necesidad presente en la entidad de contar con una guía de administración que encamine a la consecución de los objetivos planteados y a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Con la propuesta se busca ayudar y beneficiar en primer lugar a los socios de la compañía y consecuentemente al personal que integra esta entidad así como a los clientes; además causará un impacto administrativo significativo porque se propondrá un cambio en la forma de cómo desarrollar los procesos operacionales mediante el diseño de flujogramas.

La relevancia que tendrá la propuesta se enmarca el estudio de los procesos administrativos y su categorización en macro, sub procesos; la utilidad práctica que se obtuvo de la propuesta es el diseño del modelo de gestión por procesos para la compañía Constructora Construvirtud S.A.

✓ **Objetivos de la propuesta**

**Objetivo General**

- Proponer un modelo de gestión por procesos para la compañía Constructora Construvirtud S.A. para mejorar la efectividad en la ejecución de las operaciones

**Objetivos Específicos**

- Diseñar un manual de funciones y procedimientos para designar responsabilidades y obligaciones al personal de Construvirtud S.A.
- Analizar los macro y sub procesos para identificar una entrada adecuada en el inicio del desarrollo de un proceso y una salida efectiva al término de la ejecución de dicho procesos
- Establecer indicadores de gestión para conocer el grado de cumplimiento y efectividad de los procesos desarrollados por la compañía Construvirtud S.A.

✓ **Datos generales de la constructora Construvirtud S.A.**

**a. Antecedentes de la empresa constructora**

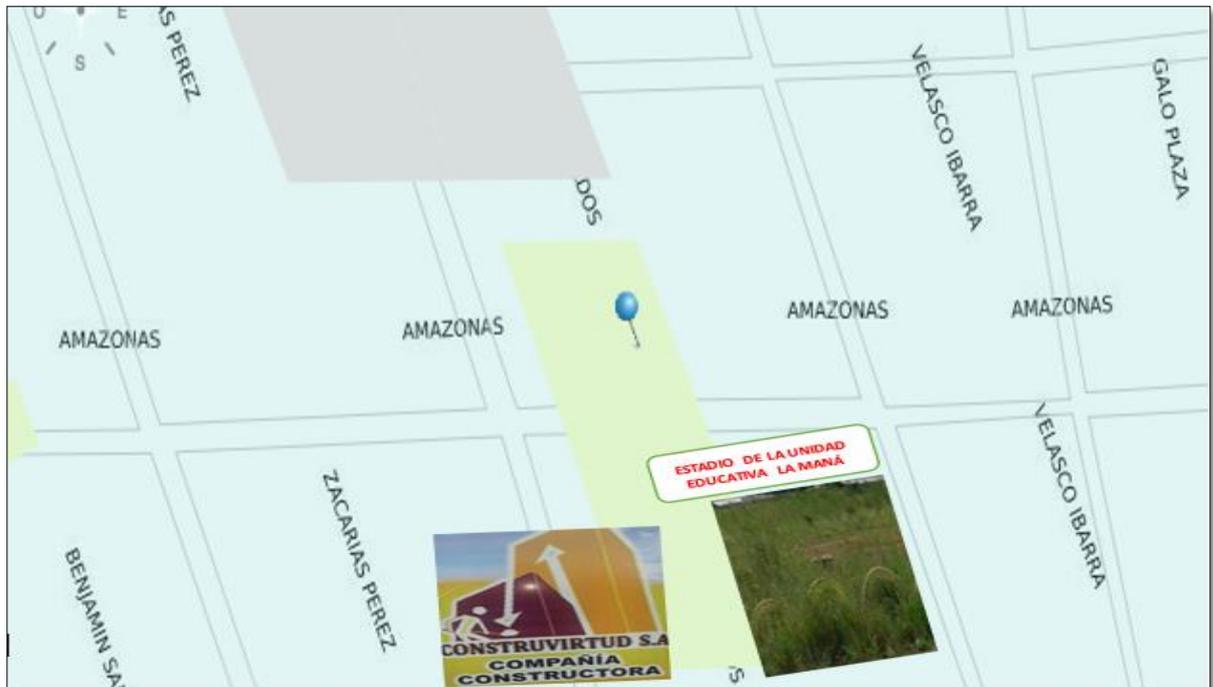
Compañía Construvirtud S.A., nace jurídicamente el 27 Febrero del año 2012, tiene como objeto social principal, se dedica a la construcción, diseño, planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras civiles, arquitectónicas y urbanísticas; A la construcción de toda clase de obras civiles, como carreteras, puentes, aeropuertos, terminales terrestres, puertos, instalación, construcción, mantenimiento, estudio y fiscalización de obras de ingeniería, vialidad, electromecánicas, metalmecánicas de redes telefónicas, telecomu-

nicaciones, y eléctricas en general. Para tal efecto podrá contratar su ejecución con el Estado Ecuatoriano, demás instituciones Públicas o Privadas, Personas Naturales o Jurídicas, nacionales o extranjeras.

Anhelado sueño de sus socios, Motivado por un legítimo espíritu de superación profesional y un compromiso social; que desde sus orígenes tuvo como meta fundamental superar todas las exigencias de sus clientes y estar a la par de empresas de construcción reconocidas a nivel nacional, esto ha sido el estandarte y lo que le ha permitido incursionar como contratistas, y manteniéndose hasta la actualidad. La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General en forma individual en todos sus negocios u operaciones, quienes tendrán las atribuciones que compete por las leyes y las que señalen los estatutos.

#### **b. Mapa de localización de la Empresa**

Se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, cantón La Maná, por la Av. Amazonas, en la calle Sacarías Pérez y Pujilí; diagonal al estadio de la Unidad Educativa La Maná. Se adjunta croquis de ubicación.



**Figura 10:** Croquis de Ubicación

**Fuente:** Información empresa “Construvirtud S.A”

### c. Datos generales de la Empresa “Construvirtud S.A.”

- **Representantes Legales:** Manuel Augusto Rengifo Vilela (Presidente)  
Diana Georgina Palma Espín (Gerente General)
- **Fecha de Constitución:** 27 de Febrero, 2012
- **Plazo de duración de la compañía:** Es de cien años contados a partir de la inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil
- **Dirección de la empresa:** Zacarías Pérez y Pujilí, diagonal al estadio de la Unidad Educativa La Maná.
- **Cantón:** La Maná
- **Provincia:** Cotopaxi
- **Teléfono:** 032689-717
- **Correo:** construvirtud2012@hotmail.com

### d. Misión

Generar el desarrollo económico y social en la región donde plasmamos nuestro trabajo, construyendo con calidad e innovación, a través de una organización honesta, ágil, que trabaja en equipo y está comprometida con sus clientes, colaboradores y accionistas.

### e. Visión

Seremos líderes en los mercados regionales, participando significativamente en el sector de la construcción, reconocidos por la calidad, entrega a tiempo de construcciones integrales e innovadoras, la excelencia de nuestra gente y el buen servicio al cliente.

### f. Políticas institucionales

La compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General en forma individual, quienes tendrán las atribuciones que les compete por las leyes y las que señalen los estatutos.

### g. Valores institucionales de Construvirtud S.A

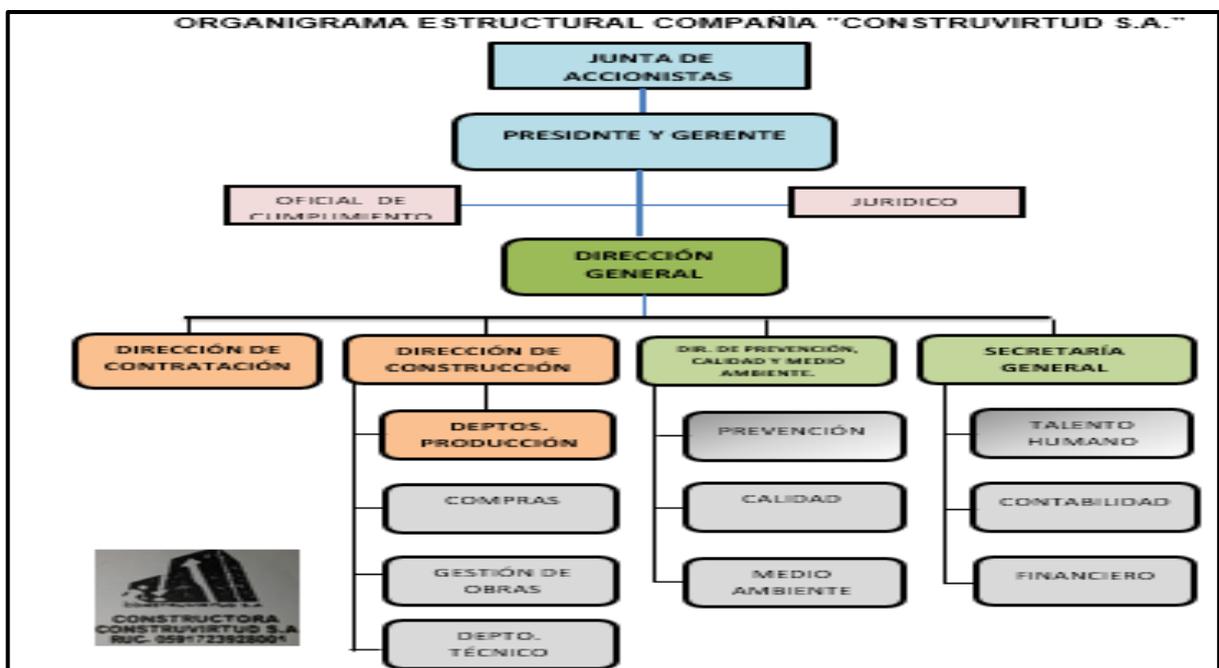
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Responsabilidad
- Solidaridad

### h. Base legal

- Ley de compañías
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Superintendencia de compañías
- Estatutos Sociales

### i. Organigrama de la empresa Construvirtud S.A

Presentación grafica de los distintos órganos directivos y los niveles dependientes de la gerencia. La raíz de la estructura jerárquica de la Compañía se encuentra en el Reglamento.



**Figura 11:** Sistema organizacional de la Compañía  
**Fuente:** Información empresa "Construvirtud S.A"

✓ **5. Diseño de manual de funciones**

**Manual de funciones propuesto para la compañía ConstruvirtudS.A**

**a) Finalidad del Manual**

Normar la estructura interna de la Compañía Construvirtud S.A así como describir las funciones, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y perfil de los puestos que los conforman.

**b) Alcance**

El contenido del presente Manual de Funciones comprende todas las áreas de la Compañía y será de cumplimiento de todos los directivos, demás accionistas, así como los empleados de la Compañía.

**c) Base Legal**

- Ley de compañías
- de compañías
- Estatutos Sociales

**Perfil de puestos propuesto para la Compañía Construvirtud S.A por cargos;**

✓ **Funciones de la Junta General de Accionistas**

**a) Misión**

La Junta General por los accionistas delegados legalmente convocados y reunidos, constituye el órgano supremo de la empresa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes o ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con las disposiciones legales vigentes y el Estatuto y su Reglamento.

## b) Perfiles

<b>Cargo:</b>	Junta General de Accionistas
<b>Área:</b>	Dirección
<b>Reporta a:</b>	Máxima Autoridad
<b>Supervisa a:</b>	Órganos de administración, financieros, de vigilancia y ejecutivos

## c) Atribuciones y responsabilidades

- Integración o expulsión de accionistas y asociadas
- Aprobar, modificar Estatutos y Reglamentos Internos
- Disolución, liquidación, fusión o integración
- Elección o reelección de directivos
- Decidir sobre la distribución de los excedentes
- Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión
- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizara de la auditoría interna
- Informar al oficial de cumplimiento
- Aplicación de sanciones disciplinarias a los accionistas
- Fijar aportes extraordinarios y cuotas especiales cuando la situación particular o proyectos lo requieran

Nota: Como máxima autoridad las decisiones tomadas por la Asamblea se adoptaran por simple mayoría de votos, excepto cuando se trate de: Disolución, Liquidación, Fusión, Integración o reforma de Estatutos, en estos casos se requerirá de por lo menos dos terceras partes de los miembros.

### ✓ **Funciones del Presidente**

#### a) Misión

El presidente es el representante legal, judicial y extrajudicial a igual que el gerente de la empresa, será designado por la Junta de accionistas, siendo de libre designación, remoción y

será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley.

## **b) Perfil**

<b>Cargo:</b>	Presidente
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Junta General de Accionistas
<b>Supervisa a:</b>	Gerente, Secretario
<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Banca y Finanzas y carreras afines
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Manejo de obras civiles en la parte técnica

## **c) Atribuciones y responsabilidades**

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y reuniones de la Junta de accionistas
- Solucionar con su voto los empates en las votaciones de Junta General de Accionistas
- Presidir todos los actos oficiales de la empresa
- Convocar la Junta General de Accionistas y las reuniones a través del secretario
- Realizar otras funciones compatibles con su cargo y que no son de la jurisdicción de la Junta General de Accionistas
- Iniciar actividades que redunden en un mejor servicio para los clientes
- Hacer oficina tres días a la semana como mínimo

### **✓ Funciones del Gerente General**

## **a) Misión**

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa, será designado por la Junta de accionistas, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley.

## b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Junta General de Accionistas
<b>Supervisa a:</b>	Secretario, comité y comisiones administrativos y financieros
<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, carreras afines
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Manejo de obras civiles en la parte técnica

## c) Atribuciones y responsabilidades

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa de conformidad con la Ley, su reglamento y el presente estatuto social
- Proponer a la Junta de accionistas las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa e informar mensualmente a la Junta de accionistas
- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajos, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la empresa y de acuerdo con las políticas que fije la Junta de accionistas
- Diseñar y administrar la política salarial de la empresa, en base a la disponibilidad financiera
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportaciones
- Informar de su gestión a la Junta General de Accionistas sobre el funcionamiento de la empresa
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los directivos
- Contraer obligaciones a nombre de la empresa, hasta el monto que el Reglamento o la Junta General de Accionistas lo autorice

- Asistir obligatoriamente a las sesiones de la Junta de accionistas, con voz informativa salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las de Oficial de cumplimiento, cuando sea requerido
- Representar a la empresa ante invitaciones oficiales

✓ **Funciones del Secretario**

**a) Misión**

El secretario puede ser o no socio, pudiendo actuar también como secretario de la empresa, formando parte de la nómina de sus empleados.

**b) Perfil**

<b>Cargo:</b>	Secretario
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Presidente
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Título de secretaria ejecutiva y/o similar
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Manejo e Word, Windows y Excel

**c) Atribuciones y responsabilidades**

- Llevar al día las actas de todas las sesiones de la Junta de accionistas y el libro de registro de los accionistas
- Firmar junto con el presidente las correspondencias y todo documento que por su naturaleza requieran la intervención de este funcionario
- Custodiar el sello de la empresa y los libros correspondientes
- Desempeñar otras labores que le sean asignadas por la Junta de accionistas dentro de las limitaciones de estos estatutos
- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes

- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comité que corresponda
- Tener la correspondencia al día
- Notificar las resoluciones
- Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales

✓ **Funciones del Oficial de cumplimiento**

**a) Misión**

El Oficial de cumplimiento es el órgano encargado de controlar los actos y contratos que autorizan la Junta de accionistas.

**b) Perfil**

<b>Cargo:</b>	Oficial de cumplimiento
<b>Área:</b>	Control
<b>Reporta a:</b>	Junta General de Accionistas y UAF
<b>Supervisa a:</b>	Presidente, Secretario
<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel; abogado, contador, ingenieros comerciales, economistas.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de tres años en el ámbito de gestión del sujeto obligado
<b>Habilidades:</b>	Conocimientos tributarios, Finanzas y Microsoft Office

**c) Atribuciones y Responsabilidades**

**Específicas:** El oficial de cumplimiento deberá ser independiente de las otras áreas del sujeto obligado y estar en pleno goce de sus derechos políticos

- Elaborar el Manual de Prevención, el Código de Ética o de Conducta y el Plan Operativo anual para prevenir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos
- Presentar a la junta general de accionistas y/o socios un informe anual que contendrá un resumen de las operaciones inusuales e injustificadas comunicadas por el personal del sujeto obligado, así como de los reportados a la Unidad de Análisis Financiero (UAF)
- Remitir a la Superintendencia de Compañías hasta el 31 de marzo de cada año, el plan de trabajo para el ejercicio en curso y el informe de cumplimiento del plan correspondiente al año inmediato anterior, debidamente aprobados por la junta general de accionistas y/o socios de la compañía
- Monitorear permanentemente las transacciones de la compañía, a fin de detectar transacciones económicas inusuales e injustificadas
- Elaborar y remitir a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), los reportes establecidos en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos y en los instructivos dictados por dicha unidad

✓ **Funciones del Administrador Financiero**

**a) Misión**

Administración eficiente de los recursos económicos y financieros de los proyectos de la empresa. Dirigir la organización de los procedimientos operativos, administrativos-contables y de control

**b) Perfil**

<b>Cargo:</b>	Director Financiero
<b>Área:</b>	Financiera
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Contador
<b>Educación:</b>	Título de Economista, Administrador de empresas, Contador o afines.

<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Capacidad de análisis, liderazgo y manejo de documentos confidenciales.

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Supervisar los registros contables de los recursos nacionales de cada uno de los proyectos de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas
- Ordenar se realice la adquisición de materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa.
- Realizar recomendaciones de orden económico y financiero al Gerente para mejorar la efectividad en las gestiones de la empresa.
- Revisar y aprobar los informes económicos que prepara el personal de apoyo administrativo de la empresa para la toma de decisiones por parte de los directivos.
- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, fuentes tales como préstamos, emisión de títulos valores de acciones, etc.

#### ✓ **Funciones de analista de compras**

#### a) Misión

Coordinar y ejecutar las compras de bienes, producto, materiales y servicios en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Analista de Compras
<b>Área:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Financiero
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Título universitario de Administrador de Empresas, Contador, o afines.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Manejo de compras, proveedores, almacenes e inventarios.

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Cotizar las compras de los materiales y demás elementos que requiera la organización
- Atender solicitudes de elementos o materiales por parte de los diferentes procesos
- Realizar los contratos de crédito con los proveedores
- Mantener un registro de proveedores
- Establecer y ejecutar un sistema adecuado de recepción de compras en cuanto a maquinaria, repuesto y demás bienes que adquiera la organización
- Mantener un buen manejo de compras
- Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato

#### ✓ **Funciones del Bodeguero**

#### a) Misión

Mantener un control centralizado de las existencias y del inventario de la Bodega, velando por el buen funcionamiento de la misma

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Bodeguero
<b>Área:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Analista de Compras
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Tecnológica o bachiller y capacitación en manejo de inventarios
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Manejo y control de existencias a través de tarjetas kárdex.

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Llevar registros de calidad de los materiales
- Controlar y velar por la preservación de los materiales y suministros que llegan a bodega
- Informar con oportunidad los stock mínimos de materiales, con el ánimo de evitar paradas en los procesos productivos por falta de las mismas
- Realizar la entrega oportuna de los materiales y suministros a las diferentes dependencias, con el fin de evitar parada en los procesos
- Registro y despacho de materiales
- Realizar autocontrol de conteo de inventarios y actualización de tarjetas de Kardex.
- Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato

### ✓ Funciones del Contador

#### a) Misión

Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económico, financiero, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y realizar operaciones generales de caja.

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Contador
<b>Área:</b>	Financiera
<b>Reporta a:</b>	Departamento Financiero, Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Asistente contable
<b>Educación:</b>	Profesional Contador Público Ecuatoriano
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Conocimientos de Legislación Tributaria, Finanzas y Microsoft Office

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Llevar los registros contables de las operaciones diarias
- Realizar arqueos sorpresivos de caja general, caja chica y entregar copias del mismo a Gerencia
- Preparar semestral y anualmente estados financieros
- Mantener actualizados los registros contables
- Proporcionar información, receiptar información e ingresar dicha información al sistema en lo referente a apertura de cuentas de clientes
- Presentar informes a la renta según lo estipulo por la ley
- Presentar informes según lo requerido por las autoridades de la empresa
- Velar para que los directivos y empleados cumplan con los procedimientos contables.
- Colaborar en ausencia del gerente con apertura y cierre de operaciones del día
- Aplicar las normas contables establecidas en el catálogo único de cuentas emitidas por la Superintendencia de Compañías

### ✓ Funciones del Asistente Contable

#### a) Misión

Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económico, financiero, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y realizar operaciones generales de caja.

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Asistente Contable
<b>Área:</b>	Financiera
<b>Reporta a:</b>	Contador, Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Contador Público
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Conocimientos tributarios

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Recibir, revisar y anexar toda la información pertinente a las solicitudes de contratación
- Preparar el análisis de las solicitudes para ser examinado por la dirección de contratación
- Dar seguimiento a las solicitudes de contratación y pasarlas a la gerencia para su tramitación
- Una vez aprobados y ratificadas las contrataciones, preparar las cartas de aprobación de los mismos
- Verificar que el asociado complete los requisitos necesarios para la formalización de las contrataciones, elaborar los pagarés y órdenes de descuentos respectivos
- Mantener en orden y al día los archivos de contrataciones
- Colaborar en actividades contables de índole operativa, tales como: emisión de cheques elaboración de recibos, archivo de documentos, expedientes de empleados, entre otros

### ✓ Funciones del Jefe de Talento Humano

#### a) Misión

El Jefe de Talento Humano tiene como fin; Organizar, dirigir, controlar, desarrollar y capacitar al personal, en participación con el Gerente

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Personal Administrativo y Operativo

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Planificar y desarrollar manuales de reclutamiento, selección, contratación inducción, capacitación y terminación de la relación laboral con el personal
- Realizar periódicamente las auditorias de trabajo y evaluaciones de desempeño del personal
- Aplicar e interpretar reactivos o test psicológicos
- Investigar y resolver problemas y necesidades psicológicas relacionadas con la adaptación e integración de los empleados
- Elaborar roles de pago, provisiones laborales, planillas de aportes al Seguro Social y descuentos al impuesto a la renta
- Organización y planificación del personal
- Selección del personal, debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección
- Relaciones laborales y prevención de riesgo laboral
- Políticas disciplinarias

#### ✓ **Funciones del Jefe Técnico**

### a) Misión

Realizar todas las actividades que tienen que ver con el portal de compras públicas para la realización de adquisiciones según el procedimiento establecido en el Sistema Nacional de Contratación Pública

### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Jefe Técnico
<b>Área:</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel Economista y carreras afines

<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares, experiencia en preparación de propuestas o licitaciones
<b>Habilidades:</b>	Manejo y control de normas de calidad y manejo de Word, Excel y powerpoínt

#### **a) Atribuciones y responsabilidades**

- Revisar periódicamente la Ley de Contratación Pública, su reglamento y disposición promulgados por el INCOP
- Supervisar y controlar el desarrollo de las propuestas
- Emisión de Reporte sobre el resumen de avance de los proyectos en ejecución (trimestral)
- Dirigir y controlar las visitas que se requieran para la preparación de las propuestas.
- Verificar que las carpetas de los proyectos contengan Contrato, Presupuesto e información relevante
- Elaborar y aprobar planilla en formato establecido, considerando descuentos
- Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato

#### **✓ Funciones del Jefe del Departamento de estudios técnicos**

##### **a) Misión**

Coordinar y supervisar la elaboración y actualización de proyectos para construcción

##### **b) Perfil**

	Jefe de departamento de estudios
<b>Cargo:</b>	
<b>Área:</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Ingeniero civil y Arquitecto
<b>Educación:</b>	Título de Ingeniero civil
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares, experiencia en preparación de propuestas o licitaciones
<b>Habilidades:</b>	Aplicar ciencias de la Ingeniería Civil

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Planear, programar, controlar y evaluar las actividades del departamento
- Realizar estudios de factibilidad de obras
- Coordinar el levantamiento topográfico de las obras factibles de construcción.
- Supervisar los cálculos para la construcción y planos de obra
- Coordinar la preparación de información técnica (láminas y cuadernos) para la presentación de los estudios, proyectos y obras
- Recibir y revisar los estudios y proyectos que se contraten
- Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior

### ✓ Funciones del Ingeniero civil

#### a) Misión

Proyectar y diseñar estructuralmente edificios, puentes y en general obras de Ingeniería Civil, considerando la calidad de materiales y efectos naturales como vientos, sismos, temperatura

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Ingeniero civil
<b>Área:</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Jefe departamento de Estudios
<b>Supervisa a:</b>	Maestro Mayor
<b>Educación:</b>	Título de Ingeniero civil
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares, experiencia en preparación de propuestas o licitaciones.
<b>Habilidades:</b>	Aplicar conocimientos de las ciencias básicas y ciencias de la Ingeniería Civil, dirigir y liderar recursos humanos.

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Diseñar y evaluar los proyectos de infraestructura a realizarse
- Administrar, coordinar, organizar y evaluar la ejecución de obras civiles, su avance físico y la inversión económica
- Realizar y supervisar estudios sobre mecánica de suelos, estructuras, hidráulica y otros aspectos relacionados con proyectos de obra civil
- Realizar los planos estructurales de las obras
- Evaluar el impacto ambiental y social de las obras civiles
- Tramitar los permisos respectivos para la construcción y ejecución de las obras.
- Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior

#### ✓ Funciones del Arquitecto

#### a) Misión

Elaborar proyectos arquitectónicos, estudiando, analizando y evaluando la ejecución de obras civiles, a fin de desarrollar una planta física que se ajuste a las necesidades de la Institución.

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Arquitecto
<b>Área:</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Jefe departamento de estudios
<b>Supervisa a:</b>	Maestro Mayor
<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel en arquitectura.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Diseño arquitectónico, paquetes computacionales de arquitectura, relaciones humanas, liderazgo

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Mantenerse dentro del presupuesto acordado y plazos de finalización.
- Producir trabajos detallados, dibujos, planos y especificaciones.
- Especificar la naturaleza y calidad de los materiales a utilizar
- Visitar regularmente la construcción para supervisar el avance asegurándose que el proyecto sigue adelante y se mantiene dentro de los costos
- Asegurarse que el impacto medioambiental sea el menor posible
- Colaborar en la preparación del presupuesto referencial para el proyecto de construcción.
- Cumplir y hacer cumplir lo que dispone el Estatuto, Manuales, Normas, Procedimientos Administrativos
- Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.

#### ✓ **Funciones de Maestro Mayor**

### a) Misión

Dirigir, planear y supervisar los diferentes procesos donde estén realizando la producción

### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Maestro Mayor
<b>Área:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Maestro mayor
<b>Supervisa a:</b>	Albañiles
<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Civil; conocimiento de las normas de seguridad industrial
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Manejo de herramientas, materiales y equipos

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Verificar constantemente la obra y la calidad de los trabajos ejecutados
- Verificar con suficiente anticipación los materiales a necesitarse a fin de que estén en la obra en su momento oportuno
- Realizar la ejecución de construcciones y conducir grupos de trabajo.
- Instruir a los trabajadores a su mando la mejor forma de efectuar los trabajos
- Cuidar de que se cumplan las normas de seguridad en el trabajo
- Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato

#### ✓ **Funciones de Albañil**

#### a) Misión

Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, edificios y equipo, preparación de mezclas, elaborar y colocar armaduras de fierro para vigas, columnas y techos levantar mamposterías y realizar los acabados aplicando las normas de calidad y seguridad establecidas

#### b) Perfil

<b>Cargo:</b>	Albañil
<b>Área:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Maestro Mayor
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Secundaria terminada con estudios técnicos de acuerdo al oficio
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Habilidades:</b>	Destreza manual

### c) Atribuciones y responsabilidades

- Coordinar a diario la información necesaria de la programación de trabajos.
- Informar a su jefe inmediato las actividades realizadas en el transcurso de la jornada

- Informar a su jefe inmediato las refacciones y herramientas necesarias para su adquisición.
- Realizar labores de construcción y preparación de cimientos, y otras obras de albañilería.
- Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

✓ **Funciones del Chofer**

**a) Misión**

Realizar actividades de manejo de vehículo cuando sea requerido, brindando seguridad y puntualidad, para satisfacer las necesidades de la empresa

**b) Perfil**

<b>Cargo:</b>	Chofer
<b>Área:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Analista de Compras
<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>Educación:</b>	Bachiller. Licencia profesional tipo C
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año en cargos similares.
<b>Habilidades:</b>	Conocimiento de la ley de tránsito.

**c) Atribuciones y responsabilidades**

- Encargado de la transportación de materiales desde los proveedores hacia la empresa.
- Revisar diariamente el vehículo asignado, ponerle gasolina, llevarlo al taller, lavarlo cuando sea requerido, a fin de que esté en óptimas condiciones al momento de ser utilizado.
- Preparar informes sobre el gasto de combustible en la unidad, de acuerdo a instrucciones detalladas, para brindar un informe a contabilidad.
- Distribuir correspondencia cuando sea requerido, con el fin de cumplir las labores asignadas.

- Aplicar de forma estricta el cumplimiento de la ley de tránsito.
- Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.

✓ **Diseño de la estructura organizativa bajo procesos**

El Manual de procesos constituye un extracto documentado de actividades los mismos que facilitan el normal desenvolvimiento de las funciones su evaluación, control interno y vigilancia. Para lo cual se ha desarrollado un manual de procesos para la empresa Constructora "Construvirtud S.A.", que consta de la descripción completa de cada macroproceso, proceso y subproceso.

**a) Objetivo del diseño de procesos**

Crear un modelo de gestión corporativo a la empresa Constructora Construvirtud S.A., aplicado al ámbito de la construcción, partiendo de una gestión administrativa que permita tener un horizonte claro, con el propósito de incrementar el valor en cada una de las actividades, a través de un levantamiento de los procesos de la misma para analizar y solucionar los factores críticos.

**b) Importancia de los Procesos**

- Permite tener objetivos comunes.
- Permite identificar actividades que “agregan valor”
- Diseñados en función de las necesidades y requerimientos de la empresa.
- Elaborados en forma gráfica que facilita su comprensión a todos los empleados.

**c) Forma de identificar los macro procesos, procesos y subprocesos**

**Cuadro 6:** Diseño de Procesos

---

**Diseño de Procesos**

El diseño de procesos se realizó con una secuencia de operaciones, partiendo, del levantamiento y mapa de procesos en los cuales se establece las actividades que cada uno de los involucrados cumplen en los respectivos subprocesos

---

## Codificación de los Procesos

Con la finalidad de facilitar la documentación y la consulta se adoptó la siguiente codificación:

### Macro procesos

Se identifican con un campo de carácter alfabético, correspondiente a la primera letra del alfabeto.

### Procesos

Se identifica el código del proceso con una longitud de dos caracteres y se divide en dos campos:

- El primer campo es un carácter alfabético que identifica el macro proceso al que pertenece.
- El segundo campo es un carácter numérico que identifica el número del proceso dentro del macro proceso al que pertenece.

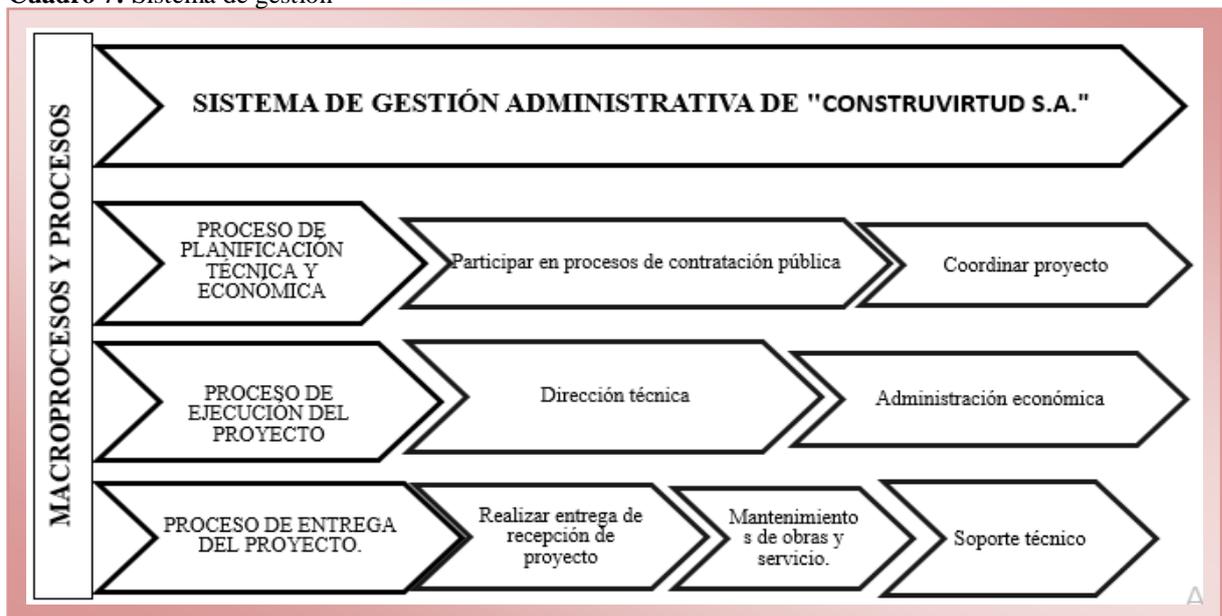
### Subprocesos

Se identifica cada subproceso con un campo numérico dentro del proceso al que pertenece

Elaborado por: Las autoras

#### d) Cadena de valor

Cuadro 7: Sistema de gestión



Elaborado por: Las autoras

e) Macro proceso “A” planificación técnica y económica de construcción.

- **Finalidad**

Programar las actividades en el tiempo, utilizando recursos que minimice el coste del proyecto. Subproceso

**Cuadro 8:** Macro proceso

<b>MACROPROCESO A</b>		
<b>PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA</b>		
<b>P R O C E S O S</b>	<b>A.1. Participar en procesos de contratación Pública.</b>	<b>A.2. Coordinar proyecto.</b>
	<b>Responsable:</b>	<b>Responsables:</b>
	Jefe Técnico	Jefe Administrativo
	<b>Finalidad:</b>	<b>Finalidad:</b>
	Generar recursos económicos y laborales	Asegurar la correcta ejecución de obras civiles
<b>S U B P R O C E S O S</b>	<b>A.1.1.</b> Manejar el Portal de Compras Públicas.	<b>A.2.1.</b> Elaborar cronogramas.
		<b>A.2.2.</b> Solicitar materiales
	<b>A.1.2.</b> Elaborar Ofertas.	<b>A.2.3.</b> Receptar materiales

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Las autoras.

- **Actividades y diagramas de flujo**

**Cuadro 9:** Subproceso A.1.1

<p>SUBPROCESO:</p>	<p>A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas.</p>	
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>GERENTE</p>	<p>JEFE TÉCNICO</p>
<p>Inicio</p>	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; FIN([FIN])         </pre>	
<p>1. Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas.</p>		
<p>2. Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación.</p>		
<p>3. Buscar por entidades las invitaciones de cotización.</p>		
<p>4. Elegir la alternativa más viable.</p>		
<p>Fin</p>		

**Fuente:** Datos de análisis

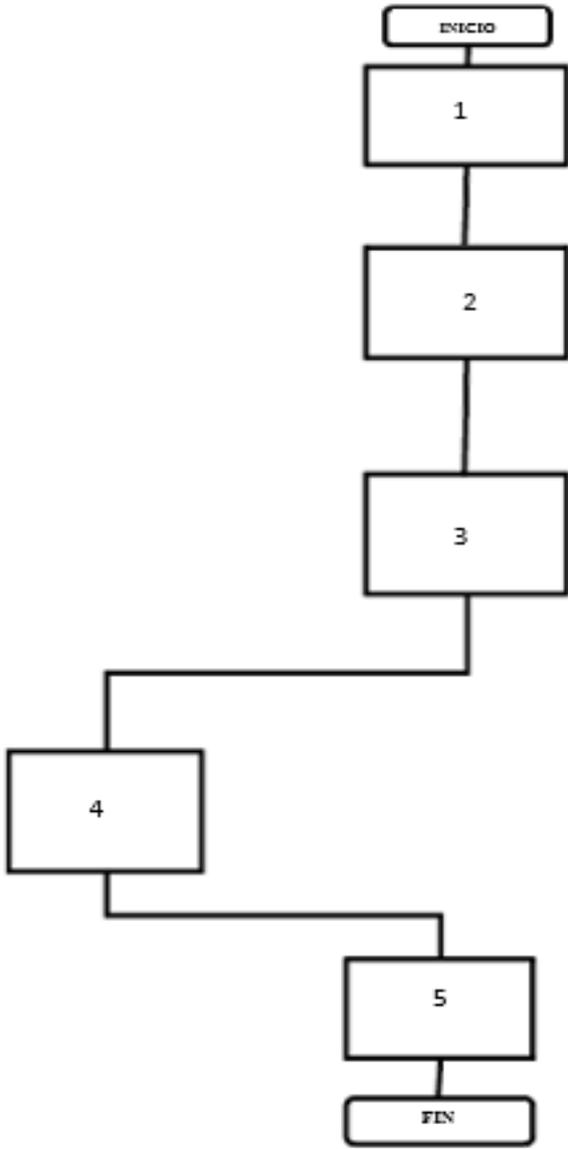
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 10:** Subproceso A.1.2

SUBPROCESO:	A.1.2. Elaborar Ofertas.			
ACTIVIDADES	GERENTE	JEFE TÉCNICO	JEFE ADMINISTRAT.	CONTADOR
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     1 --&gt; 3[3]     2 --&gt; 4[4]     3 --&gt; 4     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11[11]     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; 14[14]     14 --&gt; FIN[FIN] </pre>			
1.Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros).				
2. Revisar planos, especificaciones técnicas de obra.				
3. Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra.				
4. Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos.				
5. Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto.				
6. Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto.				
7. Solicitar a contabilidad índices financieros.				
8. Recibir de contabilidad índices financieros actualizados.				
9. Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al administrativo.				
10. Recibir del administrativo los requerimientos solicitados.				
11. Armar la oferta en orden secuencial según pliegos.				
12. Grabar la oferta en medio magnético.				
13. Subir al portal de Compras Públicas la oferta.				
14. Armar la oferta en orden secuencial según pliegos.				
Fin				

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

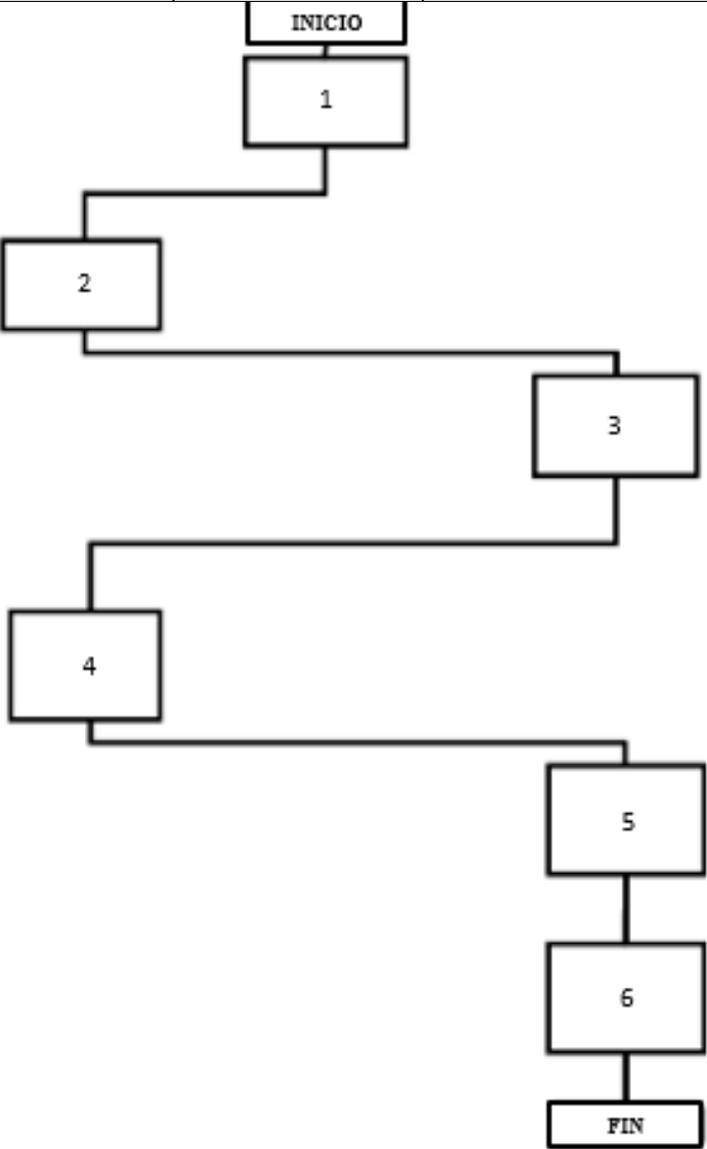
**Cuadro 11:** Subproceso A.2.1

SUBPROCESO:	A.2.1. Elaborar cronogramas.	
ACTIVIDADES	GERENCIA	JEFE TÉCNICO
Inicio	 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; FIN([FIN]) </pre>	
1. Analizar el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta.		
2. Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo.		
3. Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse.		
4. Enviar a Gerencia para su aprobación.		
5. Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos.		
Fin		

Fuente: Datos de análisis

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro 12:** Subproceso A.2.2

<p><b>SUBPROCESO:</b></p>	<p>A.2.2. Solicitar materiales.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>GERENCIA</b></p>	<p><b>JEFE TÉCNICO</b></p>	<p><b>JEFE ADMINISTRATIVO</b></p>
<p>Inicio</p>	 <pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; FIN[FIN]             </pre>		
<p>1. Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos.</p>			
<p>2. Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra.</p>			
<p>3. Solicitar proformas a proveedores.</p>			
<p>4. Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio.</p>			
<p>5. Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto.</p>			
<p>6. Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega.</p>			
<p>Fin</p>			

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 13:** Subproceso A.2.3

SUBPROCESO:	A.2.3. Receptar materiales.		
ACTIVIDADES	JEFE ADMINISTRATIVO	CONTADOR	BODEGUERO
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; FIN[FIN]             </pre>		
1. Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales.			
2. Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra.			
3. Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales.			
4. Almacenar materiales en bodega de acuerdo a tipo de material.			
5. Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad.			
6. Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega.			
Fin			

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

Con el diseño de los procesos desarrollados por la compañía Costruvirtud S.A. se puede establecer como proceso principal o macro proceso A; a la planificación técnica y económica para la ejecución de un proyecto de obra, el cual inicia con la asignación de recursos tanto económico como humano y demás necesarios; con lo cual se puede desglosar los subprocesos que se necesitan seguir para llegar a una adjudicación de obra como por ejemplo el manejo del portal de compras públicas; la elaboración de la oferta a ser presentada; el cronograma de cumplimiento de obra ; y por último la recepción de materiales para proceder a ejecutar la obra contratada.

Dentro de este macro proceso se encuentra el subproceso elaboración de ofertas el cual debe ser cumplido bajo estricto orden y de acuerdo a los requerimientos exigidos por las entidades contratantes, puesto que de este subproceso depende de que la compañía pueda llegar a obtener un contrato para la realización de una determinada obra pública; este sub proceso está diseñado en un orden cronológico el cual servirá a la compañía como una guía al momento de elaborar la oferta para participar en el concurso de contratación en el portal de compras públicas.

**f) Macro proceso “b” ejecución del proyecto de construcción.**

- **Finalidad**

Controlar y dar seguimiento del proyecto según especificaciones técnicas.

**Cuadro 14:** Macro proceso B

<b>MACROPROCESO B</b>		
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO.</b>		
<b>P R O C E S O S</b>	<b>B.1. Dirección Técnica.</b>	<b>B.2. Administración económica.</b>
	<b>Responsable:</b>  Jefe Técnico	<b>Responsable:</b>  Gerente
	<b>Finalidad:</b>	<b>Finalidad:</b>

---

Garantizar que su ejecución se realice de acuerdo con las normas técnicas, especificaciones, planos y demás documentos que constituyen el proyecto.

Garantizar que las cantidades de obra ejecutada son correctas y que los pagos se hacen según el presupuesto aprobado previamente.

S  
U  
B  
P  
R  
O  
C  
E  
S  
O  
S

**B.1.1.**Elaborar órdenes de trabajo.

**B.2.1.** Cobrar planilla a entidad contratante.

**B.1.2.**Entregar materiales en obra.

**B.2.2.** Controlar económicamente obras.

**B.1.3.** Controlar Proyecto.

**B.2.3.** Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos.

**B.1.4.** Elaborar planillas para pagos trabajadores.

**B.1.5.** Pagar planillas a trabajadores.

**Cuadro 15:** Subproceso B.1.1

SUBPROCESO:	B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo.		
ACTIVIDADES	GERENCIA	JEFE TÉCNICO	BODEGUERO
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; FIN[FIN]           </pre>		
1. Calcular volúmenes de obra a ejecutarse.			
2. Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra.			
3. Presentar a Gerencia para su aprobación.			
4. Informar a fiscalización orden de trabajo.			
5. Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución.			
6. Solicitar materiales a bodega.			
7. Documentar en libro de obra del proyecto.			
Fin			

Fuente: Datos de análisis

Elaborado por: Las autoras.

**Cuadro 16:** Subproceso B.1.2

<p>SUBPROCESO:</p>	<p>B.1.2. Entregar materiales en obra.</p>		
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>JEFE TÉCNICO</p>	<p>CONTADOR</p>	<p>BODEGUERO</p>
<p>Inicio</p>	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; FIN[FIN]             </pre>		
<p>1. Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma.</p>			
<p>2. Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos.</p>			
<p>3. Elaborar egreso de bodega de materiales a obra.</p>			
<p>4. Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido.</p>			
<p>5. Entregar materiales al Residente de obra.</p>			
<p>6. Registrar en el sistema contable la entrega de materiales.</p>			
<p>7. Entregar original al administrativo y archivar documentos.</p>			
<p>Fin</p>			

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras.

**Cuadro 17:** Subproceso B.1.3

<b>SUBPROCESO:</b>	B.1.3. Controlar Proyecto.	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>GERENCIA</b>	<b>JEFE TÉCNICO</b>
Inicio	<pre> graph TD     INICIO --&gt; 1     1 --&gt; 2     2 --&gt; 3     3 --&gt; 4     4 --&gt; FIN             </pre>	
1. Elaborar cronograma real ejecutado.		
2. Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial.		
3. Comparar planillas de avance de obra con órdenes de trabajo.		
4. Enviar informe a Gerencia.		
Fin		

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras.

**Cuadro 18:** Subproceso B.1.4.

<b>SUBPROCESO:</b>	B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores.		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>GERENCIA</b>	<b>JEFE TÉCNICO</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>
Inicio	<pre> graph TD     INICIO --&gt; 1     1 --&gt; 2     2 --&gt; 3     3 --&gt; 4     4 --&gt; 5     5 --&gt; FIN             </pre>		
1. Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra.			
2. Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas.			
3. Calcular cantidades de obra a ser pagadas.			
4. Elaborar y aprobar planilla en formato establecido (original y copia), considerando descuentos.			
5. Enviar a Administrativo la planilla aprobada para trámite de pago.			
Fin			

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras.

**Cuadro 19:** Subproceso B.1.5

SUBPROCESO:	B.1.5. Pagar planillas a trabajadores.		
ACTIVIDADES	JEFE TÉCNICO	JEFE ADMINISTRATIVO	CONTADOR
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; FIN[FIN]             </pre>		
1. Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos.			
2. Elaborar facturas de servicio.			
3. Ingresar factura al sistema contable para pago.			
4. Imprimir documento de pago y firma de cheque.			
5. Presentar planillas de obra para firma de trabajadores.			
6. Archivar planillas, de pagos y facturas.			
Fin			

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 20:** Subproceso B.2.1

SUBPROCESO:	B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante.	
ACTIVIDADES	JEFE TÉCNICO	CONTADOR
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; FIN[FIN]             </pre>	
1. Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra).		
2. Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos.		
3. Elaborar planilla de avance de obra con anexos.		
4. Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra.		
5. Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera.		
6. Archivar planillas, facturas y retenciones.		
Fin		

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 21:** Subproceso B.2.2

<b>SUBPROCESO:</b>	B.2.2. Controlar económicamente obra.	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>	<b>CONTADOR</b>
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; FIN[FIN]             </pre>	
1. Recopilar información contable y de obra		
2. Analizar información contable (compras vs las planillas.		
3. Determinar variaciones en obra con la contabilidad.		
4. Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables.		
5. Informar a gerencia general situación de las obras.		
Fin		

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 22:** Subproceso B.2.3

<b>SUBPROCESO:</b>	B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos.	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>JEFE TÉCNICO</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVOS</b>
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; FIN[FIN]             </pre>	
1. Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra.		
2. Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra).		
3. Ingresar al sistema.		
4. Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza.		
5. Solicitar pagare de garantía a ser anulado.		
6. Archivar documento en la carpeta de Pólizas.		
Fin		

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

El macro proceso B está integrado por la ejecución del proyecto en Sí; el diseño o detalle del macro proceso es con la intención de identificar los procesos que intervienen y los sub procesos que se derivan; con la finalidad de tener claro cuáles son los pasos correctos a seguir en la dirección técnica y administración económica del proyecto se diseñan los subprocesos para: elaboración de órdenes de trabajo, entrega de materiales en obra, control del proyecto, elaboración de planillas entre otros, los cuales sirvieron para que los accionistas y administradores de la compañía Costruvirtud identifiquen claramente cuando un proceso tienen su inicio y en qué momento llega a su culminación; para con esto no dejar procedimientos de trabajo a medias, lo cual puede ser perjudicial para la empresa en el ámbito administrativo y económico.

**g) Macro proceso “C” entrega del proyecto de construcción.**

**Finalidad**

Cumplir con el contrato, asegurando la calidad en las obras de construcción.

**Cuadro 23:** Macroproceso C

<b>MACROPROCESO C</b>	
<b>ENTREGA DEL PROYECTO.</b>	
<b>P R O C E S O  S U B P R O C E S O S</b>	C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos.
	Responsable:
	Gerente
	Finalidad:
	Cumplir con los parámetros establecidos en entidad contratante.
	C.1.1. Entregar proyectos ejecutados.
	C.1.2. Soporte Técnico.
	C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios.

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 24:** Subproceso C.1.1

<b>SUBPROCESO:</b>	C.1.1. Entregar proyectos ejecutados.		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>GERENTE</b>	<b>JEFE TÉCNICO</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; FIN[FIN]             </pre>		
1. Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución.			
2. Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad.			
3. Firmar acta de entrega recepción del proyecto.			
4. Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo.			
Fin			

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 25:** Subproceso C.1.2

<b>SUBPROCESO:</b>	C.1.2. Soporte Técnico.	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>GERENTE</b>	<b>JEFE TÉCNICO</b>
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; FIN[FIN]             </pre>	
1. Elaborar y entregar planos de real ejecución.		
2. Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra.		
Fin		

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

**Cuadro 26:** Subproceso C.1.3

SUBPROCESO:	C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios.	
ACTIVIDADES	GERENTE	JEFE TÉCNICO
Inicio	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; 1[1]     1 --- 2[2]     2 --- 3[3]     3 --- 4[4]     4 --- FIN[FIN] </pre>	
1. Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva.		
2. Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra.		
3. Realizar reparaciones que amerite.		
4. Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra.		
Fin		

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Las autoras

El diseño del macro procesos C sirve para poder dar a conocer a los miembros de la compañía en que momento llega el proyecto de obra a su fin y cuáles son las obligaciones que estos deben cumplir antes y después de firmar las actas de entrega recepción, desde este punto se clasifican los sub procesos como entrega de proyectos ejecutados, soporte técnico y mantenimiento de obras y servicios; el diseño de estos sub procesos permitió que la compañía pueda obtener una herramienta administrativa que oriente al buen desarrollo y culminación de un contrato hasta el momento en que se realice la recepción definitiva de la obra por la entidad contratante.

## h) Mapa de procesos administrativo

**Cuadro 27:** Mapa de procesos administrativo

Procesos	Riesgos	Posibles consecuencias
<b>Selección y evaluación de personal</b>	Deficientes políticas de selección y evaluación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal asignado a tareas no acordes a su formación profesional</li> <li>Sistema de evaluación que no satisface las necesidades de la empresa</li> <li>Actividades desarrolladas sin responsabilidad alguna</li> <li>Incrementos de quejas de por mal servicio a los socios</li> <li>Duplicidad de actividades por errores de tipo humano</li> </ul>
<b>Capacitación de personal</b>	Carencia de un programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duplicidad de actividades por capacitación no acorde a las necesidades</li> <li>Falta de información sobre la entidad y sus operaciones para el desarrollo de actividades.</li> <li>Falta de periodos de prueba para identificación de fortalezas y actitudes del personal</li> </ul>
<b>Ambiente de Trabajo</b>	Débil sistema evaluación sobre el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabajo no acorde a las expectativas de la empresa</li> <li>Mal atención de servicios por roces personal.</li> <li>Desempeño bajo de actividades por el ambiente de interno de trabajo</li> <li>Inoperancia de normatividades del reglamento</li> </ul>
<b>Responsabilidad y autoridad</b>	Ausencia de responsabilidad y autoridad identificada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de coordinación para solución de inconvenientes</li> <li>No existe responsabilidad por autorización de actividades</li> <li>Inexistencia de controles administrativos</li> <li>Limitación en la toma de decisiones de tipo administrativo</li> </ul>

**Fuente:** Datos de análisis

**Elaborado por:** Las autoras

El mapeo de los procesos administrativo sirve para identificar en qué forma se está realizando la administración de la constructora, por lo que se determina que la entidad posee deficientes políticas de selección y evaluación de personal; carencia de un programa de capacitación; Débil sistema evaluación sobre el clima organizacional; y ausencia de responsabilidad y autoridad identificada; esta información sirve para proponer las mejoras y el respectivo control en la ejecución adecuada de estos procesos.

### **i) Control de procesos para la administración**

Como parte de identificación de procesos en el manejo de administración de Construvirtud S.A, se hace necesario de la formulación de los posibles controles tanto correctivos como preventivos, que faciliten el autocontrol en cada una de las operaciones realizadas por la empresa donde intervenga el manejo de administración, en tal sentido se exponen a continuación tales premisas a raíz de los procesos identificados en el proceso de manejo de administración.

**Cuadro 28:** Control de procesos

<b>Procesos</b>	<b>Posibles controles o soluciones</b>
<b>Selección y evaluación de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal asignado a tareas acordes a su formación profesional</li> <li>• Sistema de evaluación de personal en forma periódica</li> <li>• Asignación de responsabilidad para el desarrollo de actividades</li> </ul>
<b>Capacitación de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación constante acorde a las necesidades</li> <li>• Información periódica sobre la entidad y sus operaciones para el desarrollo de actividades</li> <li>• Implementación de periodos de prueba para identificación de fortalezas y actitudes del personal</li> </ul>
<b>Ambiente de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentación de ambiente de trabajo</li> <li>• Comunicación directa con el área de recursos humanos para manejo del ambiente de trabajo</li> <li>• Seguimiento a normatividades del reglamento interno de trabajo</li> </ul>
<b>Responsabilidad y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de coordinación para solución de inconvenientes</li> <li>• Asignación de responsabilidad para autorización de actividades</li> </ul>

**autoridad** • Revisión de controles administrativos

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

En el cuadro de control de procesos para la administración, se propone las mejoras más pertinentes las cuales hará que la administración de la compañía Construvirtud tenga un cambio administrativo más efectivo; puesto que facilita la selección del personal idóneo, mejora la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación, busca mejorar el ambiente de trabajo; y asigna las responsabilidades para un mejor control administrativo.

#### j) Sistema de control de procesos bajo indicadores

**Cuadro 29:** Indicadores para medir el control y efectividad de los procesos

<b>Procesos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Selección y evaluación de personal</b>	# de trabajadores contratados al año / total de trabajadores	Determina el porcentaje de la correcta selección del personal contratado
	# de trabajadores evaluados / total de trabajadores	Identifica el porcentaje de los trabajadores que tienen buen desempeño laboral sobre el total de trabajadores
<b>Capacitación de personal</b>	# de trabajadores considerados en las capacitaciones / total de trabajadores	Mide el porcentaje de personal que está siendo considerado en las capacitaciones de la empresa.
<b>Ambiente de trabajo</b>	# de trabajadores satisfechos con la empresa / número de trabajadores	Determina el porcentaje de trabajadores satisfechos con el ambiente laboral de la compañía
<b>Elaboración de ofertas</b>	# de ofertas calificadas como ganadoras / # de ofertas presentadas	Identifica la efectividad en porcentaje de las ofertas presentadas a concursos a través del portal de compras públicas
<b>Cronogramas de obras</b>	# de actividades cumplidas del cronograma / # de actividades planteadas en el cronograma	Determina el porcentaje de cumplimiento de las actividades planteadas en los cronogramas de obras
<b>Cumplimiento de los órdenes de trabajo</b>	# de órdenes de trabajo cumplidas satisfactoriamente / # de órdenes de trabajo emitidas	Muestra el porcentaje de efectividad del cumplimiento de los órdenes de trabajo de manera satisfactoria
<b>Gestión de planillas para cobro</b>	# de planillas cobradas a las entidades contratantes / # de planillas presentadas	Indica la efectividad de la gestión en el cobro de planillas a las entidades contratantes

**Fuente:** Datos de análisis  
**Elaborado por:** Las autoras

En el cuadro 28 se establece indicadores que sirven a la compañía Construvirtud S.A. para medir la efectividad de los procesos administrativos; a su vez estos proporcionarán información relevante sobre cómo se está gestionando la empresa lo cual hará que los directivos puedan llegar a tomar las mejores decisiones en bienestar de la empresa.

## 12. IMPACTOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.

**Cuadro30:** Impactos del proyecto

<b>IMPACTOS DEL PROYECTO</b>				
<b>CRITERIOS / IMPACTOS</b>		<b>NIVELES</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>SIN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>				
<b>Macro proceso A</b>				
<b>Procesos</b>				
1	Participar en procesos de contratación pública		x	
2	Coordinación de proyecto		x	
<b>Sub procesos</b>				
1	Manejar e portal de compras públicas			X
2	Elaboración de ofertas			X
3	Elaboración de cronogramas		x	
4	Solicitud de materiales		x	
5	Recepción de materiales			X
<b>Macro proceso B</b>				
<b>Procesos</b>				
1	Dirección técnica		x	
2	Administración económica		x	
<b>Sub procesos</b>				
1	Elaboración de órdenes de trabajo			X
2	Entrega de materiales en obra			X
3	Control de proyecto			X
4	Elaboración de planillas para pago a trabajadores		x	
5	Cobra planillas a entidad contratante		x	
6	Control de obra económicamente	x		
7	Liberara garantías por cumplimiento de contratos			X
<b>Macro proceso C</b>				
<b>Procesos</b>				
1	Entrega recepción de proyecto		x	
<b>Sub procesos</b>				
1	Entrega de proyectos ejecutados		x	
2	Soporte técnico			X
3	Manteniendo de obras y servicios			X
<b>CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>				
<b>Impacto administrativo</b>				
1	Mediante la implementación del modelo de gestión bajo procesos la empresa constructora Construvirtud S.A mejoró la	x		

	eficacia administrativa, al reducir el tiempo de espera para la entrega de informes de actividades de planillas de pago.			
2	La implementación del manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo permitió delimitar y conocer cuáles son los resultados que se esperan obtener de los miembros de la organización, esto facilita la elaboración de los planes de capacitación	x		
3	El proyecto presenta cambios de forma de ordenada, de cómo, desarrollar y ejecutar cada proceso de la compañía	x		
4	Implementa la capacitación del personal para mejorar sus habilidades	x		
5	Plantea una contracción de personal mediante una evolución para conocer sus capacidades técnicas			
<b>Impacto social</b>				
1	El impacto social de la implementación de esta investigación se refleja en la consecución de nuevas fuentes de trabajo al momento que la empresa logre mejorar su gestión y fecha de entrega de los proyecto de construcción, esto permitirá la generación de nuevos planes de vivienda.	x		
2	Mejora la percepción que tienen las entidades contratantes sobre la imagen de la compañía	x		
3	Generaría nuevas fuentes de empelo	x		
4	Mejor presentación y ejecución de la obra pública	x		
5	Busca la participación de la compañía en la sociedad haciendo presencia en actos sociales de la comunidad	x		

**Elaborado por:** Las autoras

En la matriz de impacto del proyecto se presenta como se desarrollaba anteriormente las operaciones de la compañía Construvirtud, la cual requiere de la correcta ejecución de uno de los procesos principales como es la participación en procesos de contratación pública, puesto que este permite que la entidad pueda firmar contratos de obras con las entidades contratantes del área pública; a su vez este proceso de contratación se subdivide en sub procesos como elaboración de ofertas, manejo del portal de compras públicas entre otros, estos son ejecutados en un nivel bajo de eficiencia y eficacia, ocasionando que en varias ocasiones la Compañía no haya podido adjudicarse contratos de obras por la falta efectividad al momento de presentar las ofertas; con el nuevo modelo de gestión por procesos propuesto se mejorará los procesos administrativos con la reducción de tiempo en la elaboración de ofertas hasta el momento en que esta es subida y presentada al portal de compas públicas; además de mejorar todos los demás aspectos administrativos como gestión del personal; la implementación de manual de funciones; mejor presentación y ejecución de la obra pública entre otros; en si se puede decir que el impacto administrativo que tendrá el proyecto será en un nivel alto y mejorará la calidad administrativa de la compañía Construvirtud S.A.

### 13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

**Cuadro 31:** Costo del proyecto

RECURSOS	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO		
	Cantidad	V. Unitario \$	V. Total \$
<b>Socialización del modelo</b>			
Contratación de Capacitador	6 horas	100,00	600,00
Alquiler de infocus	3 horas	10,00	30,00
Refrigerio	7 personas	7,00	49,00
Material pedagógico	7 personas	30,00	210,00
<b>Equipos de oficina</b>			
Impresora	1	250,00	250,00
<b>Materiales y suministros de oficina</b>			
Resma de papel	2 resma	3,50	7,00
Gastos	Varios	40,00	40,00
<b>Subtotal</b>			1186,00
<b>10%</b>			118,60
<b>TOTAL</b>			1304,60

**Elaborado por:** Las autoras

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se llega a las siguientes conclusiones

- Con el análisis del estado administrativo actual de las compañías constructoras el 27% de los gerentes de estas entidades no reciben una asesoría en temas de administración; el 73% del personal que contrata las compañías se lo hace sin revisar su historial laboral y únicamente se contrata a los trabajadores por temporada de construcción de obras, lo que ocasiona inseguridad tanto laboral como administrativa; para la administración de las compañías constructoras estas no han empleado modelos de gestión que ayude a direccionar de forma correcta el desarrollo de sus procesos operacionales lo que hace que sus servicios no sean garantizados ante las entidades contratantes.
- Como procesos más desarrollados por las empresas constructoras está la elaboración de ofertas para la contratación pública; el control técnico; la requisición de materiales entre otros; de todos los procesos ejecutados por el personal de las compañías constructoras ninguno de ellos se encuentra diseñado o definido, por lo que estos no tienen efectividad al momento de ser ejecutados esto es afirmado por el 80% del personal de las compañías constructoras.
- La propuesta de un molde de gestión por procesos es aceptado por el 91% de las constructoras consultadas, porque consideran que esto les permitirá obtener un soporte administrativo en los procesos empresariales al momento en que ellos los necesiten y con esto brindar un servicio eficiente que permita contribuir plenamente al logro de los objetivos empresariales.

## 14.2. Recomendaciones

Concluida la investigación se plantea las siguientes recomendaciones:

- A los accionistas de las compañías Constructoras para que busquen profesionales con conocimientos en administración y estos puedan asesorar o instruir a los gerentes de estas entidades con el propósito de que puedan prestar servicios de obras más eficientes y satisfactorias para los clientes privados y públicos; y para su correcta administración se implemente un modelo de gestión que les permita organizar de una mejor manera su estructura organizacional y operacional.
- A los gerentes de las compañías constructoras para que se acojan al diseño de procesos propuesto, puesto que el mismo indica desde que momento inicia un proceso y cuál es su final, además estos diseños ayudarían a que todas las operaciones sean ejecutadas con responsabilidad, efectividad y eficiencia administrativa que es lo que necesitan las empresas constructoras del cantón La Maná.
- A todas las empresas constructoras del cantón La Maná para que tomen la decisión de acogerse al modelo de gestión por procesos propuesto, puesto que el documento está diseñado bajo las necesidades de las compañías, y si así lo desean también pueden tomar este modelo como una herramienta guía para futuros estudios y para analizar otros tipos de modelos de gestión.

## 15. BIBLIOGRAFÍA.

### Libros

- ✓ Acosta, R, Arellano, M, y Barrios, F. (2009). Flujograma. Argentina: El Cid Editor apuntes.
- ✓ Baca, U. (2014). Administración integral: hacia un enfoque de procesos. México: Larousse Grupo Editorial.
- ✓ Bañón, R. (2003). La Evaluación de la Acción y de las políticas Públicas. Ediciones Díaz Santos. Madrid.
- ✓ Barber, P. (2001). La empresa constructora programación y control de obra: Ediciones.Club Universitario.
- ✓ Bustamante, E. (2009). La empresa. Argentina: El Cid Editor.
- ✓ Blandez, M. (2016). Proceso Administrativo: Ediciones Digital UNID.
- ✓ Bravo, J. (2010). Gestión avanzada de procesos. Santiago, Chile: Evolución.
- ✓ Castro, D y Aja, J. (2006). Organización y control de obras. ISBN: 84-8102-962-9
- ✓ Domingo C. Alberto. (2005). Cuaderno de Procedimientos de construcción: Instalación de Obras. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- ✓ Guzmán, A. (2004) Administración de Empresas. Editora tiempo S.A. tercera edición.
- ✓ Hurtado, D. (2008). Principios de la administración Medellín, Colombia: ISBN 978-958-98314-2-7.
- ✓ Juanes,B y Blanco, P. (2008). Modelos de calidad en la administración. España: Ediciones Díaz de Santos.

- ✓ Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Venezuela: MC Graw Hill Editorial.
- ✓ Ortiz, A. (2009). Historia de la administración. Argentina: El Cid Editor.
- ✓ Pardo, A. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. Madrid:ECO Ediciones
- ✓ Pelayo, M. (2009). Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. Argentina: El Cid Editor.

### **Libros electrónicos**

- ✓ Dubri, A. (2000). “Fundamentos de la Administración”. Editorial Thomson. Retrievedfrom<http://www.ebrary.com>
- ✓ Pepper, S. (2011). Definición de gestión por procesos. Medwave.doi:10.5867/medwave.2011.05.5032
- ✓ Noetzlin, M y Barroso, P. (2009). Administración financiera. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrievedfrom<http://www.ebrary.com>
- ✓ Sánchez, J. (2007). Estudio de la ciencia de la administración. MéxicoCity, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Retrievedfrom<http://www.ebrary.com>.
- ✓ Torres, Z. (2014). Teoría general de la administración (2a. ed.). México: Larousse-Grupo Editorial Patria. Retrievedfrom<http://www.ebrary.com>

### **Tesis**

- ✓ Campos, S. yLazo, P. (2011). Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa (Tesis). Universidad Técnica Del Norte Facultad De Educación, Ciencia y Tecnología, Ibarra.

- ✓ Guanín, A y Andrango, M. (2015). “Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital”. Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster y especialista en gerencia de servicios de salud. Escuela Politécnica Nacional.
- ✓ Padilla E. (2011). Propuesta de creación de un fideicomiso como herramienta de acceso al financiamiento del sector de la construcción. Universidad Dr. José Matías Delgado.
- ✓ Sánchez N. (2014). “Modelo de gestión de procesos y procedimientos en el control administrativo- financiero de la empresa constructora López cía. Ltda. Ambato-Ecuador. 2014”. Trabajo de Investigación Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Financiera Empresarial. Universidad Técnica de Ambato.

### **Linkografía**

- ✓ Cáceres, I. (2011, 14 marzo).Gestión Administrativa. . Recuperado el 8 de Enero del 2016 de <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>
- ✓ Fontalvo, H y Vergara, J. (2010). La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008. España: Primera edición. Consultado el 24 de febrero del 2016. Disponible en: <https://books.google.com>.

## 16. ANEXOS

### Anexo 1: Datos informativos del Coordinador del proyecto

#### CURRICULUM VITAE



#### 1.- DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: Carmen Isabel Ulloa Méndez  
FECHA DE NACIMIENTO: 07 de Marzo de 1985  
CEDULA DE CIUDADANÍA: 120587164-1  
ESTADO CIVIL: Soltera  
NUMEROS TELÉFONICOS: 052761-121 0992380487  
E-MAIL: [carmen.ulloa@utc.edu.ec](mailto:carmen.ulloa@utc.edu.ec)  
[carmen.u@hotmail.com](mailto:carmen.u@hotmail.com)

#### 2.- FORMACIÓN ACADÉMICA

##### PREGRADO:

- Economista Con Mención En Gestión Empresarial Especialización Finanzas.
  - Escuela Superior Politécnica Del Litoral – ESPOL
- Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.
  - Universidad Católica Santiago de Guayaquil - UCSG

##### POSGRADO:

- Diploma Superior En Tributación
  - Técnica Particular De Loja - UTPL
- Magíster En Contabilidad y Auditoría
  - Universidad Técnica Estatal De Quevedo – UTEQ
- Estudiante PhD. en Economía (*En Formación*)
  - Universidad Católica Andrés Bello - UCAB

#### 4.- EXPERIENCIA LABORAL

- **2011 – Act.** **Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná - UTC**  
Cargo: Docente Universitaria.  
Función: Coordinadora de Carrera de Ingeniería Comercial, Docente- Investigador.
- **2009-2011** **REYBANPAC S.A.**  
Cargo: Auditor de Zona.  
Función: Ejecución de Auditoría.
- **2008-2009** **AGRICOLA LERJUEZ S.A.**  
Cargo: Asistente Contable.  
Función: Nóminas, pagos, declaraciones, conciliaciones bancarias, etc

## **Anexo 2: Datos informativos de la investigadora**

**Nombre:** Diana Georgina Palma Espín

**Telf:** 0989504734

**Email:** [diana.palma7@utc.edu.ec](mailto:diana.palma7@utc.edu.ec)

### **CURRICULUM VITAE**



#### **1.- DATOS PERSONALES**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Diana Georgina Palma Espín  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 25 de Mayo de 1986  
**CEDULA DE CIUDADANÍA:** 0704350677  
**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana  
**ESTADO CIVIL:** Casada  
**DIRECCIÓN:** Calle: Velasco Ibarra y Jaime Hurtado  
**NUMEROS TELÉFONICOS:** 032689-717 0989504734  
**E-MAIL:** Diana.palma7@utc.edu.ec

#### **2.- FORMACIÓN ACADÉMICA**

- **SUPERIOR:** Ingeniera Comercial (egresada)
  - Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná
- **SECUNDARIA:** Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración
  - Instituto Técnico Superior La Maná, 2003.
- **PRIMARIA:** Escuela Fiscal de Pucayacu - La Maná

#### **3.- CAPACITACIONES REALIZADAS**

- **Administración Eficaz del Portal de Compras Públicas-Modulo Ushay**
  - Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

#### **4.- SEMINARIO REALIZADO**

- **Estrategias para la Excelencia**
  - Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

#### **5.- REFERENCIAS PERSONALES**

- Licdo. Juan Zorrilla: 0967519170
- Dr. Patricio Enríquez: 0980543681

### **Anexo 3: Datos informativos de la investigadora**

**Nombre:** Valeria Ernestina Quevedo Ríos

**Telf:** 0988261240

#### **CURRICULUM VITAE**



#### **1.- DATOS PERSONALES**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Valeria Ernestina Quevedo Ríos  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 03 de Julio de 1992  
**CEDULA DE CIUDADANÍA:** 0503925729  
**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**DIRECCIÓN:** Calle: Medardo Ángel Silva y Amazonas  
**NUMEROS TELÉFONICOS:** 0988261240  
**E-MAIL:** valeria.quevedo9@utc.edu.ec

#### **2.- FORMACIÓN ACADÉMICA**

- **SUPERIOR:** Ingeniera Comercial (egresada)
  - Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná
- **SECUNDARIA:** Bachiller en Técnico en Comercio y Administración Especialización: Aplicaciones Informáticas
  - Instituto Tecnológico Superior La Maná, 2010.
- **PRIMARIA:** Escuela Ricardo Vásquez San Ramón- Pucayacu

#### **3.- CAPACITACIONES REALIZADAS**

- **Administración Eficaz del Portal de Compras Públicas-Modulo Ushay**
  - Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

#### **4.- SEMINARIO REALIZADO**

- **Motivación y Relaciones Humanas-Trabajo en Equipo**  
Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales del Sindicato de la Maná.

#### **5.- REFERENCIAS PERSONALES**

Ab: Olmedo Díaz: 032 689-699

Ing. Glenda Sánchez C.P.A: 032 688-251

## Anexo 4: Resultados de las encuestas aplicadas a los gerentes de las empresas constructoras del cantón La Maná.

### 1. ¿Cuánto tiempo la empresa lleva de funcionamiento en el mercado?

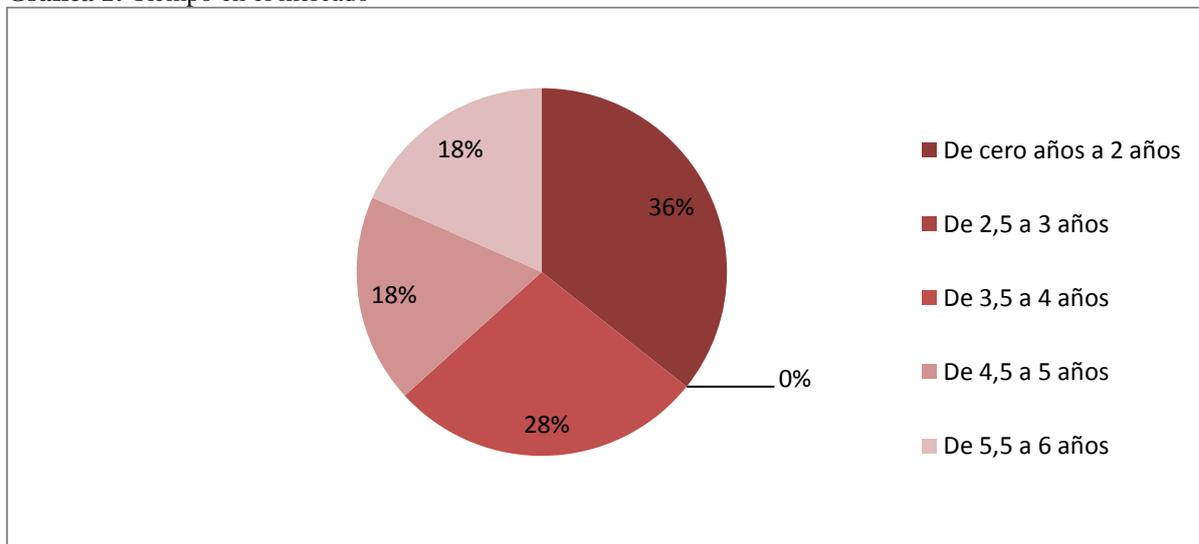
**Cuadro 1:** Tiempo en el mercado

VARIABLES	FRECUENCIA	%
De cero años a 2 años	4	36
De 2,5 a 3 años	0	0
De 3,5 a 4 años	3	27
De 4,5 a 5 años	2	18
De 5,5 a 6 años	2	18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 1:** Tiempo en el mercado



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

Los resultados demuestran que el 36% de los 11 encuestados, tienen hasta 2 años de funcionamiento en el mercado, el 27% 3.5 a 4 años, el 18% 4.5 a 5 años y 18% 5.5 a 6 años; los datos revelan que en el cantón la Maná, las empresas constructoras tienen un rango de vida desde cero años hasta 6 años, tiempo en el que no se ha observado un crecimiento notable por lo cual es indispensable un modelo de Gestión Administrativa que permita realzar su administración.

## 2. ¿Se ha establecido la misión, visión y valores institucionales?

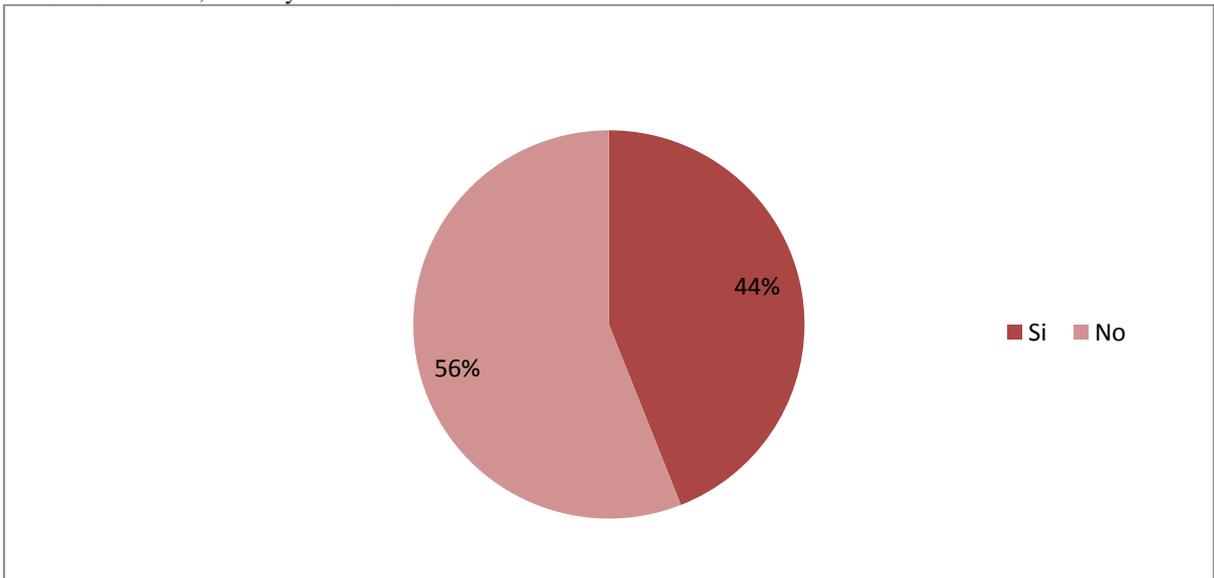
**Cuadro 2:** Misión, visión y valores institucionales

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	11	44
No	14	56
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 2:** Misión, visión y valores institucionales



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 44% que corresponde a 11 encuestados, si conocen la misión, visión y valores institucionales de la empresa, mientras que 14 encuestados, es decir el 56% desconocen estos elementos; el conocer de estos elementos permite establecer las pautas de comportamiento del personal de la empresa y las metas que desean alcanzar en un tiempo determinado, al no conocer perderemos eficiencia en el trabajo ocasionando confusiones a todos los niveles de la organización y tomaran decisiones incorrectas por el desconocimiento.

### 3. De los siguientes tipos de servicios. ¿Cuáles son los que presta su empresa actualmente?

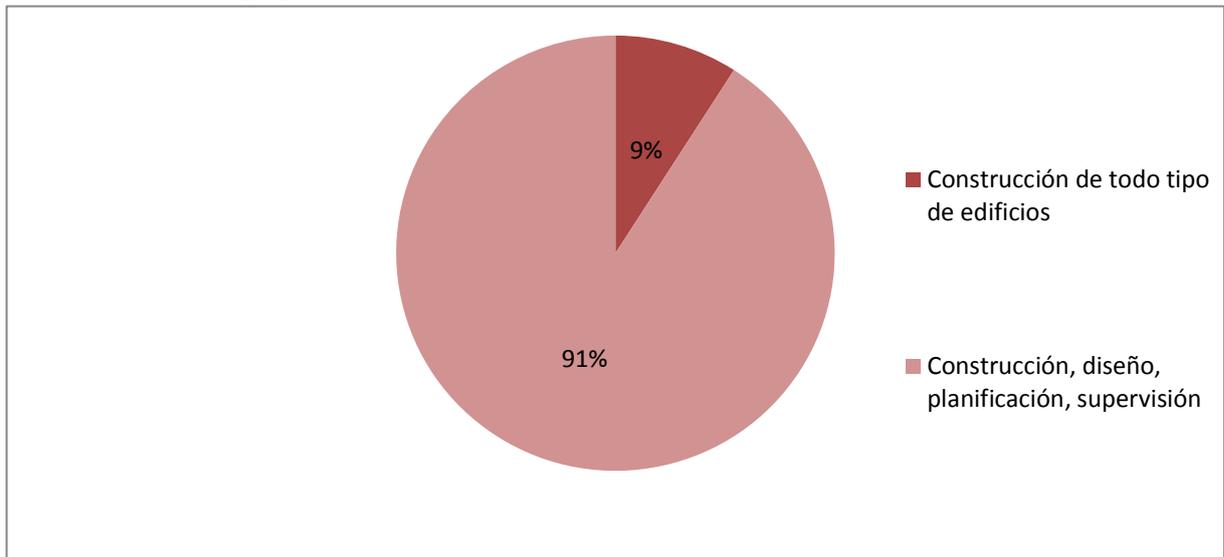
**Cuadro 3:** Servicios que prestan la constructora

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Construcción de todo tipo de edificios residenciales; familiares individuales	1	9
Construcción, diseño, planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras civiles, arquitectónicas y urbanísticas.	10	91
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná.

**Elaborado por:** Las autora

**Gráfica 3:** Servicios que prestan las constructoras



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a la imagen los resultados evidencian que el 91% se dedican a brindar servicios de construcción de cualquier clase de obras civiles; mientras que el 9% solo se dedica a la construcción de edificios residenciales; los datos del análisis dan a conocer que la mayoría de las constructoras de este cantón realizan servicios similares por lo cual es importante implementar estrategias para mejorar los servicios que prestan en el mundo de la construcción.

#### 4. ¿Recibe Ud. Asesoría en la parte Administrativa?

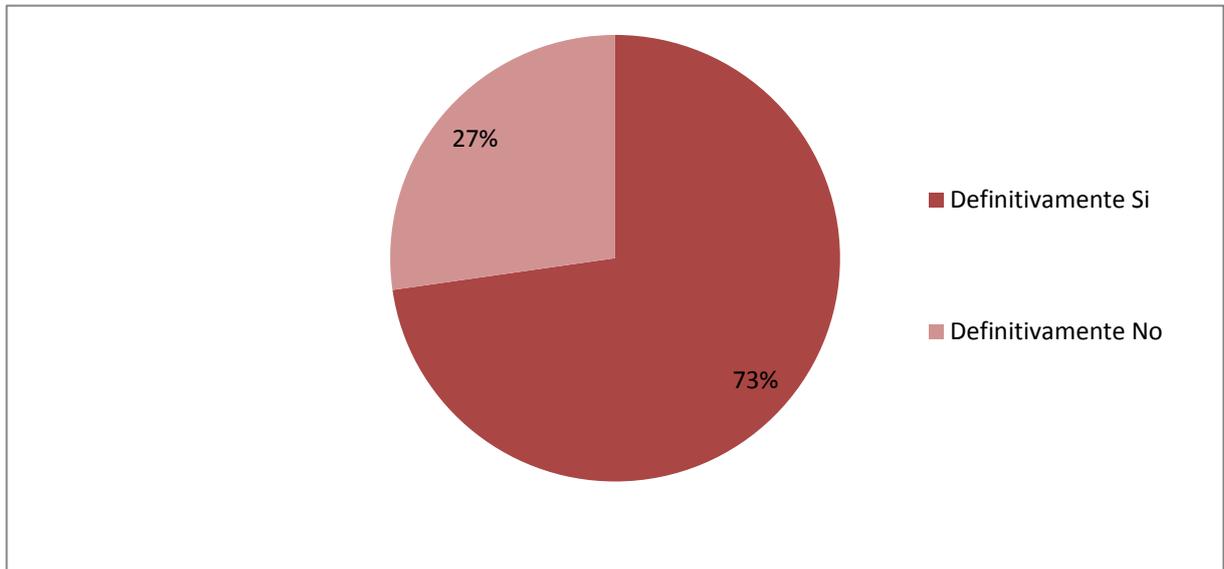
**Cuadro 4:** Asesoría Administrativa

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Definitivamente Si	8	73
Definitivamente No	3	27
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 4:** Servicios que prestan las constructoras



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de los encuestados el 73% manifiestan que si han recibido asesoría en la parte administrativa y el 27% dicen que definitivamente no han recibido asesoría; los datos anteriores evidencian que la mayoría de los gerentes han recibido capacitación en el área administrativa ya que el éxito de la empresa depende de una buena administración.

## 5. ¿Qué tipo de contrato realiza al personal?

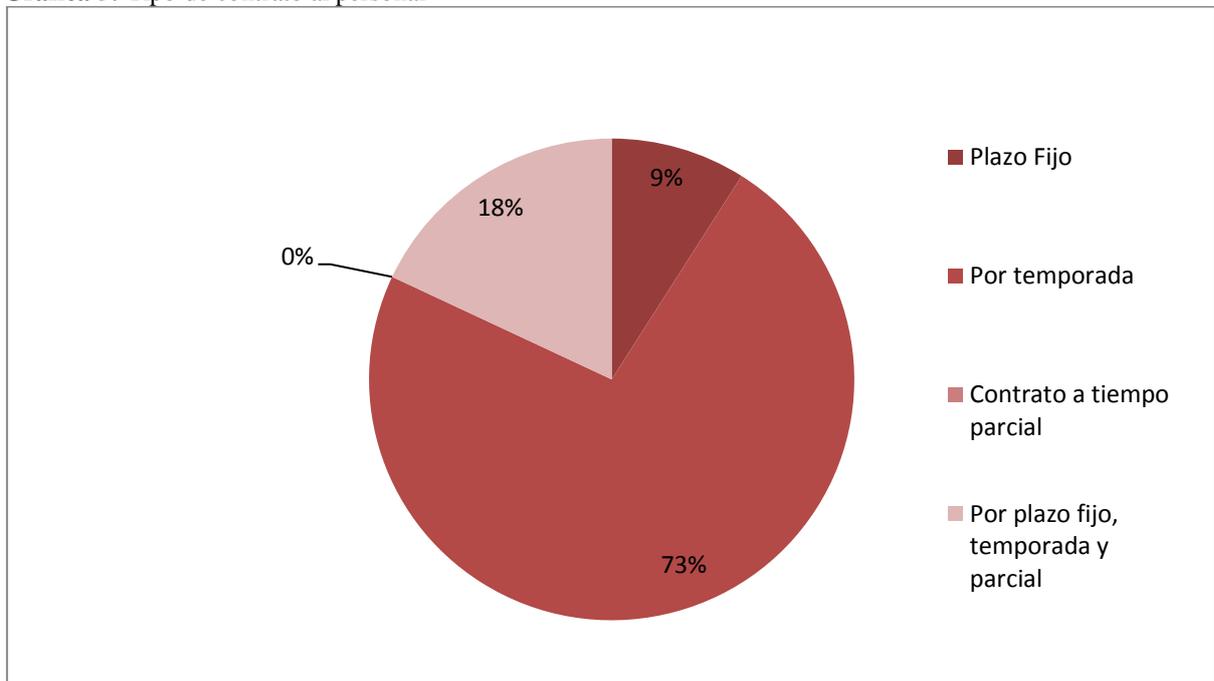
**Cuadro 5:** Tipo de contrato al personal

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Plazo Fijo	1	9
Por temporada	8	73
Contrato a tiempo parcial	0	0
Por plazo fijo, temporada y parcial	2	18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 5:** Tipo de contrato al personal



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Ma

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los encuestados el 73% dicen que contratan al personal solo por temporada, el 18% por plazo fijo, temporada y parcial y el 9% que representa a un encuestado contrata al personal a plazo fijo; los resultados demuestran que las empresas constructoras contratan al personal solo cuando tienen proyectos contratados, donde los trabajadores gozan a ser llamados a prestar sus servicios encada temporada que se requiera.

## 6. ¿La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?

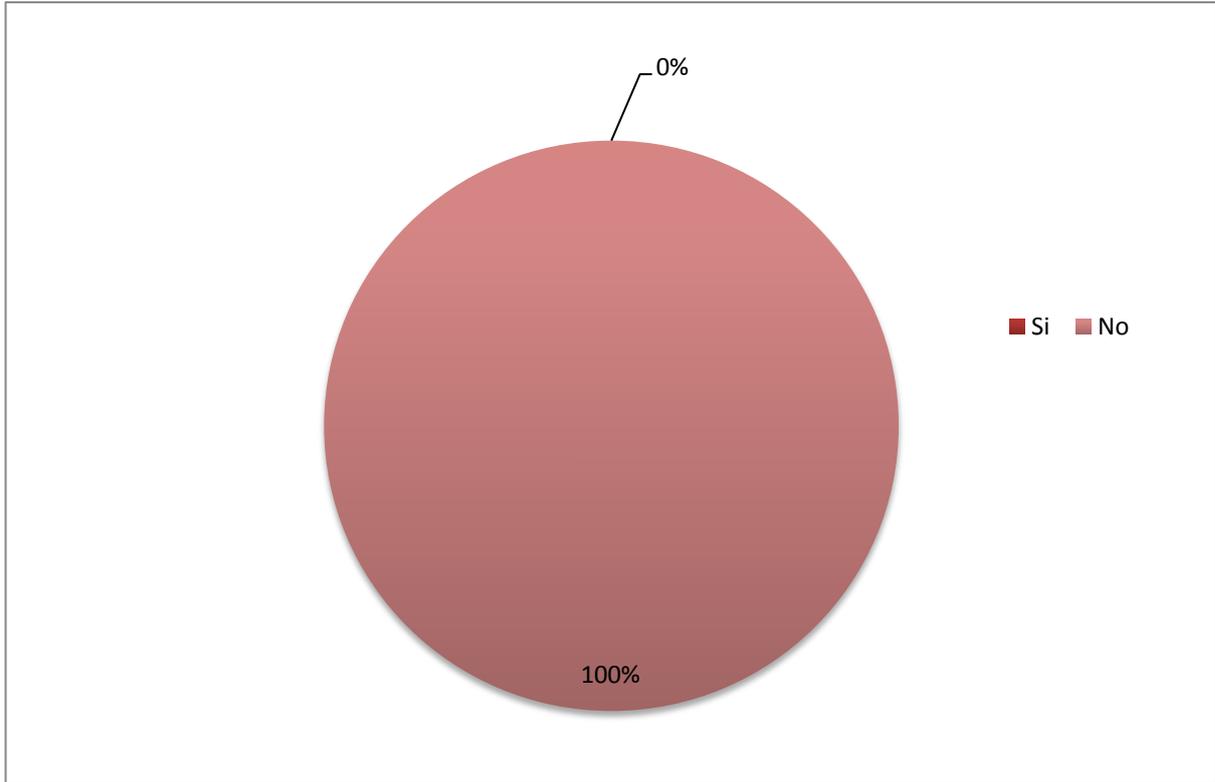
**Cuadro 6:** Proceso de selección y reclutamiento

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	25	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 6:** Proceso de selección y reclutamiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los resultados de la presente gráfica, indican, que el 100% de los encuestados no poseen un proceso definido de reclutamiento y selección de personal, actualmente el ingreso se da por medio de recomendaciones, es decir que en la empresa no seleccionan a su personal de manera adecuada mediante un concurso, con la implementación de este proceso traería múltiples beneficios, ya que contarían con personal capacitado, según el cargo que ocupe.

## 7. ¿Cada qué tiempo capacita al personal?

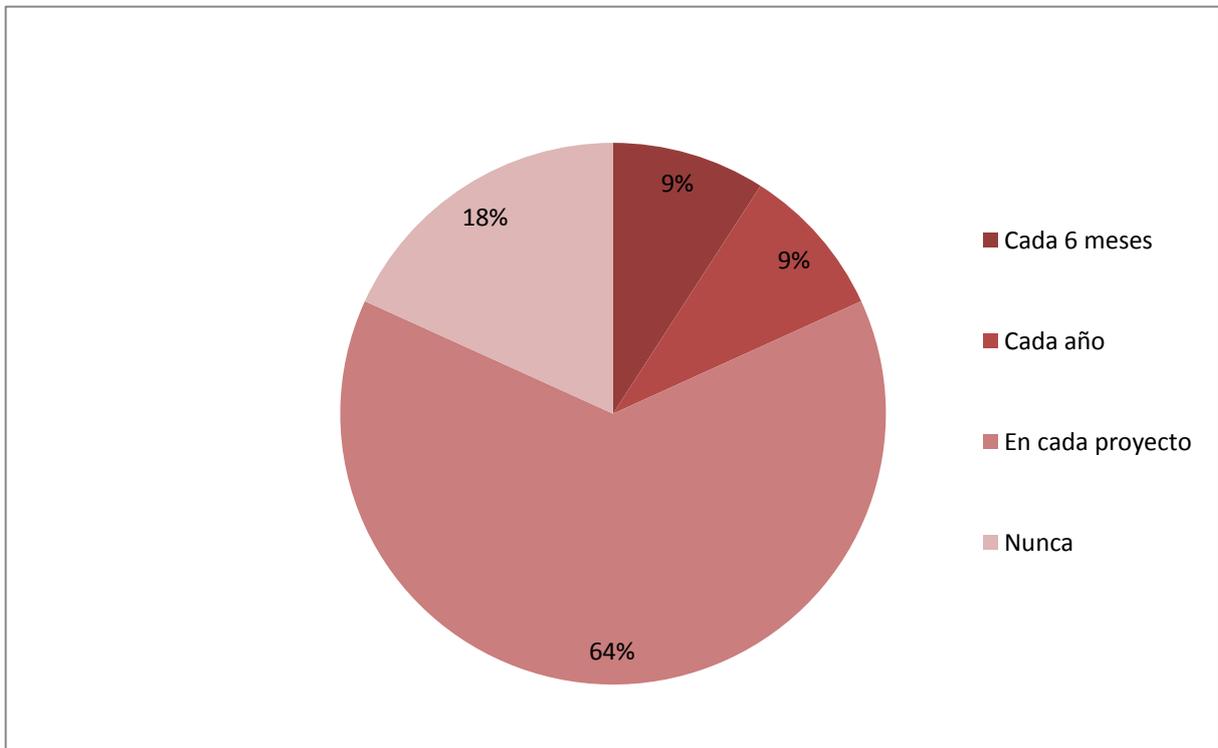
**Cuadro 7:** Tiempo que capacita al personal

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Cada 6 meses	1	9
Cada año	1	9
En cada proyecto	7	64
Nunca	2	18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 7:** Tipo de contrato al personal



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

En el presente imagen se observa que el 64% capacitan al personal en cada temporada, el 9% cada 6 meses, el 9% cada año mientras que el 18% nunca han capacitado al personal; de los resultados obtenidos se establece un nivel alto en la capacitación al personal en cada inicio de un proyecto, por lo que es importante dar a conocer sus responsabilidades antes de empezar una obra.

## 8¿La empresa goza de un Modelo de Gestión Administrativa?

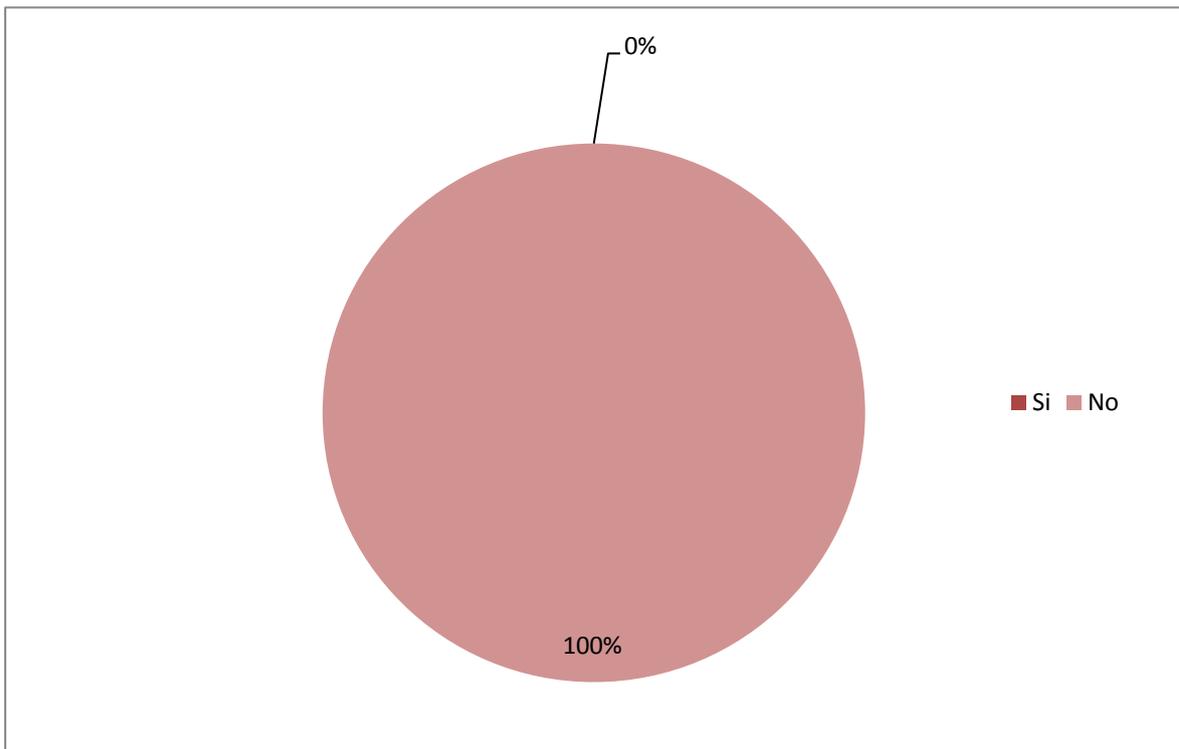
**Cuadro 8:** Goza de un Modelo de Gestión Administrativa

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	11	100
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 8:** Aplica algún Modelo de Gestión Administrativa



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los resultados se evidencia que el 100% de los encuestados respondieron que no gozan de un modelo de gestión administrativa; estos resultados demuestran que las empresas constructoras necesitan un modelo de gestión administrativa que les permita mejorar los servicios que prestan.

## 9. ¿Estaría de acuerdo que se realice un estudio a la Gestión Administrativa?

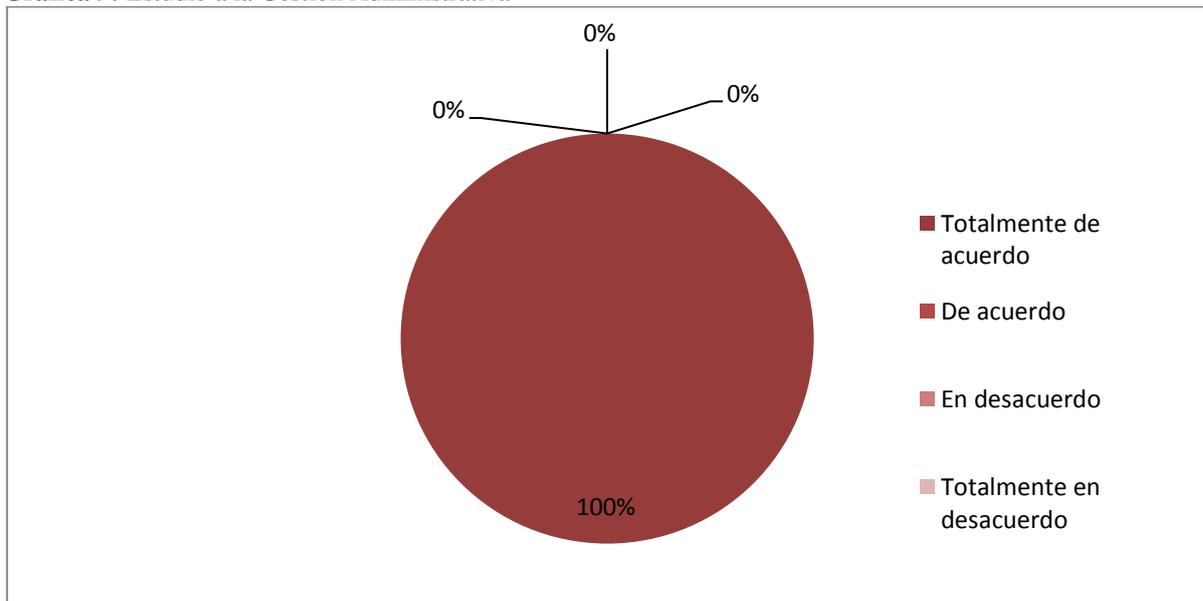
**Cuadro 9:** Estudio a la Gestión Administrativa

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	11	100
De acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 9:** Estudio a la Gestión Administrativa



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

Los resultados del estudio evidencian que el 100% de los encuestados manifestaron que están totalmente de acuerdo que se les realice un estudio a la gestión administrativa que actualmente están ejecutando; la presente información nos permite establecer que existe un interés de la totalidad de los gerentes que se analice los posibles problemas administrativos y posibles desviaciones financieras en los procesos que realizan, por lo que es importante conocer el estado actual de la empresa con la finalidad de corregir a tiempo los problemas administrativos que perjudiquen el éxito de las constructoras.

**10. ¿Está Ud. Dispuesto a implementar un modelo de gestión administrativa que permita brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de la empresa?**

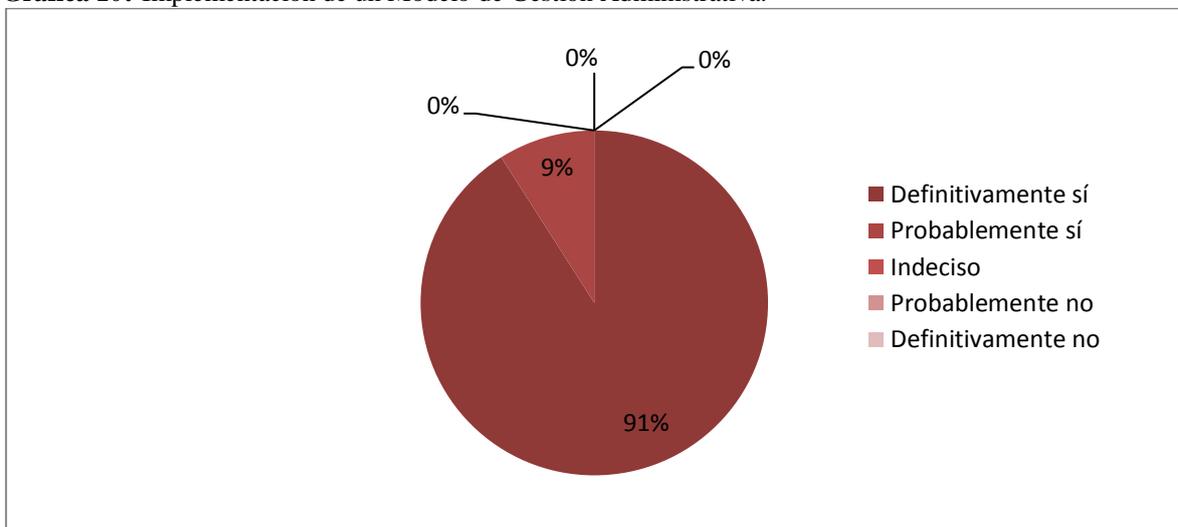
**Cuadro 10:** Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Definitivamente sí	10	91
Probablemente sí	1	9
Indeciso	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 10:** Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa.



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas constructoras de La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Interpretación e Análisis:**

De los 11 gerentes encuestados, 10 respondieron que definitivamente si están dispuestos en implementar un modelo de gestión administrativa que permita brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales y uno de los 11 encuestados manifestó que probablemente sí está dispuesto en implementar un modelo de gestión administrativa; los datos anteriores permitieron establecer que sí es viable la implementación de la siguiente propuesta; que consiste básicamente en planear, organizar, dirigir y controlar, a fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al inicio de la administración.

## Anexo 5: Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de las empresas constructoras residentes en el cantón La Maná.

Así también se muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de las empresas constructoras.

### 1. ¿Conoce los objetivos de la organización y los asume como propios?

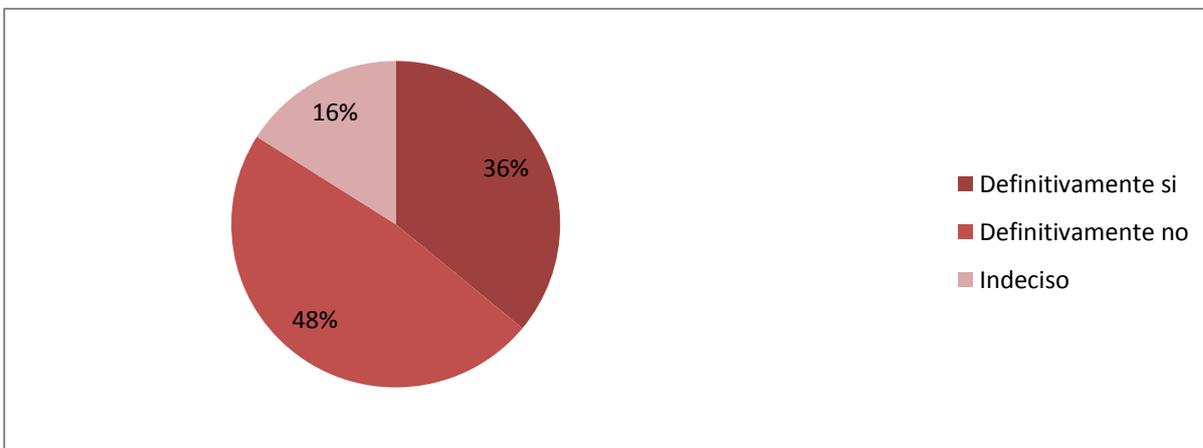
**Cuadro 1:** Objetivos de la organización

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	9	36
Definitivamente No	12	48
Indeciso	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 1:** Objetivos de la organización



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e Interpretación:

Esta interrogante se determinó que el 36% del total de encuestados respondió que definitivamente si conocen los objetivos de la organización, mientras que el 48% respondió que definitivamente no conocen los objetivos de la misma pero el 16% se mantuvo indeciso ante este incógnita; es fundamental que la empresa cuente con objetivos, ya que permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa. Al no contar con objetivos los empleados pueden tomar decisiones que no estén de acorde con los requerimientos de la empresa.

## 2. ¿Conoce usted si en el proceso de toma de decisiones participan todos los miembros de la empresa?

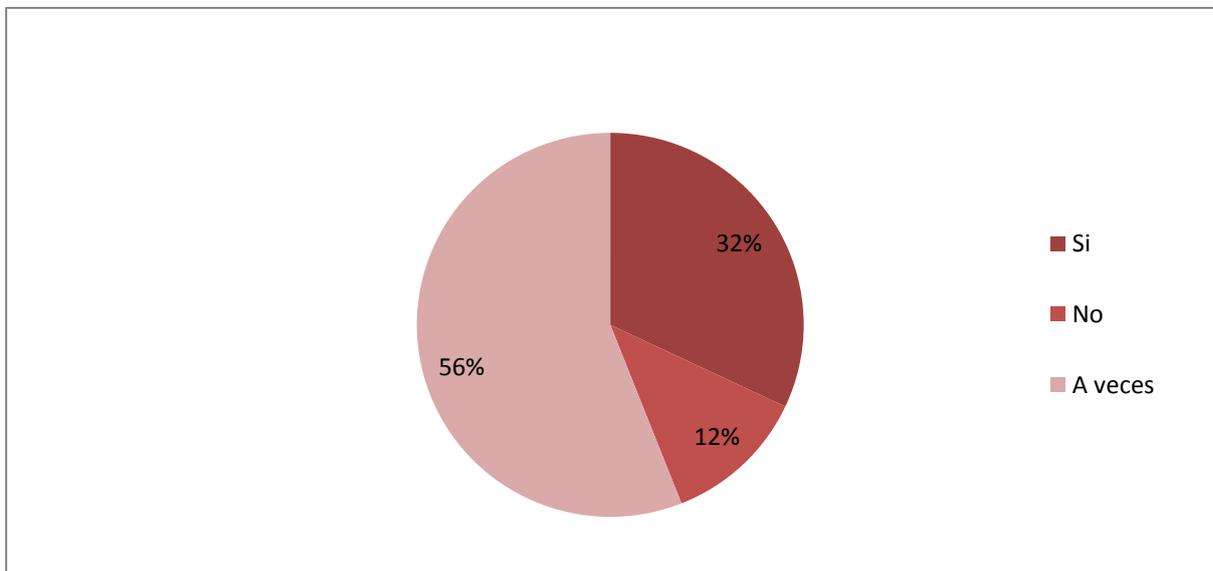
**Cuadro2:** Proceso de toma de decisiones

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	8	32
No	3	12
A veces	14	56
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 2:** Proceso de toma de decisiones



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede observar en la gráfica los resultados indican que el 32% si participan en el proceso de toma de decisiones, y un 12% no participan en ese proceso, mientras que el 56% participan pocas veces en el proceso de toma de decisiones de la empresa; es importante considerar la opinión de todos los miembros de la empresa, a fin de disponer de los criterios de quienes ejercen las funciones operativas, quienes conocen a fondo las necesidades de la empresa.

### 3. ¿La planificación de las operaciones es elaborado considerando los objetivos de la entidad?

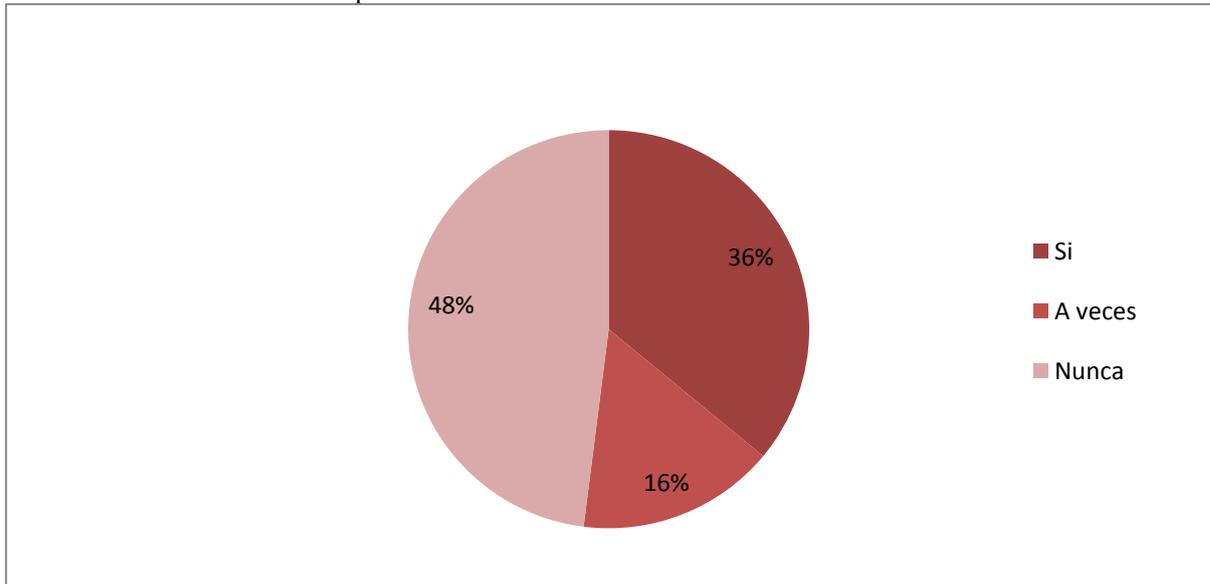
**Cuadro 3:** Planificación de las operaciones

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	9	36
A veces	4	16
Nunca	12	48
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 3:** Planificación de las operaciones



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e Interpretación:**

De la encuesta realizada el 36% que corresponde a 9 encuestados manifiestan que si planifican las operaciones considerando los objetivos de la entidad, en cambio el 16% que corresponde a 4 encuestados expresan que a veces planifican las operaciones considerando los objetivos de la entidad, pero el 48% que corresponde a 12 encuestados opinan que nunca planifican las operaciones considerando los objetivos de la entidad; la falta de planificación de las operaciones, ocasiona que los planes formulados no sean cumplidos por la parte operativa que son quienes los llevan a la práctica.

**4. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con un organigrama que manifieste claramente las relaciones jerárquico- funcionales de la organización.**

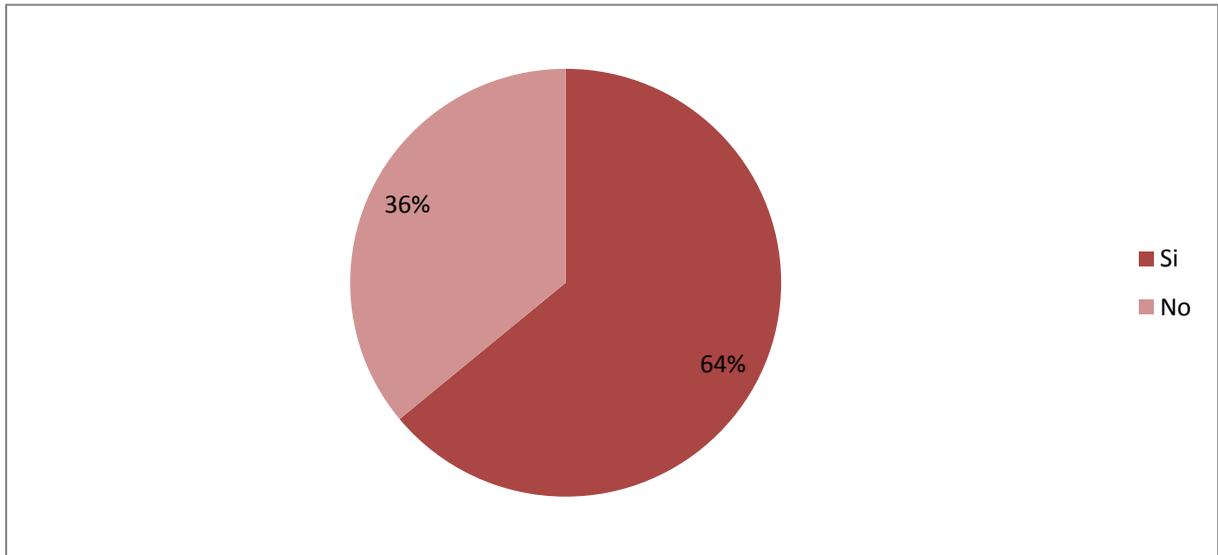
**Cuadro 4:** Organigrama jerárquico- funcional

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	16	64
No	9	36
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 4:** Organigrama jerárquico- funcional



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

El 64% de los encuestados manifiestan que la entidad si cuenta con un Organigrama que manifieste las relaciones jerárquico- funcionales de la organización, en cambio el 36% opina que la empresa cuenta con un organigrama; el organigrama diseñado permite la identificación de las actividades que deben realizarse y sobre todo permite conocer claramente el orden jerárquico con el que cuenta la Empresa, siendo importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su posición en el organigrama de la empresa, al no contar con este elemento el personal realiza funciones que no este de acorde a su perfil.

## 5. ¿Considera usted que los procesos de la empresa están bien definidos?

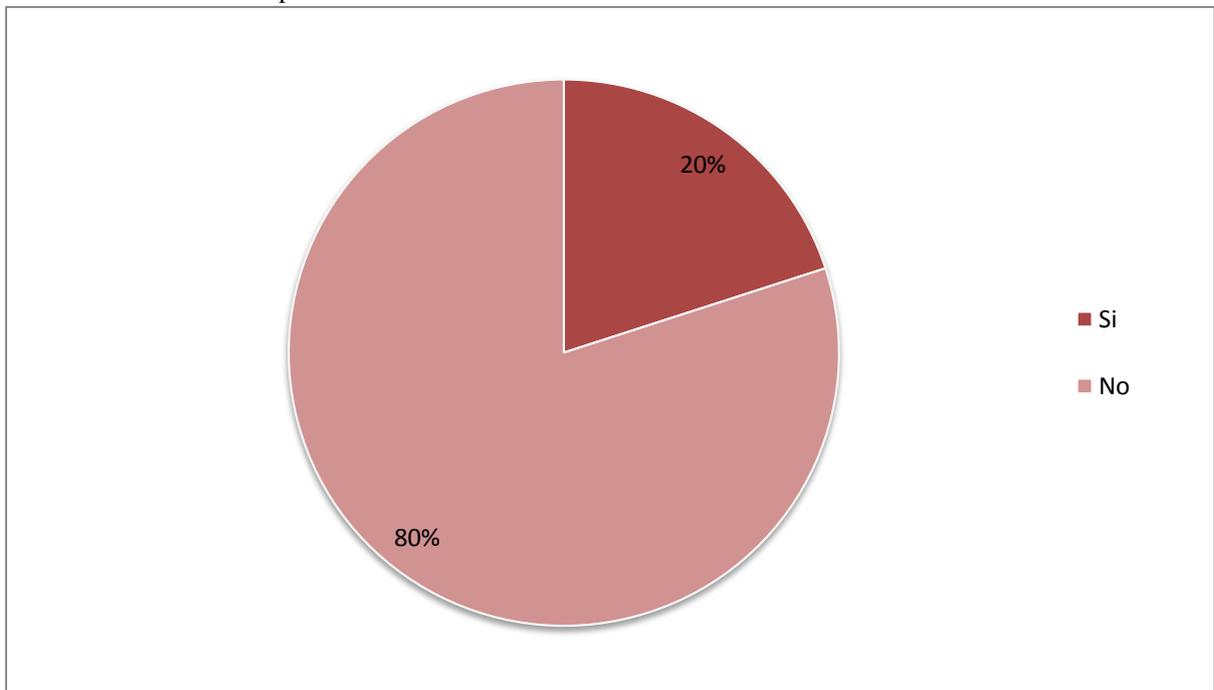
**Cuadro 5:** Definición de procesos

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	5	20
No	20	80
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 5:** Definición de procesos



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 20% de los encuestados manifiestan que si están definidos los procesos, mientras que el 80% afirman que las empresas no cuentan con procesos definidos los procesos por escrito; es fundamental contar con procesos por escrito, con el fin de obtener información verídica y oportuna. El no contar con este instrumento la empresa está perdiendo grandes oportunidades de mejorar su negocio.

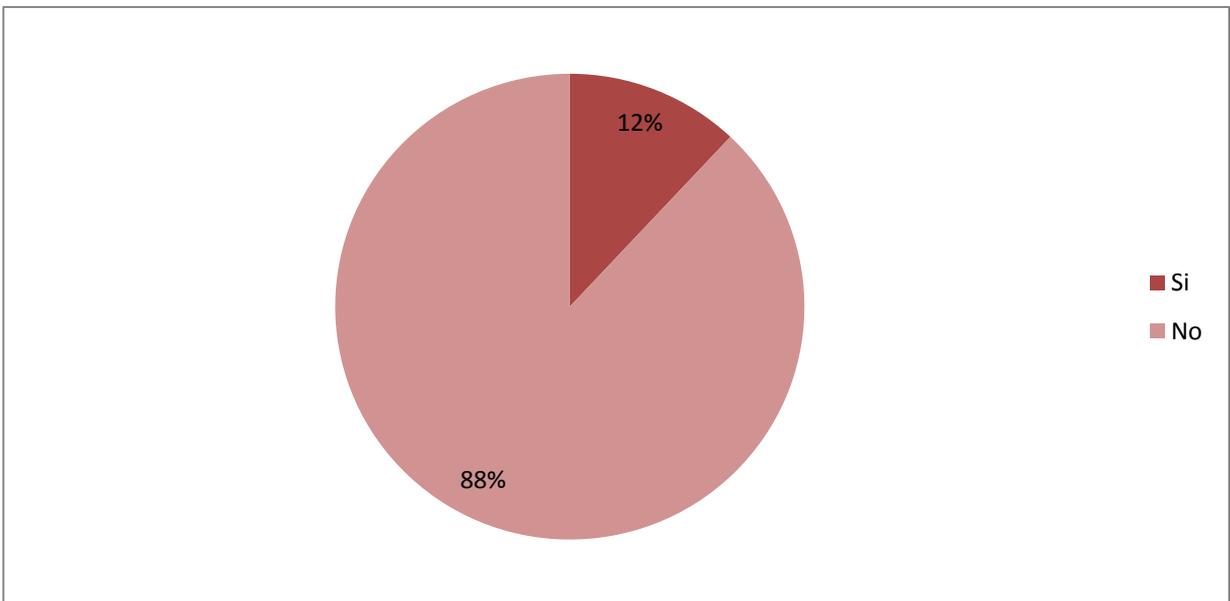
**6. ¿Se ha identificado las funciones, actividades y responsabilidades para cada puesto de trabajo?**

**Cuadro 6:** Funciones, actividades y responsabilidades

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	3	12
No	22	88
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 6.** Funciones, actividades y responsabilidades



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

Los resultados indican que el 3% de los encuestados si han identificado las funciones, actividades y responsabilidades para cada puesto de trabajo; mientras que el 88% No se han delimitado las funciones, actividades y responsabilidades para cada puesto de trabajo, por ende no están definidos los perfiles de los cargos, siendo la causa de desperdicios de recursos y evasión de responsabilidades para lo cual se recomienda realizar un manual de funciones documentado que permita que los empleados conozcan con detalle las actividades que deben desarrollar a lo interno de la empresa.

## 7. ¿Con qué frecuencia cree usted que hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores en la empresa Constructora?

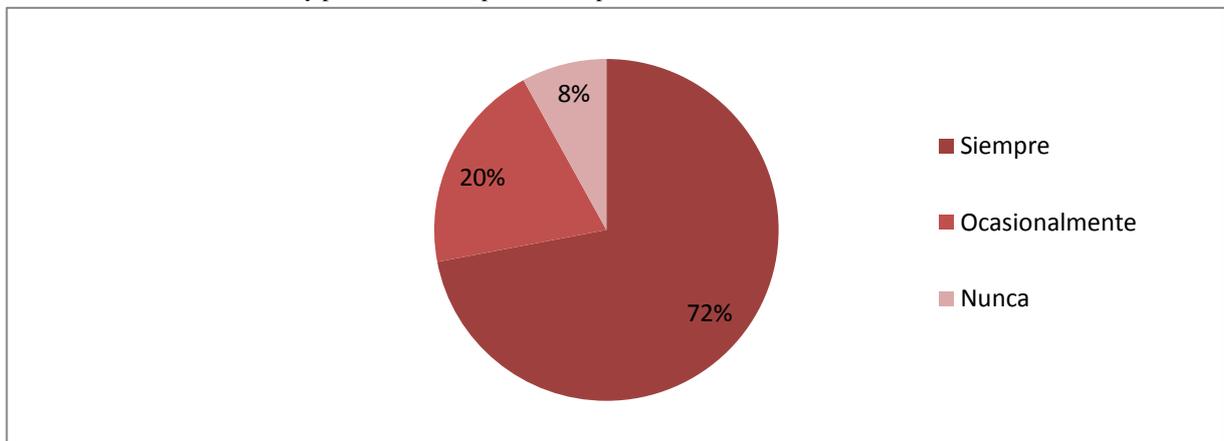
**Cuadro 7.** Retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Siempre	18	72
Ocasionalmente	5	20
Nunca	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 7:** Retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 72% de los encuestados consideran que siempre hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores de Planificación Técnica y Económica, Ejecución del Proyecto y Entrega del Proyecto, el 20% de los encuestados consideran que ocasionalmente hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores de Planificación Técnica y Económica, Ejecución del Proyecto y Entrega del Proyecto y el 8% de los encuestados consideran que nunca hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores de Planificación Técnica y Económica, Ejecución del Proyecto y Entrega del Proyecto; La percepción de los empleos en cuanto a retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar sus labores constituyen una debilidad en la empresa Constructora para lo cual se recomienda realizar un manual de procesos documentado que permita reducir los tiempos de ejecución de cada actividad.

## 8. ¿Conoce certeramente la secuencia que siguen las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

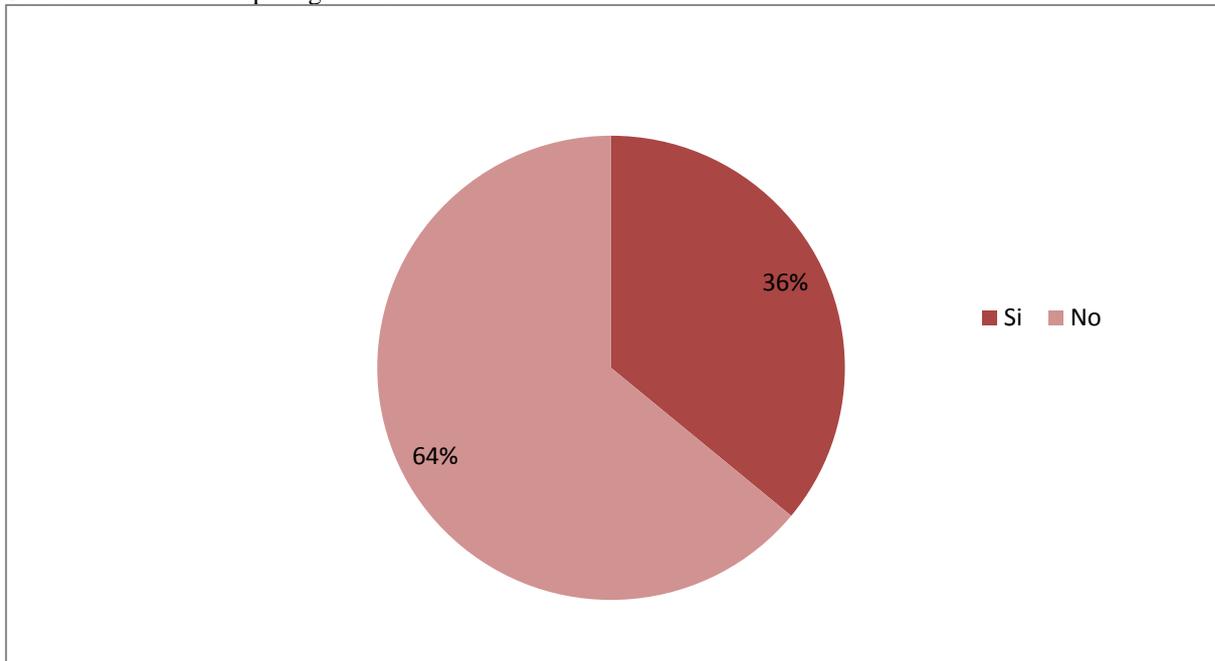
**Cuadro 8. Secuencia que siguen las actividades**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	9	36
No	16	64
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 8:** Secuencia que siguen las actividades



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 64% de los encuestados consideran no conocer la secuencia de las actividades que realiza en su puesto de trabajo y el 36% consideran si conocen la secuencia de las actividades que realiza en su puesto de trabajo; La percepción de los empleados en cuanto consideran no conocer la secuencia de las actividades de su puesto de trabajo es una debilidad en la empresa constructora para lo cual es fundamental documentar un manual de procesos en la que se defina claramente la secuencia cronológica de cada proceso y sub proceso.

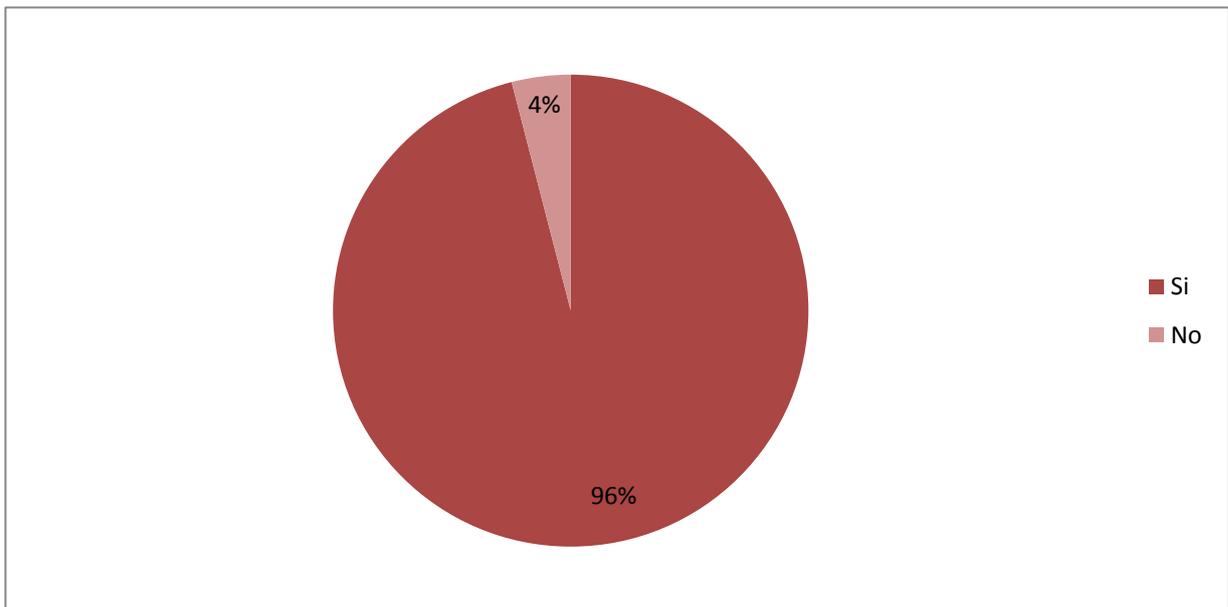
**9. ¿Cree Usted que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo?**

**Cuadro 9.** Implementación de un manual de procesos

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	24	96
No	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 9:** Implementación de un manual de proceso



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

El 96% de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo y el 4% de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo; La perspectiva del personal respecto a la implementación de un manual de procesos en la empresa Constructora es favorable ya que permitirá una pronta inclusión al desarrollo de actividades bajo tiempos establecidos.

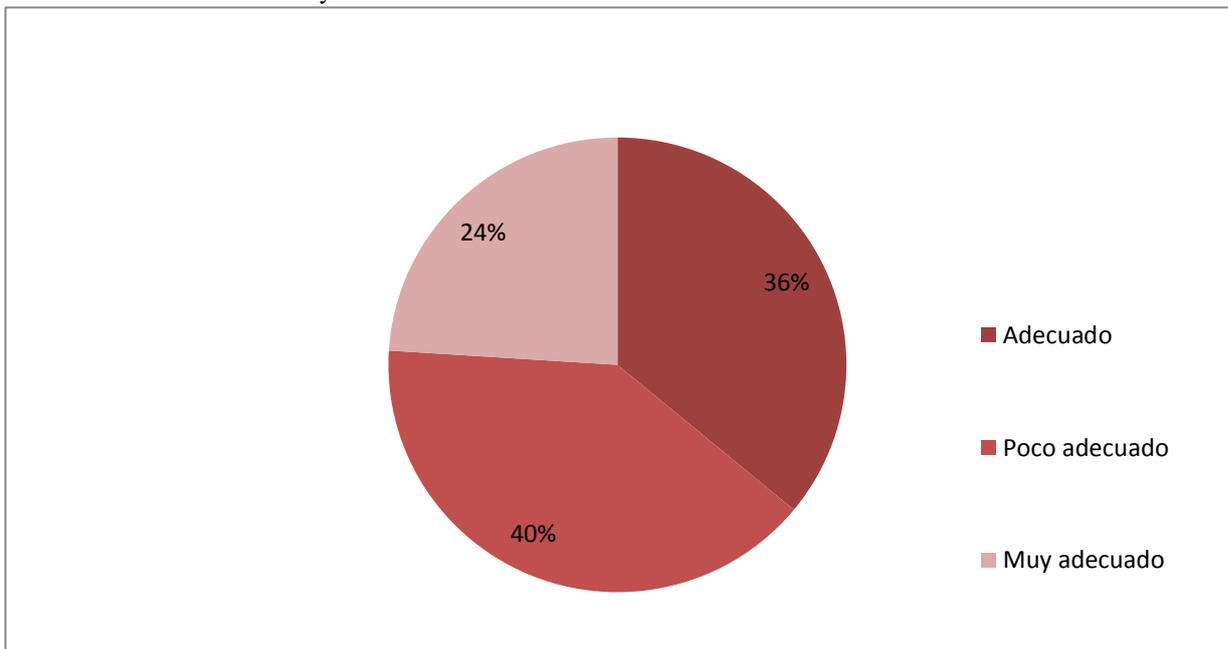
**10. ¿Considera usted que los procedimientos y funciones que utiliza la institución son los más adecuados para su trabajo?**

**Cuadro 10:** Procedimientos y Funciones

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Adecuado	9	36
Poco adecuado	10	40
Muy adecuado	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 10.** Procedimientos y Funciones



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de los empleados encuestados el 8% manifiesta que es muy adecuado las funciones que utiliza la empresa para el desempeño de su trabajo, mientras que el 48% consideran adecuado y el 44% opinan que no está de acuerdo a sus requerimientos; es fundamental agrupar los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

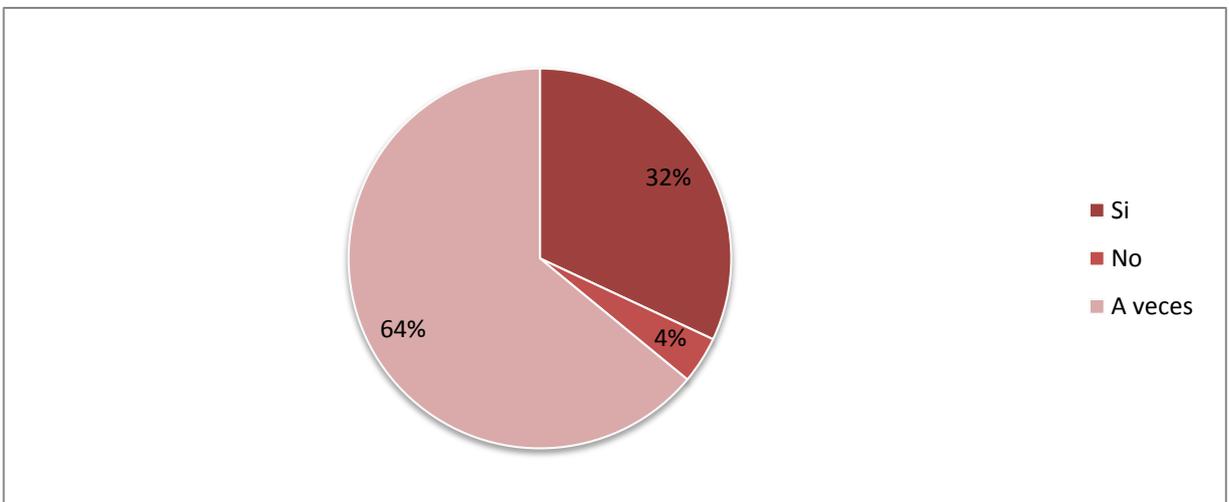
## 11. ¿Cómo considera Ud. la comunicación entre ejecutivo, empleado?

**Cuadro 11:** Técnica de Comunicación

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Buena	8	32
Regular	1	4
Mala	16	64
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 11.** Técnica de Comunicación



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 32% de los empleados que corresponde a 8 encuestados respondieron que mantienen una buena comunicación con sus superiores, mientras, que el 4% que corresponde a 1 Persona dio a conocer que él ha mantenido plática directa con su jefe solo en algunas ocasiones , pero el 64% que concierne a 16 encuestadas consideran que la plática con el ejecutivo es muy mala ; de acuerdo a la información recopilada se concluye que no todos los empleados tienen acceso a las principales autoridades de la empresa, esto dificulta el flujo de la comunicación, por cuanto no se le brinda confianza al empleado.

## 12. ¿Con que frecuencia recibe capacitación profesional?

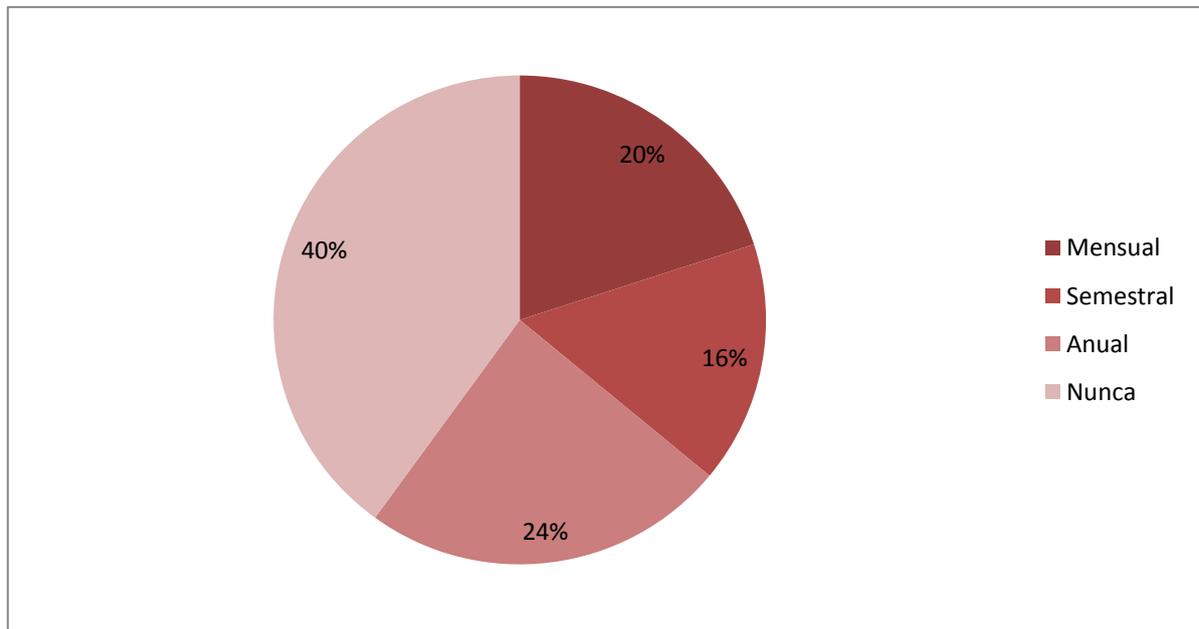
**Cuadro 12:** Capacitación

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Mensual	5	20
Semestral	4	16
Anual	6	24
Nunca	10	40
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 12.** Capacitación



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e Interpretación:**

En esta interrogante el 20% respondieron que reciben capacitación mensualmente, mientras que el 16% afirmaron que son capacitados cada semestre; pero el 24% opino que ellos reciben capacitación cada año en cambio 40% de los encuestado opino que nunca han recibido capacitación profesional ; esto indica que los gerentes de las empresas no están preocupados por la formación de sus empleados para que así contribuyan al desarrollo de su desempeño de una actividad, con el fin de establecer medios más efectivos para asegurar la formación respecto a sus funciones a desarrollar.

### 13. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?

**Cuadro 13:** Participación en la toma de decisiones

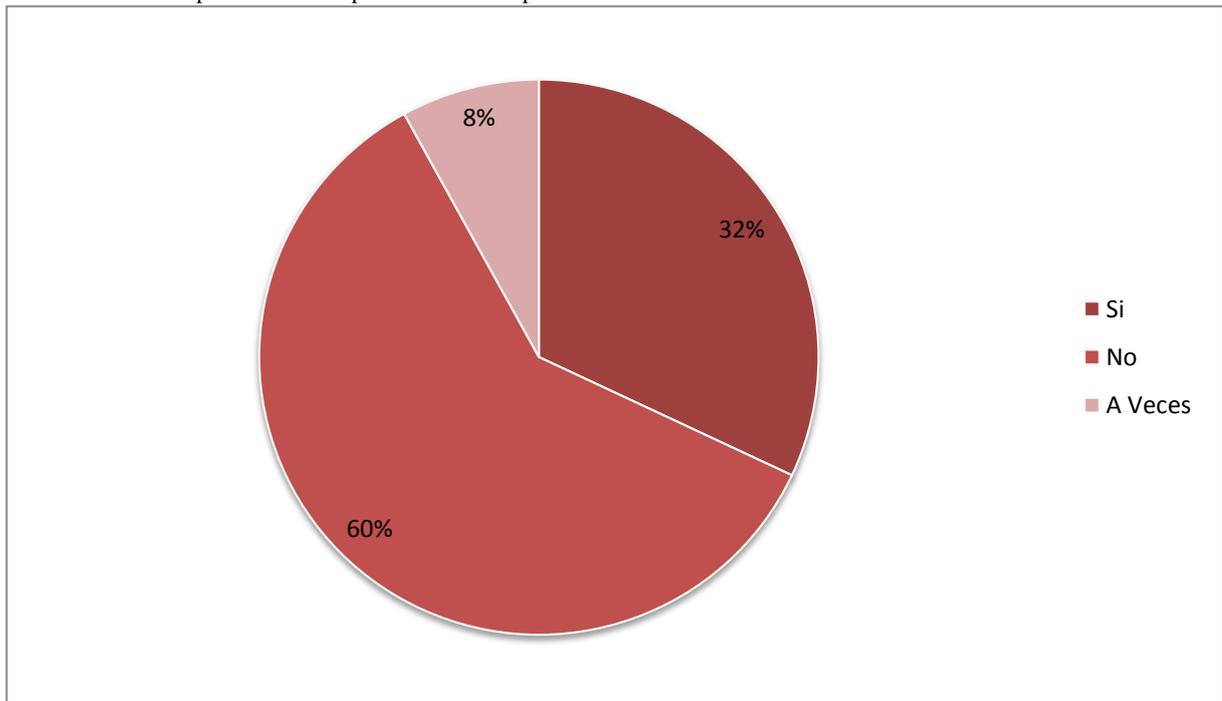
VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	8	32
NO	15	60
A veces	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 13.** Participación en la toma de decisiones

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná



**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de los encuestados el 32% muestran que si es considerada su opinión, pero el 60% que corresponde a 15 empleados indican que su opinión es tomada en cuenta de vez en cuando, mientras que el 8% responde que nunca se toma en cuenta lo que ellos consideran; es importante tomar en cuenta la opinión de todos los miembros de la empresa, con la finalidad de disponer de los criterios de quienes manejan las funciones operativas, ya que son ellos los que conocen a fondo las necesidades de la empresa.

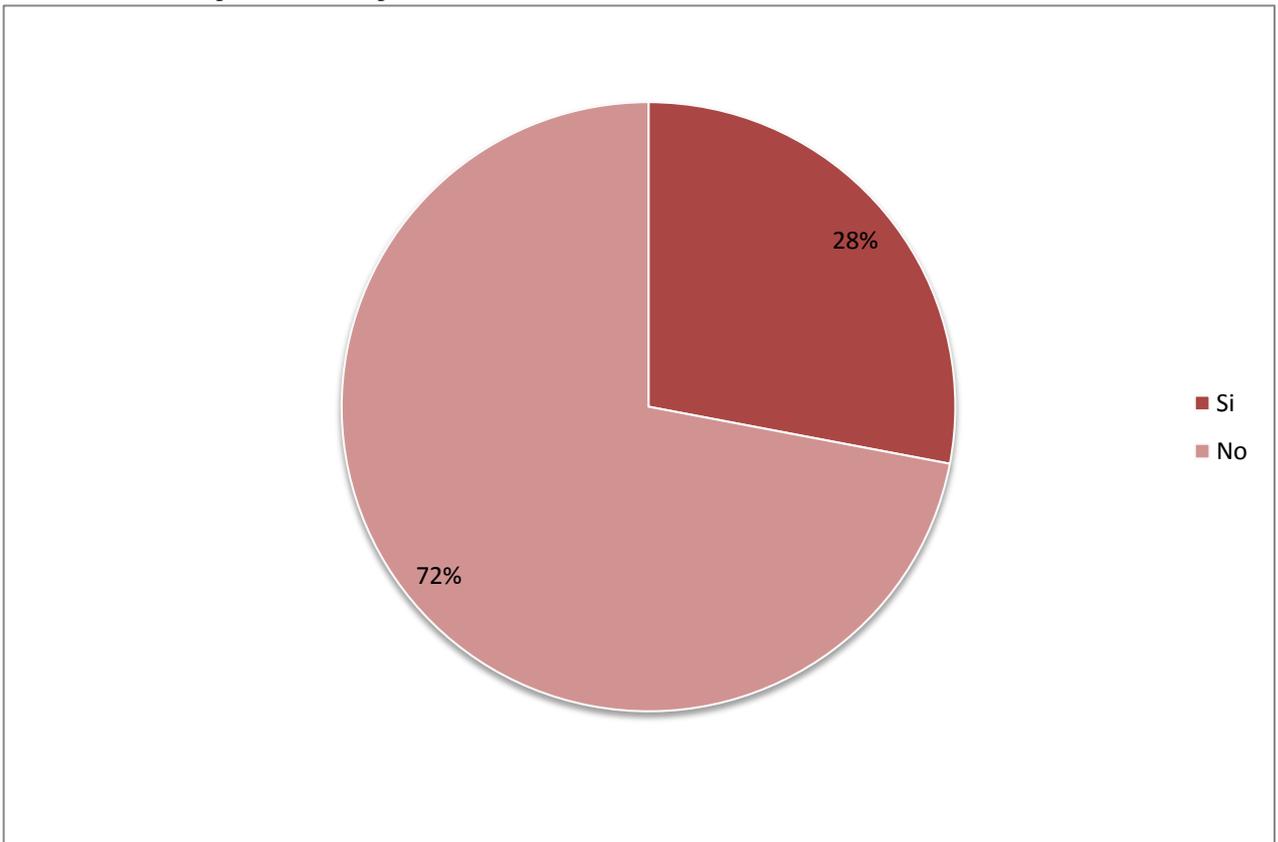
#### 14. ¿Existen estándares que permitan controlar el desempeño de los empleados?

**Cuadro14:** Desempeño de los empleados

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	4	28
No	13	72
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 14.** Desempeño de los empleados



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e Interpretación:**

Una gran parte de los encuestados es decir un 28% afirman que si controlan el desempeño de cada empleado pero el 72% dio a conocer que la empresa no cuenta con estándares que permitan controlar el desempeño de los empleados; es muy importante ya que mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado.

**15. ¿Conoce usted que para las actividades operativas de la empresa se elabora presupuestos anuales o periódicos?**

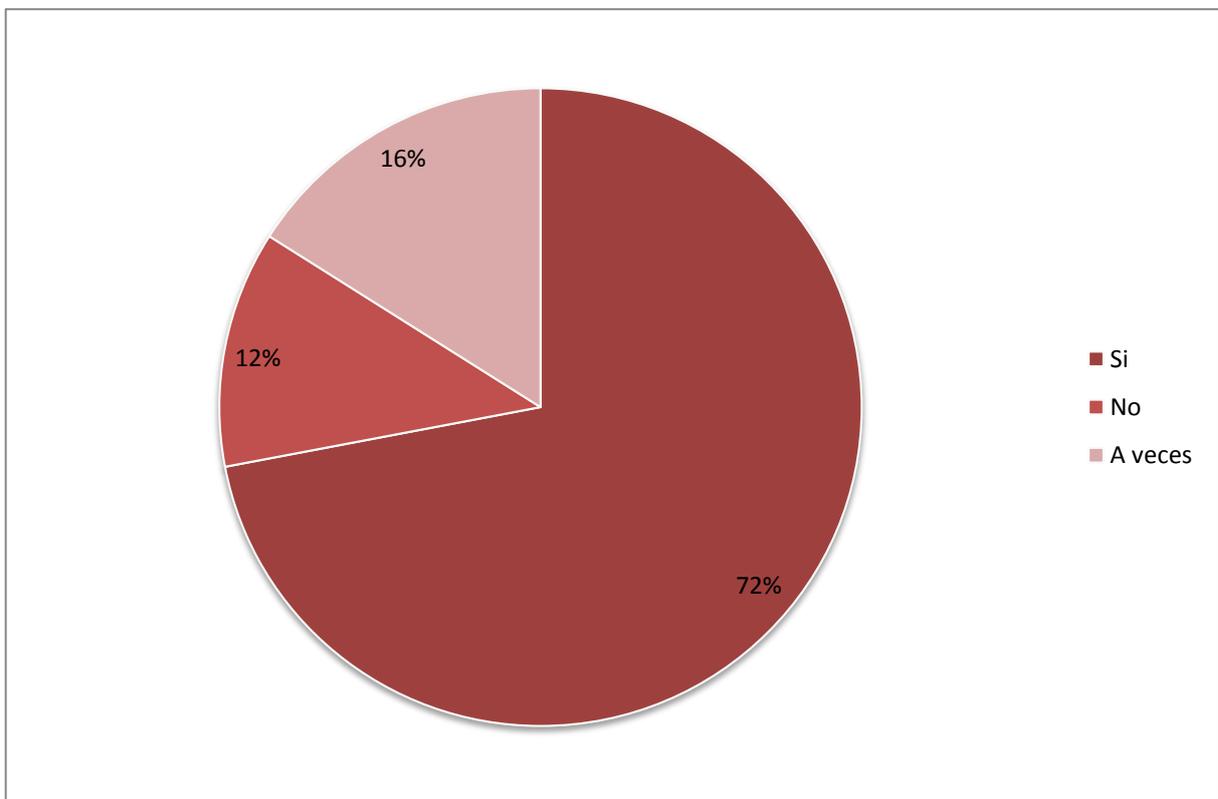
**Cuadro 15:** Presupuestos de Gastos

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	18	72
No	3	12
A veces	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 15.** Presupuestos de Gastos



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

En la gráfica 13 podemos observar que el 72% que corresponde a 18 encuestados manifiestan que las empresas si elabora presupuestos de gastos, mientras que el 12% que pertenece a 3 encuestados opinan que no elaboran un presupuesto de gastos, por lo tanto un 16% que corresponde a 4 encuestados consideran que a veces lo realizan dicha actividad.

## 16. ¿Son controlados todos los procesos de la empresa?

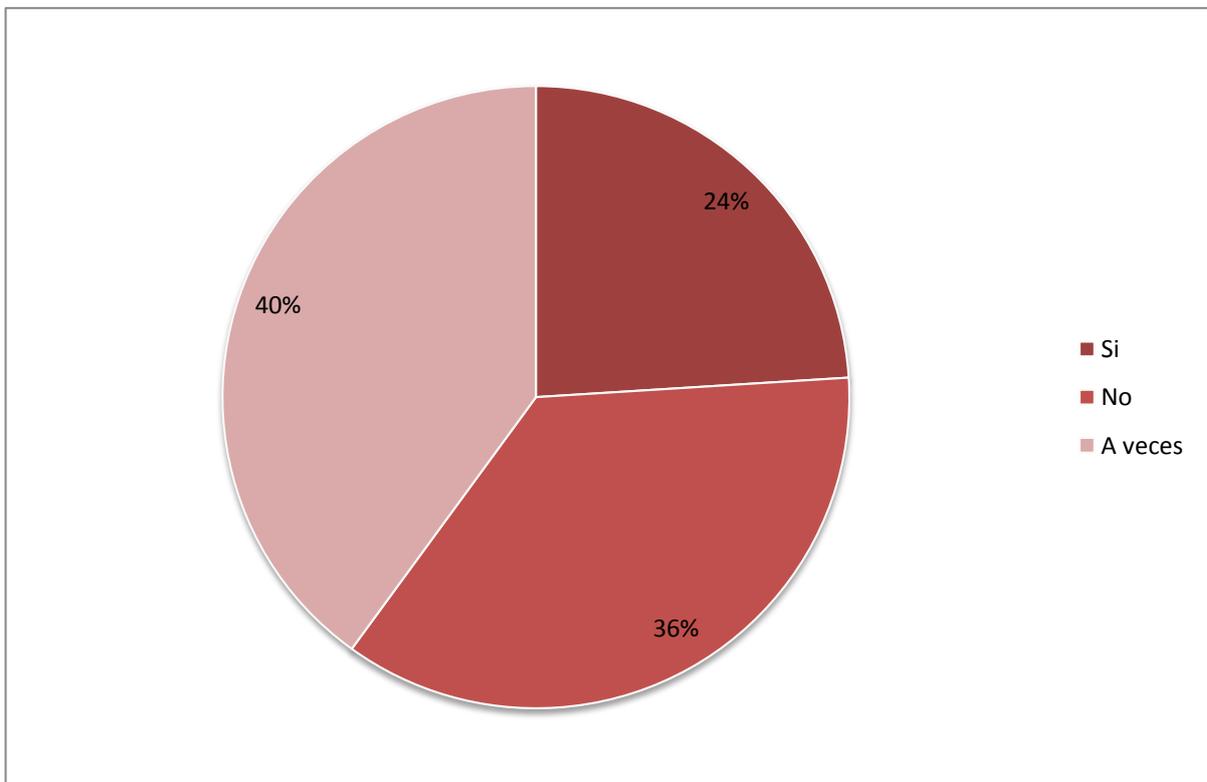
Cuadro 16: Procesos

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	6	24
No	9	36
A veces	10	40
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfica 16: Procesos



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas constructoras La Maná

Elaborado por: Las autoras

### Análisis e Interpretación

EL 24% manifiesta que si son controlados los procesos que realizan, en cambio el 36% considera que no se realiza dicha actividad, mientras que el 40% muestra que no todas las veces se controla los procesos que se realiza en la empresa.



## ANEXO 6

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXIEXTENSIÓN “LA MANÁ”

#### ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS 11 GERENTES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DEL CANTÓN LA MANÁ.

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre el proceso administrativo de las empresas constructoras del cantón La Maná, datos que servirán para la elaboración del proyecto de investigación titulado “Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras del Cantón La Maná”.

---

#### 1. ¿Cuánto tiempo la empresa lleva de funcionamiento en el mercado?

De cero a 2 años

De 2,5 a 3 años

De 3,5 a 4 años

De 4,5 a 5 años

De 5,5 a 6 años


#### 2. ¿Se ha establecido la misión, visión, valores y institucionales?

Si

No


#### 3. De los siguientes tipos de servicios. ¿Cuáles son los que presta su empresa actualmente?

- Construcción de todo tipo de edificios residenciales; familiares individuales.

- Construcción, diseño, planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras civiles, arquitectónicas y urbanísticas.


**4. ¿Recibe Ud. Asesoría en la parte Administrativa?**

Definitivamente Si	<input type="checkbox"/>
Definitivamente No	<input type="checkbox"/>

**5. ¿Qué tipo de contrato realiza al personal?**

Plazo Fijo	<input type="checkbox"/>
Por temporada	<input type="checkbox"/>
Contrato a tiempo parcial	<input type="checkbox"/>
Por plazo fijo, temporada y parcial	<input type="checkbox"/>

**6. ¿La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cada qué tiempo capacita al personal?**

Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>
Cada año	<input type="checkbox"/>
En cada proyecto	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**8. ¿La empresa goza de un Modelo de Gestión Administrativa?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Estaría de acuerdo que se realice un estudio a la Gestión Administrativa?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**10. ¿Está Ud. Dispuesto a implementar un modelo de gestión administrativa que permita brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de la empresa?**

Definitivamente sí

Probablemente sí

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no




## ANEXO 7

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXIEXTENSIÓN “LA MANÁ”

#### ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL QUE LABORA EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS RESIDENTES EN EL CANTÓN LA MANÁ.

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre el proceso administrativo de las empresas constructoras del cantón La Maná, datos que servirán para la elaboración del proyecto de investigación titulado “Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras del Cantón La Maná”.

---

#### 1. ¿Conoce los objetivos de la organización y los asume como propios?

Definitivamente si

Definitivamente No

Indeciso

#### 2. ¿Conoce usted si en el proceso de toma de decisiones participan todos los miembros de la empresa?

Si

No

#### 3. ¿la planificación de las operaciones es elaborado considerando los objetivos d la entidad?

Si

A veces

No

**4. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con una estructura organizativa que: Manifieste claramente las relaciones jerárquico- funcionales de la organización.**

Si

No


**5. ¿Considera usted que los procesos de la empresa están bien definidos?**

Si

No


**6. ¿Se ha identificado las funciones, actividades y responsabilidades para cada puesto de trabajo?**

Si

No


**7. ¿Con qué frecuencia cree usted que hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores en la empresa Constructora?**

Siempre

Ocasionalmente

Nunca


**8. ¿Conoce certeramente la secuencia que siguen las actividades que realiza en su puesto de trabajo?**

Si

No


**9. ¿Cree Usted que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo?**

Si

No


**10. ¿Considera usted que los procedimientos y funciones que utiliza la institución son los más adecuados para su trabajo?**

Adecuado

Poco adecuado

Muy adecuado


**11. ¿Cómo considera Ud. la comunicación entre ejecutivo, empleado?**

Buena

Regular

Mala


**12. ¿Con que frecuencia recibe capacitación profesional?**

Mensual

Semestral

Anual

Nunca


**13. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?**

Si

No

A veces


**14. ¿Existen estándares que permitan controlar el desempeño de los empleados?**

Si

No


**15. ¿Conoce usted que para las actividades operativas de la empresa se elabora presupuestos anuales o periódicos?**

Si  
No  
A veces


**16. ¿Son controlados todos los procesos de la empresa?**

Si  
No  
A veces
