



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**MAYO – SEPTIEMBRE 2019**

**EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CHALETT S.A.**

**EGRESADO:**

**JORGE WASHINGTON VITERI VELEZ**

**TUTOR:**

**CPA. JULIO MORA ARISTEGA, MAE.**

**AÑO 2019**

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa Constructora Chalett S.A. Cochaletsa se dedica a construcción de obras civiles para: centrales eléctricas, líneas de transmisión de energía eléctrica y comunicaciones; obras auxiliares en zonas urbanas, se encuentra ubicada en las calles 5 de Junio y Roldós, en las villas del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, su gerente es la Srta. Ángela Rivera Vélez; actualmente cuenta con un auxiliar de contabilidad, un bodeguero, residente de obras y los obreros que se dedican a la construcción.

El problema que asiste en este caso de estudio es la dificultad en su gestión administrativa, la cual se genera debido a la falta de un presupuesto económico, falta de empleados de planta y una imagen corporativa deteriorada, esto ha hecho que la empresa no esté bien posicionada en la comunidad, trayendo como consecuencia escasos ingresos y peligro de estabilidad de la misma; sin que hasta la fecha se hayan emprendido planes de acción para superarlos.

La sublínea de investigación bajo la que se ha enmarcado este trabajo es: Modelo de Gestión Administrativa, precisamente por los problemas de índole administrativo que presenta la empresa, los cuales no le permiten desarrollarse y posiblemente le lleven al declive; se aplicó una metodología basada en el método descriptivo, puesto que se han detallado los problemas que tiene la organización en su espacio administrativo, se emplearon dos técnicas de recolección de la información: La encuesta y la entrevista; así mismo en correspondencia se aplicaron dos instrumentos: La ficha de encuesta y la ficha de entrevista, con los cuales se obtuvo información pertinente y relevante

para entender la casuística del caso y poder realizar las conclusiones pertinentes en referencia al caso de estudio.

A través de la investigación realizada y en función de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se logró concluir que

La gestión administrativa de la compañía se encuentra en un declive debido a la forma de trabajo que se ejecuta y que la falta de capital económico para la adquisición de inventarios ha provocado que no se cumpla con los plazos de entrega de las obras; la imagen corporativa de la empresa se encuentra deteriorada, además que la forma de trabajo en referencia al manejo económico de los recursos no es la adecuada.

## **DESARROLLO**

Las empresas constructoras son unidades de producción, que básicamente están integradas por el capital y el trabajo, y cuyas actividades están centradas en ofrecer un servicio en pro del bien común; en la compañía Chalett S.A los beneficios son el resultado de una administración, un índice de la marcha de la empresa, así como los reguladores de vida de la entidad, sin embargo, este no es el único factor que se debe resaltar o considerarse, sino también el ejercicio humano que es determinante a largo plazo.

La meta principal de esta empresa constructora es ofrecer sus servicios conforme con lo estipulado en un proyecto y su respectivo contrato. Aunque en el transcurso de las actividades, pueden presentarse variaciones, pero estas deberían ser mínimas, basadas, acordadas y aceptadas por la compañía y el cliente. Las operaciones a ejecutarse en la obra deben haber sido explicadas detalladamente durante las fases previas a la operación: definición de proyecto y diseño.

Una construcción es la técnica o arte de fabricar edificaciones e infraestructuras y también llevar a cabo labores de rehabilitación y restauración. Para realizar todas las actividades concernientes a este ejercicio se necesitan recurrir a los servicios de entidades profesionales para su dirección y coordinación, a través de proyectos y planificación, aquí es donde entran en juego las empresas constructoras, pues precisamente este es el trabajo de la empresa que es objeto de estudio en esta investigación.

La constructora dispone de la infraestructura y mano de obra pertinente para edificar cualquier tipo de construcción, sin darle importancia a la modalidad de suelo que se posea: fino o grueso, pedregoso, húmedo, arenoso, mixto, arcilloso o calizo cuando es abundante en sales. Además, cuenta con el manejo de los materiales como: cemento, varillas, tabiques entre otros.

Otra de las funciones que tiene la constructora es efectuar un estudio de las condiciones del suelo a fin de determinar qué tipo de materiales utilizará para levantar la construcción, pero, antes de comenzar con cualquier construcción la empresa deberá crear un boceto que luego se le enseñará a quien contrata los servicios para recibir su aprobación o efectuar todos los cambios convenientes para la obra, después de que el proyecto ha sido aprobado, la constructora comenzará con la ejecución de la obra, recordando que un plan de construcción contempla un tiempo de entrega, considerando los inconvenientes que se pueden presentar.

Los tipos de obras que realizamos son las siguientes:

- Construcción Residencial
- Construcción Comercial
- Construcción Industrial
- Construcción de Obras públicas
- Construcciones Institucionales
- Reformas de farmacias
- Reformas de todo tipo

Las contrataciones de la constructora Chalett S.A. no han sido perennes, la constructora para poder desarrollar las ofertas de contratación debe contar con el personal idóneo para realizar esta actividad; al tener déficit actualmente no se ha podido contratar un equipo de planta para que labore de manera frecuente, esto ocasiona que en las distintas áreas como son de infraestructura , bodega, ventas entre otras, que al momento de entregar una oferta las personas que se contratan externamente no realicen su trabajo a tiempo como por ejemplo la entrega de los módulos ya que esta persona no se encuentra empapada de lo que sucede en la empresa.

En términos económicos la capacitación es una inversión a largo plazo, el empleo de recursos en capacitación es una de las más rentables que puede tener una organización ya que a pesar de existir un recurso humano con excelente aptitud, si no cuenta con la formación adecuada se presentarán fallas o un gasto superior de tiempo en las operaciones o procesos que desarrolla la organización independiente de los servicios o productos que ofrece. (Jamaica Gonzalez, 2015).

Los trabajadores no han sido capacitados pero tienen la disposición de trabajar aunque sea por un tiempo corto y un salario no acorde a lo estipulado por la ley, tratan de realizar el trabajo pero no lo hacen en el tiempo estipulado porque carece de conocimientos para realizar esa labor, lo que ocasiona pérdidas a la empresa, la credibilidad que tiene al momento de vender sus productos ha ocasionado que la

empresa presente un déficit en la contabilidad ya sea por hacer uso del mal recurso en el momento de laborar.

- Tener experiencia laboral ayuda a conocer mejor los rudimentos del trabajo y ser más proactivo. Nada más comenzar a trabajar se aprenden nuevas habilidades.
- Descubre las destrezas que comenzarás a manejar cuando empieces a trabajar. El trabajo es el mejor espacio de entrenamiento.
- Enfocarse a los objetivos y aprovechar mejor el tiempo son algunas de las habilidades al alcance de los trabajadores con más experiencia. (Productividad, 2018).

En la organización existe un problema de poca relación de trabajo, lo que genera que no se cumplan a tiempo con los compromisos adquiridos; los cuales crean imagen negativa de la empresa en la comunidad. Hay personas muy inteligentes que parecen estar empeñadas en autosabotearse, tristemente carecen del autoconocimiento para compensar las habilidades sociales que no tienen desarrolladas y que están afectando sus carreras; la formación es el punto de partida y base de un profesional, pero para moverte y crecer en el mercado laboral también hay que adquirir y desarrollar una serie de habilidades profesionales que son las que mejorarán tu empleabilidad. (Orientación Laboral, 2018).

La rotación de personal es uno de los problemas que afectan al trabajo que realiza la organización, estos dejan la empresa por varias razones, entre las que se encuentra los

pagos impuntuales y falta de estabilidad y seguridad social en la organización; las verdaderas causas de fondo de la rotación del personal se encuentran veladas delante de nuestros propios ojos, sólo hace falta prestar un poco de atención para ver que no son otras sino la falta de reconocimiento, trabajos que no llenan, unas limitadas posibilidades de promoción, malas prácticas de gestión, un liderazgo falto de confianza o culturas laborales disfuncionales. (Ebert & Adam, 2014).

Todas ellas se mantienen ocultas ante los individuos que precisamente deberían ser los más conscientes de ellas, los directivos de la compañía creen que estos empleados se van de la empresa porque les atraen mejores ofertas de fuera; aunque, sin duda, dichas ofertas desempeñan un papel importante, considerarlas la causa principal resulta simplista además de superficial, cada día, nuevos candidatos entran a formar parte de la plantilla de la organización, algunos permanecen en ellas y se adaptan, otros se desentienden pero se quedan y muchos optan por irse.

Cuando un nuevo empleado espera que se le promocioe tras un año en el puesto, sin que para los directivos haya adquirido la experiencia necesaria y su superior no está dispuesto a hacerlo, una de las expectativas del primero se ve frustrada y, viceversa: si es promocionado, su expectativa se cumple; las investigaciones de Kotter confirman que cuanta mayor correspondencia existe entre las expectativas mutuas, mayor es la satisfacción laboral y menor la rotación de los empleados. (Branham, 2016).

Aunque esta práctica no está exenta de controversias, el riesgo de asustar o perder empleados talentosos puede ser grande, la experiencia de las empresas que la han adoptado demuestra que aquellos candidatos que mejor se ajustan al perfil son los que en menor número se echan atrás por haber participado en este análisis previo e, incluso, se sienten más motivados gracias a él. (Blank Bubis, 2013).

La gestión administrativa y los resultados del trabajo se ven afectados debido a que los empleados de la compañía no se comprometen con su trabajo, si a esto se le agrega los problemas de financiamiento, da como resultado que no se tenga un buen trabajo; Las investigaciones de los últimos 25 años han demostrado que el 80% de los empleados piensa que no utiliza sus capacidades a diario. Esto se debe a que los directivos no se preocupan por ellos; delegan muy poco las responsabilidades como para hacerlas interesantes o convertirlas en un desafío; los empleados desconocen sus fuerzas y el tipo de trabajo que mejor les convendría; la organización carecen de un método de evaluación efectivo del talento de sus empleados.

El ingrediente principal que es escaso en la empresa es la falta de pasión de los directivos para colocar a los empleados idóneos en un puesto, esto haría que la gestión administrativa tenga mejores resultados debido a que si se entregan mejores trabajos a los clientes, estos estarían más contentos por los servicios recibidos; aunque existen muchos obstáculos que impiden el desarrollo de esta pasión, el más importante es la falta de conocimiento sobre la naturaleza del talento humano. (Nash, 2013).

Por ejemplo, sólo los equipos pueden dar el visto bueno definitivo a la contratación fija de los nuevos empleados. Los jefes de tienda buscan a los nuevos candidatos y los recomiendan para un puesto. El equipo les hace la entrevista y se requiere una mayoría de dos tercios para aprobar su contratación. Sin embargo, el recién contratado no se convierte en fijo hasta que no pasa un periodo de prueba de 30 días y recibe la aprobación de su equipo.

Las empresas deben asegurarse de que sus empleados cuenten con mentores y reciban los consejos oportunos de éstos para que sus esfuerzos permanezcan en sintonía con las metas de la organización y las expectativas de sus supervisores directos. Esta sintonía es la condición previa de su compromiso con el trabajo que realizan, ofrecer buenos consejos y seguimiento al empleado debe ir más allá del mantenimiento de unas cuantas reuniones con él y tratar de crear una relación abierta, basada en la confianza mutua.

La reducción de plantilla ha afectado al contrato de lealtad y aumentado los niveles de estrés e inseguridad laboral. La atención continua hacia los resultados finales a corto plazo, especialmente entre las grandes compañías, ejerce una enorme presión sobre los ejecutivos para conseguir reducir costes y obligar a los empleados a producir más con menos. La mejora en productividad se obtiene así al precio de reducir la satisfacción del empleado con su trabajo, congelar su promoción e impedir la creación de empleo.

El efecto acumulativo de todos estos cambios ha sido la creación de un nuevo contrato entre el empleador y el empleado que favorece las expectativas laborales a corto plazo, la promoción en forma de reconocimiento, crecimiento y satisfacción personal y una mayor autonomía del empleado.

Este nuevo tipo de contrato no es aún una realidad en muchas organizaciones, especialmente en aquellas que valoran el control por encima de la autonomía de sus empleados. En contraste, la mayoría de los empleadores más atractivos apuesta por que sus empleados tomen la iniciativa en el desarrollo de sus carreras profesionales, permanezcan en la empresa y se sientan comprometidos con su trabajo.

Al no tener una actividad alterna para sustentar el gasto administrativo, esto produce el retraso del pago de nómina para el equipo de trabajo y en muchos casos sus cancelaciones se realizan cada 3 meses o más. Este problema produce una inseguridad ante el personal y malestar a las personas que conforman la nómina, también causa la falta de compromiso del colaborador por no contar con las motivaciones necesarias para dar el plus que necesita una empresa para alcanzar los objetivos. También se puede considerar que el retraso en los pagos de los sueldos ocasiona una baja productividad laboral por lo que va desde clientes insatisfechos hasta una mala reputación para la empresa. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Todo comportamiento es, sin duda, un proceso físico. Pero no todo proceso físico es comportamiento. Lo son aquellos que significan una respuesta del ser vivo al

ambiente en que vive. El comportamiento no es una serie de movimientos sin sentido regido por la legalidad física, ni unos contenidos de conciencia de los que la ciencia experimental tenga que prescindir, ni ambas cosas conjuntamente o por separado. El comportamiento es un proceso estrictamente físico, registrable y verificable, que consiste, precisamente, en ser la actividad por la que un ser vivo mantiene y desarrolla su vida en relación con su ambiente, respondiendo a él y modificándolo. (Galarsi, Medina, Ledezma, & Zanin, 2011)

El comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, Comportamiento del Individuo, 2008).

Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (Robbins, Desempeño Laboral Profesional, 2016)

Al no tener un ingeniero ambiental de dependencia, se contrata al profesional para realizar el trabajo, lo que produce que los precios que se adquieren de este servicio sobrepasen el presupuesto de la oferta presentada, poniendo a la empresa como no competitiva en el mercado. La contratación del profesional antes mencionado es de suma importancia, ya que este es fundamental en una obra de construcción, porque es quien se encarga de verificar que el proyecto incorpore las condiciones ambientales

exigidas que ya están planificadas y que el contratista si disponga de los medios para ejecutar las medidas preventivas, correctoras y compensatorias.

Los contratos mercantiles de prestación de servicios son muy frecuentes, ya que es habitual que empresas y profesionales precisen contratar a otros profesionales y estos contratos detallan cada una de las condiciones de los servicios que se van a prestar.

El documento que recoge la prestación o arrendamiento de servicios es un acuerdo bilateral. Nosotros y nosotras, como profesionales, contraemos la obligación de prestar un servicio, en calidad de proveedor, según ciertas condiciones previamente pactadas. Nuestro cliente, por su parte, se compromete al pago del servicio en la cantidad económica y en el plazo acordado.

Es aconsejable firmar un contrato, sobre todo, si el proyecto en el que se trabajará tiene una duración relativamente larga, o si la colaboración va a ser continua, aunque interrumpida en el tiempo. Por ejemplo, un profesor que dé ciertas clases en un máster a lo largo de un curso académico, es aconsejable que firme con la institución responsable un contrato de prestación de servicios que regule esta colaboración.

Un contrato de prestación de servicios se acuerda para la ejecución de una labor específica y, como profesionales independientes, nosotros decidimos la forma en la que desarrollaremos el trabajo para el cual somos contratados (en qué horario lo haremos, con qué medios, cuándo serán los plazos de entrega -según lo pactado en el contrato). En un contrato laboral, sin embargo, es la persona o empresa empleadora la que impone las normas del desarrollo de la tarea, por lo que tiene la facultad de darnos órdenes según las necesidades y conveniencias de la empresa

Además, la afiliación a la Seguridad Social en el contrato de prestación de servicios corresponde al profesional independiente, mientras que si existe un contrato laboral ésta correrá a cargo de la organización empleadora. Tras la extinción del contrato, la relación laboral, en este último caso, otorga al profesional contratado el derecho a recibir prestaciones sociales, no así con un contrato de prestación de servicios.

Al aplicar los instrumentos de recolección de la información, basados en la técnica de la encuesta se desprenden los siguientes resultados:

**Tabla N° 1:** Resultados de la encuesta

<b>CUESTIONAMIENTOS</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>
¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la empresa?	La gestión administrativa es buena, pero podría mejorarse, solo que hacen falta recursos que ayuden a desarrollarla.
¿Cuáles son las estrategias que se aplican para mejorar la gestión administrativa?	No existe un plan de mejora de la gestión administrativa, los trabajos se toman conforme se van presentando, sin tener un presupuesto asignado.
¿Cómo se gestiona la contratación de empleados en la organización?	A través de entrevistas, pero en ocasiones ellos no tienen la experiencia para el trabajo requerido.
¿Cómo se lleva a cabo la gestión de inventarios?	Los inventarios se van adquiriendo conforme se van necesitando, y se aplican a las obras en las cuales se va trabajando.
¿Cómo se contratan los servicios complementarios en la empresa?	Los servicios complementarios se contratan a través de servicios profesionales y se pagan a través de facturas.

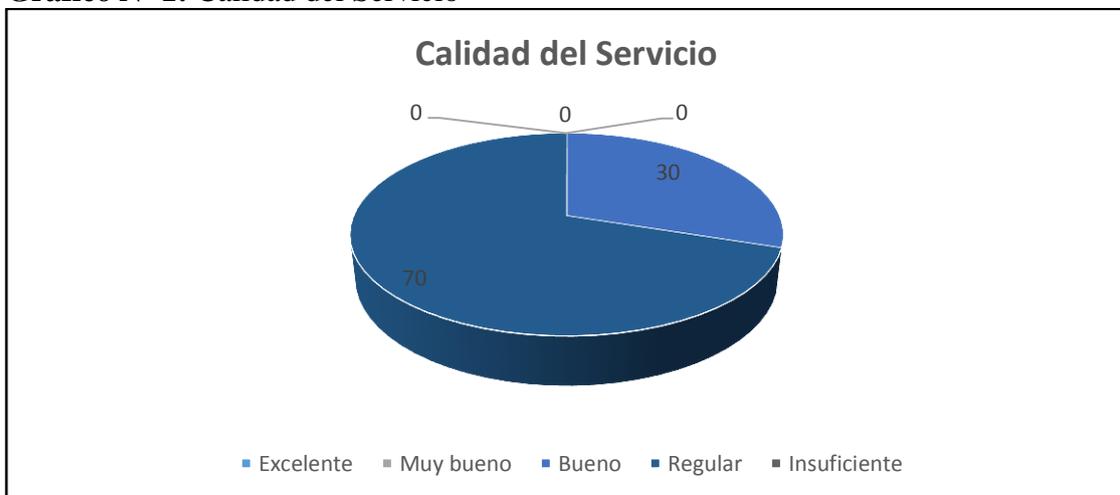
**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Gerente de la Compañía Chalett S.A.

Al aplicar la encuesta a los clientes de la compañía Chalett S.A se obtuvieron los siguientes resultados:

Al preguntar a los clientes ¿Cómo califica usted el servicio recibido por la empresa?, la mayoría de los clientes opinan que este servicio es regular, por las siguientes razones: no se han cumplido los plazos establecidos en la entrega de obras, y la variación y recalcado de precios de los materiales; además la calidad de las obras en ocasiones han sido cuestionados porque no se han cumplido con las especificaciones técnicas establecidas en los contratos.

**Gráfico N° 1: Calidad del Servicio**

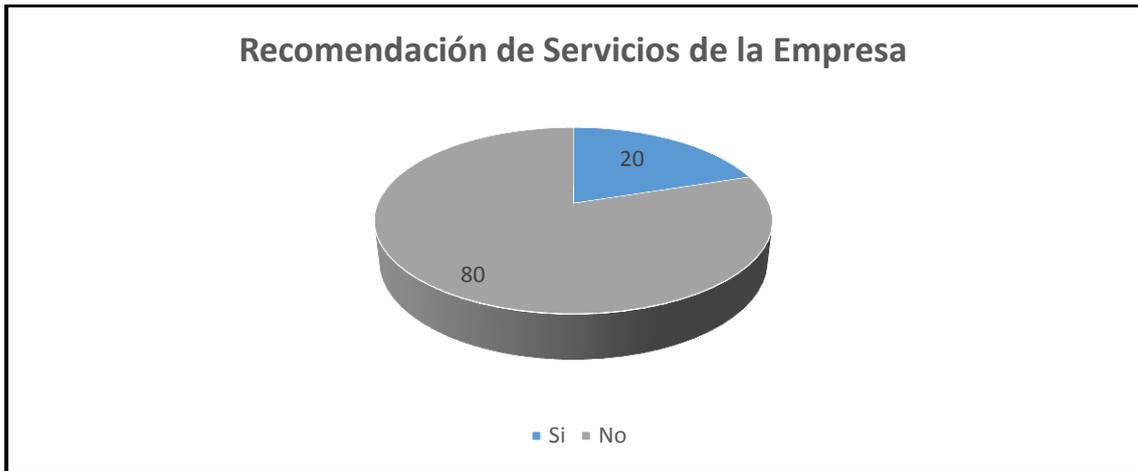


**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Encuesta aplicada a la Gerente de la Compañía Chalett S.A.**

En el gráfico número dos se puede apreciar que los clientes en su mayoría no apreciarían los servicios que ofrece la constructora, debido a todas las falencias que tienen la organización, en su gestión, cumplimiento e imagen corporativa ante los clientes.

**Gráfico N° 2: Recomendación de los servicios de la constructora.**



**Elaborado por: Autor**

**Fuente: Encuesta aplicada a la Gerente de la Compañía Chalett S.A.**

Los clientes de la organización con dificultad podrán recomendar lo servicios de la empresa, ya que ellos manifiestan que no estar conformes con los servicios recibidos; por ende es crucial que la compañía considere esta situación y emprenda acciones administrativas que le permitan mejorar su capacidad administrativa y de gestión a fin de superarse cada día y perdurar en el tiempo.

## **CONCLUSIONES:**

La gestión administrativa de la compañía se encuentra en un declive debido a la forma de trabajo que se lleva a cabo, la falta de capital para la adquisición de materiales a tiempo, la falta de disponibilidad de inventarios ha provocado que no se cumpla con los plazos de entrega de las obras, generando así una mala imagen entre los clientes, lo cual le llevará al fracaso.

La imagen corporativa de la empresa se encuentra deteriorada y mientras no se ponga en marcha un plan de recuperación, la situación irá empeorando cada día; de continuar así el desenlace sería fatal; los clientes que tienen no se encuentran satisfechos por las obras recibidas, las cuales carecen de calidad en su estructura por los materiales y tampoco han sido entregados en su totalidad.

La forma de trabajo en referencia al manejo económico de los recursos no es la adecuada, la empresa tiene deudas que no le permiten avanzar y desarrollarse, la adquisición de materiales e insumos se realiza con dificultad, al no existir un plan de desarrollo financiero es difícil que la empresa pueda superarse.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Blank Bubis, L. (2013). La administración de las organizaciones: Un enfoque estratégico. Cali, Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Branham, L. (2016). SIETE RAZONES OCULTAS POR LO QUE LOS EMPLEADOS SE VAN. AMACOM.
- Chiavenato, I. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Coss Bu, R. (2005). Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. México: Limusa.
- Ebert, R., & Adam, E. (2014). Administración de la Producción y las Operaciones (Cuarta ed.). Missouri, Columbia, Estados Unidos: University of Missouri Columbia.
- Galarsi, M. F., Medina, A., Ledezma, C., & Zanin, L. (2011). COMPORTAMIENTO, HISTORIA Y EVOLUCIÓN. FUNDAMENTOS EN HUMANIDADES, 89-123.
- García, H. (2012). La gestión del desempeño en las organizaciones. Cuba: Editorial Patria.
- Herrscher, E. (2000). Introducción a la administración de empresas. (E. Granica, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Jamaica Gonzalez, F. (2015). LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (2010). Administración en las organizaciones. México: Mac Graw-Hill.

Míguez Pérez, M., & Bastos Boubeta, A. I. (2016). Introducción a la Gestión de Stocks. España: Ideas Propias.

Nash. (2013). SATISFACCION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. TEORIAS DE SATISFACCION LABORAL.

Olavarrieta de la Torre, J. (2014). Conceptos de Productividad. México: Universidad Iberoamericana.

Orientación Laboral. (02 de Febrero de 2018). Educaweb. Obtenido de ORIENTACIÓN LABORAL:  
<https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/habilidades-profesionales-mas-valoradas-empresas/>

Productividad, L. (15 de Noviembre de 2018). Los conocimientos que la experiencia te dará sobre el mundo laboral. Obtenido de UNIVERSIA ESPAÑA:  
<https://noticias.universia.es/educacion/noticia/2018/11/15/1162482/conocimientos-experiencia-dara-mundo-laboral.html>

Robbins. (2008). Comportamiento del Individuo. 345-356.

Robbins. (2016). Desempeño Laboral Profesional. PROFESIONALES, 129-156.

Toapanta Vera, M. I. (2012). Diseño e implementación de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público. Quito: Tesis.

# **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1: Entrevista aplicada a la gerente**

1. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la empresa?
2. ¿Cuáles son las estrategias que se aplican para mejorar la gestión administrativa?
3. ¿Cómo se gestiona la contratación de empleados en la organización?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de inventarios?
5. ¿Cómo se contratan los servicios complementarios en la empresa?

## ANEXO N° 2: Encuesta aplicada a los clientes

1. ¿Cómo califica usted el servicio recibido por la empresa?  
Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Insuficiente
  
2. ¿Volvería a tomar los servicios de la empresa?  
Si  
No
  
3. ¿Recomendaría a sus amigos los servicios de la empresa?  
Si  
No
  
4. ¿De tener la oportunidad de mejorar algo en la empresa, qué sería?  
Plazos  
Materiales  
Precios  
Otros
  
5. ¿Cómo califica la gestión administrativa de la empresa?  
Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Insuficiente