



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CONSTRUCTORA ULLOA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciadas en Administración de Empresas.

**Autores:**

**Pérez Espinosa Dayana Nicol**

**Negrete Marcalla Mayra Ximena**

**Tutor:**

**Dr. Vizcaíno Figueroa Juan José**

**Latacunga - Ecuador**

**Marzo 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotras, Dayana Nicol Pérez Espinosa y Mayra Ximena Negrete Marcalla, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: “Análisis del proceso administrativo en la constructora Ulloa”, siendo el Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa, tutor 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.



.....  
Dayana Nicol Pérez Espinosa

C.I.055030359-8



.....  
Mayra Ximena Negrete Marcalla

C.I. 050429315-0

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Análisis del proceso administrativo en la Constructora Ulloa”, de Pérez Espinosa Dayana Nicol y Negrete Marcalla Mayra Ximena, de la carrera Administración de Empresas, 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 Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, marzo, 2022

El Tutor.



Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa

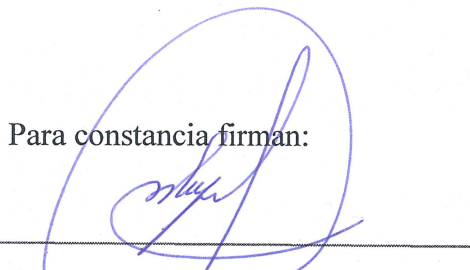
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

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: Pérez Espinosa Dayana Nicol y Negrete Marcalla Mayra Ximena, con el título de Proyecto de Investigación: “Análisis del proceso administrativo en la Constructora Ulloa”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

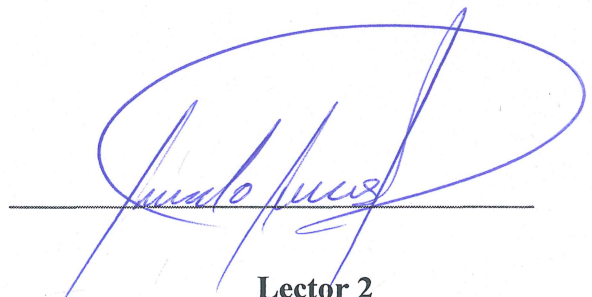
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 10 de marzo del 2022

Para constancia firman:  


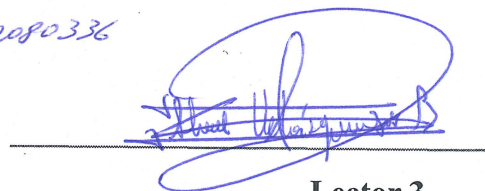
**Lector 1**  
**Dr. Marlon Tinajero**

CC: 0502080336



**Lector 2**  
**Ing. Marcelo Cárdenas**

CC: 0501810337



**Lector 3**  
**Ing. Alex Velásquez**

CC: 0503475162

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo agradecimiento al Sr. Carlos Prieto porque ha sido para mí, más que un jefe, un segundo padre, gracias por el apoyo, la paciencia y la comprensión, mi reconocimiento por impulsarme a seguir estudiando sin dejar de lado el trabajo, por enseñarme el valor de ganarse el dinero honradamente por ello mi gratitud será eterna.

Finalizo agradeciendo al mejor compañero, amigo y padre, el que siempre está presente y nunca me deja sola JEHOVA, gracias por enseñarme a ser valiente en esta travesía.

**Dayana Nicol Pérez Espinosa**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarme la oportunidad de vivir, por la fortaleza y sabiduría de seguir adelante y nunca desistir por los obstáculos que se ha presentado a lo largo de mi vida estudiantil y personal, como no, si siempre estás conmigo, me diste un millón de oportunidades para no abandonar el barco de la vida. A mis Padres y hermanos porque me llenaron de valor y amor para nunca desistir de mis sueños y metas en la vida.

A mi Madrina, por ser mi ejemplo a seguir, desde pequeña la admire y la admiro por su fortaleza, por ser una mujer guerrera que nunca se deja vencer ante cualquier obstáculo, hoy puedo decir que cumplí lo que me dijo cuando era pequeña “agradézcame cuando logre culminar sus estudios antes no”. Mi gratitud por todos sus consejos y apoyo que me ha brindado.

**Mayra Ximena Negrete Marcalla**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto es el resumen de 4 años y medio de amor, esfuerzo y trabajo. Por eso se lo dedico a mi papi Bolívar y mi m Beatriz que me criaron, cuidaron y guiaron con lo más fundamental en la vida los valores y la humildad para ser un buen ser humano. Los Amo.

De igual manera este proyecto se lo dedico a un ser maravilloso que a estado conmigo y sin importar lo que nos depare el futuro, agradezco haber coincidido en esta vida.

**Dayana Nicol Pérez Espinosa**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres que me dieron la vida, la oportunidad de vivir, sentir de este hermoso Universo, por el apoyo incondicional, por ser la fuerza y motor para nunca rendirme, son y serán los mejores Padres por todo el amor que me dan, por depositar su confianza en mí y por estar siempre presentes en momentos bueno, malos.

A la Señora Gladys, por todo el apoyo desinteresado que me brindó en este proceso de aprendizaje educativo, conocí a un ser humano noble que tiene infinidad de cualidades hermosas, sin duda, en gran parte este logro en mi vida es gracias a usted.

**Mayra Ximena Negrete Marcalla**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TITULO: “Análisis del proceso administrativo en la Constructora Ulloa”**

**Autores:** Dayana Nicol Pérez Espinosa  
Mayra Ximena Negrete Marcalla

## RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar cómo se desarrolla el proceso administrativo en la Constructora Ulloa, tomando como base las percepciones de los diferentes grupos de interés internos. El enfoque de investigación fue cualitativo de tipo descriptivo, utilizando como métodos teóricos, el histórico-lógico, para conocer las distintas etapas del proceso administrativo en sucesión cronológica, demostrando su evolución y desarrollo, así como sus conexiones históricas fundamentales. Asimismo, se emplearon como métodos empíricos la observación directa y la entrevista semiestructurada, apoyándose de instrumentos que permitieron recopilar información primaria. La entrevista se aplicó al personal de la empresa, considerando como criterios de selección, los diferentes niveles jerárquicos y la antigüedad dentro de la empresa. Los resultados obtenidos permitieron conocer cómo se ejecuta cada una de las etapas del proceso administrativo, permitiendo establecer áreas de mejora conforme a los diferentes hallazgos, en relación a la toma de decisiones, procedimientos, objetivos, metas, planes y programas que se requieren para la mejora continua de la Constructora Ulloa.

**Palabras claves:** proceso administrativo, toma de decisiones, gestión administrativa

## **ABSTRAC**

The objective of the work is to analyze how the administrative process is developed in Constructora Ulloa, based on the perceptions of the different internal stakeholders. The research approach was qualitative of descriptive type, using as theoretical methods, the historical-logical, to know the different stages of the administrative process in chronological succession, demonstrating its evolution and development, as well as its fundamental historical connections. Likewise, direct observation and the semi-structured interview were used as empirical methods, supported by instruments that allowed the collection of primary information. The interview was applied to the company's personnel, considering the different hierarchical levels and seniority within the company as selection criteria. The results obtained allowed to know how each of the stages of the administrative process is executed, allowing to establish areas of improvement according to the different findings, in relation to decision making, procedures, objectives, goals, plans and programs required for the continuous improvement of Constructora Ulloa.

**Keywords:** administrative process, decision making, administrative management.

## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del trabajo de titulación cuyo título versa: **"Análisis del Proceso Administrativo en la CONSTRUCTORA "ULLOA." Dayana Nicol Pérez Espinoza y Mayra Ximena Negrete Marcalla**, estudiantes de la Carrera de **Administración de Empresas** perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas** lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 21 marzo del 2022

Atentamente,



Mg. Marco Paul Beltrán Semblantes



CENTRO  
DE IDIOMAS

**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**  
CI: 0502666514

## **TABLA DE CONTENIDOS**

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	12
2. INTRODUCCIÓN .....	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1. OBJETIVOS .....	15
1.1. Objetivo general .....	15
1.2. Objetivos específicos.....	15
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	16
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	17
5.1. Gestión Administrativa .....	17
5.2. Organigrama Estructural .....	18
5.3. Trabajo en Equipo .....	19
5.4. Plan Estratégico.....	19
5.5. La motivación como factor de cohesión empresarial.....	20
5.6. Proceso administrativo .....	22
5.7. Acciones correctivas en la organización .....	26
6. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	28
7. RESULTADOS.....	33
8. CONCLUSIONES .....	36
9. RECOMENDACIONES.....	37
10. REFERENCIAS .....	38
11. ANEXOS.....	39

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del proyecto:**

Análisis del proceso administrativo en la Constructora Ulloa

**Fecha de inicio:**

12 de agosto de 2021

**Fecha de finalización:**

16 de febrero de 2022

**Lugar de ejecución:**

Cotopaxi, Latacunga, sector el Niágara Panamericana Sur Km 2

**Facultad que auspicia:**

Facultad de Ciencias Administrativas

**Carrera que auspicia:**

Administración de Empresas

**Equipo de trabajo:**

- **Tutor de titulación**

Dr. Juan Vizcaíno C.I. 1712638079

**Estudiante 1**

Dayana Pérez C.I 055030359-8

- **Estudiante 2**

Ximena Negrete C.I. 0504293150

- **Área de conocimiento:**

04 Administración de Empresas y Derecho

041 Educación Comercial y Administrativas

0413 Gestión de Administración

- **Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo humano y social

- **Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento

## **2. INTRODUCCIÓN**

Este trabajo investigativo se compone de la siguiente estructura: primero, el planteamiento del problema, siendo el inicio y el motivo de esta investigación con los objetivos que direccionan a dar una respuesta argumentada. En segundo lugar, se plantea el marco teórico, que sustenta los principales conceptos que se abordan en el trabajo: gestión administrativa, proceso administrativo, toma de decisiones, plan estratégico, liderazgo, motivación y organigrama estructural. Posteriormente, se presenta el marco metodológico utilizado para recopilar y analizar la información documental y de campo. Finalmente, se presenta un consolidado del análisis de cada etapa del proceso administrativo, demostrando si las percepciones de los actores se corresponden con los documentos que reposan en los archivos de la empresa y con los enfoques teóricos presentados en el capítulo respectivo.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Superintendencia de compañías, valores y seguros, (2020), la industria manufacturera tiene una participación promedio del 14,09% del PIB anual. Lo que requiere que las empresas manufactureras del Ecuador tengan un buen desempeño a nivel de eficiencia y gestión administrativa. Es el caso de la Constructora Ulloa, que, si bien cuenta con niveles de rentabilidad adecuados y reconocimiento del mercado, su intención es mejorar en su gestión interna para proyectarse a una posible expansión en el mediano plazo.

La Constructora Ulloa está ubicada en la ciudad de Latacunga, siendo una de las empresas que se dedica a la fabricación de tanques de acero inoxidable, vehículos de transporte líquido, remolques, semirremolques, así como también, a la fabricación de diversas partes, piezas y accesorios. Actualmente, cuenta con 18 colaboradores dispersos en diferentes departamentos (Ver Anexo 1), mismos que se han visto afectados por la carencia de participación directa en los procesos de gestión administrativa en los diferentes niveles organizacionales: operativo, técnico y estratégico.

Es importante recalcar que la industria manufacturera ecuatoriana juega un rol fundamental no solo en el sector productivo de la economía sino también como una fuente de generación de empleo para varias plazas laborales. Por ende, se plantea como problema de investigación: ¿Cómo se desarrollan las etapas del proceso administrativo en la Constructora Ulloa?

#### 1. Objetivos

##### *1.1. Objetivo general*

- Analizar el proceso administrativo en la Constructora Ulloa para una adecuada acción gerencial.

##### *1.2. Objetivos específicos*

- Conceptualizar las etapas del proceso administrativo y su importancia en la gestión de las empresas.
- Sistematizar las percepciones de los trabajadores de la Constructora Ulloa con respecto a la dinámica de las etapas del proceso administrativo.



#### **4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

El beneficiario directo de este proyecto son los socios de la Constructora Ulloa, seguido de los trabajadores, los proveedores y clientes, mientras que los beneficiarios indirectos, son la población donde se encuentra situada la organización, puesto que si llevan una adecuada gestión la empresa puede crecer y brindar diversas fuentes de trabajo.

## 5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

### 5.1. Gestión Administrativa

La gestión administrativa según Chiavenato (2007), “es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos” (2007, pág. 58).

Por otra parte, Welsch, Hilton & Gordon (2005), expresan que son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y administrar los recursos humanos, guiar y la influencia interpersonal y controlar.

Finalmente, Munch & García (2017), plantean que “la gestión administrativa es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral” (pág. 154).

Sin duda, las empresas modernas deben mantener niveles de gestión acordes con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tanto internos como externos. En ese orden de ideas, Hernández & Rodríguez (2016), expresan algunos beneficios de una adecuada gestión administrativa:

1. Es una guía práctica y metodológica para la administración de empresas.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
3. Sienta las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y los recursos de las empresas.
4. Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde con las necesidades de la empresa.
5. Facilita el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Posibilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
7. Faculta el análisis de problemas para su solución.
8. Da las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o su replanteamiento.

9. Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

Una adecuada gestión administrativa requiere una división de trabajo acorde con los niveles de responsabilidad y especialización de las diferentes líneas de producción. Esto conlleva a identificar diferentes niveles de jerarquía, los mismos que según Cabrera (2011) deben implicar definirlos en un organigrama, pudiendo ser básica, lineal, staff o comité. Asimismo, señala que, los organigramas sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa, puesto que reflejan gráficamente la estructura organizativa de sus procesos.

Entonces, se puede mencionar que la gestión administrativa son las acciones coherentes que se toman dentro de una organización, utilizando los recursos económicos, humanos, entre otros que sean necesarios para prevenir problemas y alcanzar objetivos.

### **5.2. Organigrama Estructural**

Tanto en las estructuras organizacionales verticales como horizontales se pueden identificar los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel superior o estratégico:** Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general.
- **Nivel medio o táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, entre otros de similares características.
- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel los empleados administrativos, obreros, operarios.

Cada nivel tiene definido su rol en la empresa, pero se necesita conformar grupos de trabajo para que los planes y actividades se puedan concretar. Gómez (2018), señala que “Los

gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia” (págs. 36-38).

### **5.3.Trabajo en Equipo**

Estas prácticas de trabajo en equipo, deben acompañarse de la medición de la satisfacción de los involucrados, porque si bien son una experiencia subjetiva, sirve para conocer el grado de conformidad de un empleado respecto a sus condiciones de trabajo y los valores que comparte con la empresa Cuesta (2013). Por tanto, se necesitan políticas empresariales orientadas a involucrar a los grupos de interés en las diferentes acciones conducentes a mejorar la gestión administrativa Caurin (2021).

El trabajo en equipo favorece al trabajo en conjunto en una actividad, en donde todos los miembros buscan un objetivo en común, es importante que todos los involucrados tengan claro el fin de la actividad fomentando el sentido de lealtad, seguridad y autoestima que favorece también los intereses individuales.

### **5.4.Plan Estratégico**

Según Trenza (2017), uno de los principales procesos en los que se debe involucrar de forma activa y real a los colaboradores, es la propuesta del plan estratégico, por cuanto, en él se establecen las objetivos y metas que se quieren alcanzar, los mimos que deben estar alineados con las capacidades humanas y físicas, para que las decisiones que se tomen, estén al alcance de todos. Precisamente, Arévalo (2020) resalta algunas características importantes de la toma de decisiones efectiva:

- Una actividad humana consciente con propósito.
- Un comportamiento que se basa en orientaciones de valores y hechos.
- Un proceso de interacción entre los miembros de una organización.
- Una elección de alternativas dentro del estado político y social del entorno de la organización.
- Un componente del proceso de gestión global.
- Un elemento inevitable del trabajo diario de los directivos.

- Una parte integral del desempeño de todas las demás funciones directivas.

Finalmente se puede mencionar que un plan estratégico es aquello que se quiere conseguir, de qué manera lo va realizar y el punto donde es necesario tomar en cuenta a todos los colaboradores de la empresa puesto que la opinión de todos es importante y puede aportar positivamente al plan que se está llevando a cabo.

### **5.5. La motivación como factor de cohesión empresarial**

La motivación es un elemento que debe funcionar como amalgama en los diferentes procesos empresariales; y, aunque muchos autores la establecen como el factor de éxito en las organizaciones, las empresas lo manejan de forma superficial y por ello afectan a su desempeño. Para comprender de mejor manera a la motivación, se definen dos tipos: motivación extrínseca y motivación intrínseca.

- ***Motivación extrínseca***

Según Arévalo (2020), la motivación extrínseca es aquella que usa elementos externos al sujeto para conseguir su satisfacción personal. Es decir, se enfoca en satisfacer las necesidades físicas o tangibles del trabajador para que este se sienta valorado dentro de la organización. Para fomentar la motivación extrínseca dentro de un equipo de trabajo, se sugieren las siguientes estrategias:

- ✓ Jornadas laborales más flexibles, acordes con las necesidades de los trabajadores. Esta es, de hecho, una de las claves del buen funcionamiento de los espacios de coworking.
- ✓ Comisiones o bonos económicos a cambio de un mejor rendimiento laboral.
- ✓ Condiciones laborales que fomenten el buen clima organizacional. Por ejemplo, espacios limpios, adecuados para el trabajo y con disposición de las herramientas necesarias.

- ***Motivación intrínseca***

La motivación intrínseca es, quizás, de los tipos de motivación laboral más usados. Esta se enfoca en impulsar factores internos de la persona. Es decir, su objetivo es fomentar el

desarrollo personal y la autorrealización. Por ello, en este tipo de motivación la satisfacción se encuentra en el cumplimiento de las tareas. El trabajador no está obsesionado con obtener un premio o recompensa externo, sino con la buena ejecución de sus labores.

Se pueden realizar las siguientes técnicas de la motivación intrínseca si se busca que los trabajadores se sientan satisfechos

- ✓ Realiza talleres de capacitación o de actualización profesional de forma regular. Estos contribuyen con su desarrollo intelectual.
- ✓ Fomenta el altruismo. Además, incorpora a tus trabajadores en las actividades de responsabilidad social de tu empresa.
- ✓ Reconoce el trabajo realizado y agrádeclo. Ello puede ayudarte a mantener la motivación del equipo de trabajo. Puedes usar frases de trabajo en equipo para complementar esta técnica. Esta es una de las estrategias más efectivas de los diferentes tipos de motivación laboral.
- ✓ Ofrece a tus empleados la oportunidad de escalar en la empresa, de acuerdo con su desempeño. Esto mantendrá su autoestima alta y aumentará su rendimiento laboral.

Es importante destacar, que las estrategias que se impulsen para mejorar la motivación de los equipos de trabajo, deben estar acompañada de un fuerte liderazgo. Al respecto, Rivera (2005), explica que “El liderazgo en el desarrollo organizacional, es entonces, la capacidad y la habilidad para influir sobre toda una organización, con el propósito de llevarla a alcanzar objetivos concretos y de mejora del desempeño”. (pág. 67)

La motivación, sin duda alguna es la parte esencial de cada organización, puesto que se encuentran en continuo flujo desde un estado de crecimiento personal y organizacional, el mismo se identifica de dos maneras la motivación extrínseca e intrínseca, el primero de ellos se basa en la no dependencia del individuo, y la segunda básicamente está relacionada con la satisfacción personal, lo importante es que estos tipos de motivación se interrelacionen con una buena combinación, esto dependerá de cómo gestione los recursos humanos la organización.

## 5.6. Proceso administrativo

Para llevar a cabo una buena gestión en las empresas se requiere de un trabajo sistemático, que contribuya a organizar de forma adecuada los recursos, talentos y actividades. En ese sentido, las etapas del proceso administrativo sirven para ordenar los esfuerzos empresariales, precautelando el bienestar de los trabajadores, la promoción de la participación de los mismos y manteniendo niveles de rentabilidad aceptables para los intereses de sus promotores.

Según varios autores, entre los que se destacan Laura (2013) y Corvo (2021), la gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones principales (Ver Figura1):

- ***Planificación***

Laura (2013) y Corvo (2021), mencionan que la planificación es indispensable para desarrollar y guiar exitosamente las etapas posteriores, se menciona que esta etapa es para proyectar metas, establecer objetivos, así como implantar los recursos que sean necesarios y las actividades que se debe realizar en un determinado tiempo, como un ejemplo se puede llevar a cabo una investigación interna en la organización y del entorno a través de herramientas de análisis como el FODA y otras existentes, es la piedra angular puesto que se derivarán de subsiguientes acciones a seguir, es necesario considerar lo siguiente:

- ✓ Tener los objetivos claros.
- ✓ Analizar y estudiar el ambiente donde se va a realizar el trabajo.
- ✓ Asignar e identificar los deberes que ayudaran a cumplir los objetivos.
- ✓ Realizar un plan integral de logros cada cierto tiempo, donde se resalten los elementos innovadores que ayuden a desempeñar eficazmente el trabajo.
- ✓ Determinar las políticas, métodos y procedimientos requeridos para el desempeño de la labor.
- ✓ Crear sistemas de alerta que permitan anticipar acciones ante problemas futuros.
- ✓ Actualizar constantemente los planes, considerando los resultados de los controles ejercidos sobre los mismos.

- ***Organización***

En la segunda etapa denominada organización, consiste en construir una estructura para distribuir los recursos humanos, económicos y materiales disponibles en la organización, para desarrollar, ordenar su trabajo y lograr los objetivos planificados para alcanzar el éxito. Aquí se resuelve las áreas dentro de la organización, se agrupan las tareas según los puestos de trabajo y se selecciona el personal capaz.

Esto involucra el implantar un conjunto de reglas y asignar las tareas que deben seguir rigurosamente los colaboradores que estén involucrados. Algunas de estas actividades son:

- ✓ Dividir el trabajo estimando las unidades de operación.
- ✓ Agremiar las tareas por los puestos de trabajo.
- ✓ Estructurar las unidades operativas con un punto de vista de manejabilidad y afinidad de la labor.
- ✓ Elegir al personal que posea las aptitudes requeridas para determinado puesto de trabajo.
- ✓ Implantar ajustes en las actividades ejecutadas, con base en lo que arrojen los resultados de control de las mismas.

- ***Dirección o Ejecución***

La tercera etapa nombrada dirección, consiste en efectuar las estrategias planificadas, guiando los esfuerzos hacia los objetivos mediante el liderazgo, comunicación y motivación. Para llevar a cabo las estrategias organizadas y planificadas es indispensable tomar las acciones que las inicien y les den continuidad.

También en esta etapa consiste en estimular a los colaboradores, establecer una comunicación fluida en todas las áreas de la empresa y establecer mecanismos de evaluación perseverante, entre otros.

Entre estas medidas están las de dirigir la actividad y propiciar el desarrollo del colaborador en lo laboral y personal, para que así esta motivación se traduzca en el logro eficiente del objetivo. Las estrategias pueden ser múltiples, como ejemplo podemos citar las siguientes:

- Incentivar y guiar al equipo para que alcancen los objetivos establecidos



- Implantar una comunicación abierta, directa y transparente con cada uno de los implicados, directa o indirectamente, en el trabajo.
- Desarrollar las potencialidades de cada miembro de la organización.
- Crear estímulos para los colaboradores que se destaquen en determinados criterios preestablecidos, como la creatividad, rapidez en la culminación, entre otros.
- Establecer mecanismos de evaluación constante del proceso de ejecución, con el fin de rectificar acciones en caso de ser requerido.

- ***Control***

Finalmente, la última etapa es la de control la cual consiste en verificar que las actividades diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, esto con el fin de reorientar ciertas actividades, optimizar la toma de decisiones, evaluar los resultados, entre otros. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalismo y transparencias. Es fundamental establecer estrategias para comprobar que lo planificado, organizado y ejecutado este progresando de forma satisfactoria hacia el alcance de los objetivos establecidos.

La medición de los resultados obtenidos (para compararlos con los resultados planificados) permite buscar una mejora continua, alguna de las acciones a seguir podría ser estas:

- ✓ Establecer comparaciones de los resultados con los planes generales de la empresa.
- ✓ Evaluar el producto de la labor, tomando como base los estándares de desempeño.
- ✓ Hacer públicos los medios a ser utilizados en las mediciones.
- ✓ Comunicar las sugerencias encontradas al personal responsable, para así poder corregir las acciones que sean necesarias.

## Figura 1

### *Proceso administrativo*



Fuente: Corvo (2021) & Laura (2013)

Si bien el proceso administrativo está distribuido en las cuatro etapas señaladas anteriormente, otros autores, como Hernández & Rodríguez (2016), mencionan que el proceso administrativo consta de seis etapas o funciones básicas: planeación, organización, dirección, control, integración y prevención. A continuación, una breve introducción de las dos etapas que no fueron abordadas anteriormente y que marcan la diferencia con otras propuestas:

- ***Integración***

La etapa de Integrar, consiste en saber con qué y quiénes se va a hacer, se debe seleccionar y obtener los recursos económicos, materiales, técnicos y humanos examinados y necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

- **Previsión**

Finalmente, la sexta etapa que se menciona es prever, es decir que se puede hacer antes, aquí se puede realizar un diagnóstico de la información y los datos disponibles, de tal manera que se haga lo posible, la anticipación o construcción del contexto en el que la organización se encontrará.

En síntesis, se puede mencionar que el proceso administrativo en una organización es el modo que se afronta la gestión de la actividad, la misma que se lleva a cabo a través de las 4 etapas, si se realiza de una manera adecuada nos puede ayudar a conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.

Para el presente trabajo, las autoras se adscriben al enfoque del proceso administrativo de cuatro etapas: planificación, organización, control y dirección, porque el alcance del estudio es el diagnóstico de cómo se llevan a cabo cada una de ellas, a diferencia de las etapas de integración y previsión, que están orientadas a la ejecución de actividades asignando responsabilidades o tomando en cuenta los elementos externos que permitan tomar decisiones anticipadas.

### **5.7. Acciones correctivas en la organización**

Con base en el estado en que se encuentre cada etapa del proceso administrativo en una empresa, es necesario tomar determinadas acciones correctivas, porque según Torres (2017), “Las acciones correctivas son una herramienta que básicamente sirve para corregir todo tipo de fallas dentro de los procesos de la empresa, cuando corregimos errores estamos mejorando los procesos, es por eso que debemos considerar a las acciones correctivas como una herramienta de mejora continua”. (Hernandez & Rodriguez, 2016)

Algunas causas que originan las acciones correctivas pueden ser:

- Resultados de auditorías internas o externas que demanden acciones de mejora y/o corrección.
- Análisis de riesgos de la organización.
- Indicadores de desempeño que reflejen que el proceso no es efectivo.

- Falta de seguimiento a la revisión del SGC por parte de la Alta Dirección.
- Análisis de quejas y/o sugerencias de los clientes.
- Análisis de clima laboral con resultados negativos.
- Incumplimientos en cuanto a los niveles mínimos de satisfacción del cliente, esto es especialmente importante en el caso de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001

## 6. METODOLOGÍA EMPLEADA

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo con alcance descriptivo. Los métodos teóricos que se emplearon fueron el análisis y síntesis para determinar las particularidades de cada elemento del proceso administrativo y la percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión de cada uno de ellos, para obtener una visión general de la forma en que la Constructora Ulloa los utiliza para alcanzar los niveles de productividad y competitividad que esperan sus socios. Asimismo, se utilizó el método histórico-lógico, para conocer las distintas etapas en sucesión cronológica, demostrando su evolución y desarrollo, así como sus conexiones históricas fundamentales.

Los métodos empíricos utilizados fueron la observación directa y la entrevista. El primero de ellos se fundamentó en los hallazgos obtenidos con la guía de observación y el segundo tuvo como instrumento el guion de entrevista semiestructura. Los entrevistados fueron seleccionados de todos los niveles jerárquicos que tiene la estructura orgánica de la Constructora Ulloa, tal como se observa en la Tabla 1.

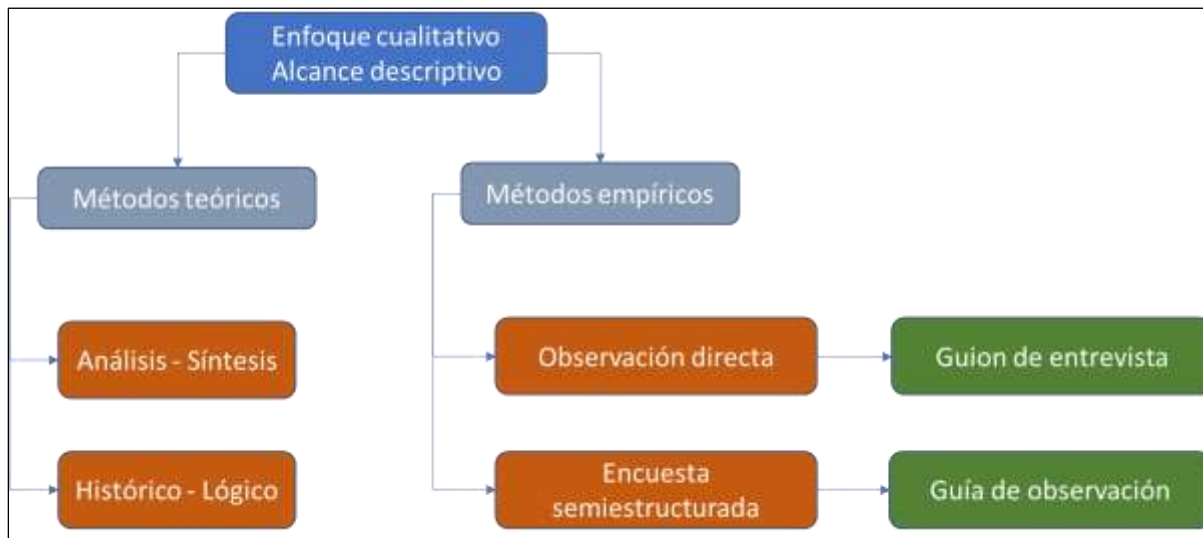
**Tabla 1**

*Trabajadores entrevistados*

<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>
Estratégico	Gerente
Táctico	Jefe administrativo
Táctico	Jefe de producción
Táctico	Jefe de logística
Táctico	Jefe financiero
Operativo	Contadora
Operativo	Operador de máquinas

**Fuente:** Elaboración de los investigadores

Como instrumentos de apoyo, también se utilizaron los consentimientos informados y un guion de entrevista la metodología se visualiza en la Figura 2.

**Figura 2***Metodología de la investigación**Fuente:* Elaboración por los investigadores

Tanto el diseño de la guía de observación como el guion de entrevista, tuvieron como base la siguiente matriz de operacionalización, la misma que toma como elementos básicos de desagregación, a las cuatro etapas del proceso administrativo.

**Tabla 2***Matriz de operacionalización de variables*

<b>Etapa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas de entrevista</b>	<b>Guía de observación</b>
Planificación	Misión y visión	¿Cuáles son los medios por los cuales están difundidos la misión y la visión?	¿Conoce la misión y visión de la Constructora Ulloa?
	Objetivos	¿Cuál es el objetivo de la constructora?	¿Tienen establecido los objetivos?
	Plan Estratégico	¿Cuenta con un plan estratégico para lograr cumplir los objetivos? ¿Fue considerado usted para la construcción del plan estratégico? ¿Se socializó el plan estratégico a todos sus colaboradores?	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
	Metas	¿Qué acciones considera que son necesarias para lograr cumplir las metas? ¿Cuáles son las políticas empresariales de la Constructora Ulloa?	¿Las metas tienen establecidos a largo y corto plazo?
	Asignación de recursos	¿Usted considera que los recursos (materiales, financieros) son asignados de manera equitativa en todas las áreas?	¿Tienen asignado correctamente los recursos dentro de la empresa?
	Actualización constantemente de los planes	¿Usted está al tanto si se realiza la actualización constante en el plan estratégico?	¿Realiza actualizaciones constantes en los planes administrativos?
Organización	Organigrama estructural	¿Considera que el organigrama estructural tiene las unidades o áreas necesarias?	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

		¿Los niveles jerárquicos dentro del organigrama de la constructora están jerarquizados de manera correcta?	
	Establecer grupos de trabajo	¿Tienen establecidos los grupos de trabajo? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de trabajo en equipo?	¿Establecer trabajo en equipo?
	Delegar funciones	¿Existe la correcta división de funciones de acuerdo a su perfil? ¿Cómo establece que actividades debe realizar cada uno de los empleados? ¿Si el jefe del área no se encuentra, hay alguien que desempeñe su cargo?	¿Dentro de la empresa existe delegación de funciones?
	Organización equitativa de los recursos	¿Existe una brecha salarial entre los niveles jerárquicos y los demás departamentos?	¿Existe adecuada organización equitativa de los recursos?
Dirección	Ejecución de planes	¿Considera que al ejecutar un plan se tienen claro el objetivo que se está persiguiendo y por qué?	¿Realiza un análisis de puntos altos y bajos de la constructora?
	Toma de decisiones	¿Cuál es el proceso que utiliza para la toma de decisiones? ¿Considera que las decisiones tomadas en la empresa son las adecuadas?	¿Tiene un proceso adecuado de toma de decisiones?
	Liderazgo	¿Piensa usted que existe liderazgo en la empresa y en cada área de trabajo? ¿Cuál es su opinión al considerar la importancia del liderazgo?	¿En la empresa existe liderazgo?
	Motivación	¿Cómo ayuda al miembro del equipo a levantar la autoestima personal como laboral?  ¿Qué le hace sentir a usted motivado al hacer sus funciones diarias laborales?	¿La empresa cuenta con motivación?



	Comunicación	<p>¿Considera que existe una socialización adecuada del reglamento, política, entre otros que están vigentes en la empresa?</p> <p>¿Cuál es el medio o canal por el cual usted se entera de un comunicado de la organización?</p>	¿Existe una comunicación abierta dentro del área laboral?
Control	Evaluación de los procesos	¿Ejecutan la evaluación respectiva del proceso?	¿Cuál es la forma con la que usted evalúa que cada proceso se haya llevado correctamente?
	Definir estándares para medir el desempeño	¿Cuentan con estándares para medir el desempeño laboral?	¿Qué estrategias utiliza para verificar que los colaboradores de la empresa están realizando las actividades que le corresponde?
	Fijar normas de rendimiento	¿Se encuentran fijadas las normas de rendimiento?	<p>¿De qué manera verifica que cada uno de los departamentos tengan el rendimiento adecuado?</p> <p>¿De lo que usted tiene conocimiento que normas existen que ayuden a identificar el rendimiento de cada trabajador?</p>
	Realizar acciones correctivas	¿Toman acciones correctivas si el proceso administrativo es deficiente?	¿Cuándo detectan errores en las actividades que acción correctiva toman?

**Fuente:** Elaboración por los investigadores.

## 7. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas y la guía de observación, fueron triangulados con la teoría, para describir si las percepciones de los actores se corresponden con los archivos e información disponible en la empresa y si estos se alinean con los preceptos teóricos que definen la forma adecuada en la que se deben realizar cada una de las etapas del proceso administrativo.

- **Planificación**

De acuerdo a la investigación realizada se pudo evidenciar que los trabajadores conocen que la empresa tiene definidas la Misión y Visión. No obstante, ninguno de los entrevistados recordaba los términos en los que están declarados esos elementos de direccionamiento estratégico. Este primer hallazgo puede ser corroborado mediante la guía de entrevista, puesto que existe una hoja que se encuentra ubicada en la cartelera informativa en las oficinas administrativas.

Con respecto a los objetivos estratégico sucede algo similar a la Misión y Visión, sin embargo, el gerente general sí tiene claro hacia dónde debe ir la empresa, pero de acuerdo a Laura (2013) y Corvo (2021), no es suficiente tener metas y objetivos, sino que los mismos deben ser entendidos por todos los miembros de la organización para que se cumplan con la efectividad y eficacia que se requiere.

En cambio, al preguntarles si conocen de la existencia de un plan estratégico coinciden en una respuesta positiva, pero al cuestionarles sobre si son tomados en cuenta para realizar dicho plan sus respuestas son diversas, evidenciando que no involucran a todos los colaboradores.

Por lo tanto, Trenza (2021) menciona que es necesario tomar en cuenta a todos los empleados en un plan estratégico, puesto que si todos los colaboradores conocen dicho plan sabrán el rumbo de la organización y permitirá lograr los objetivos.

- **Organización**

En esta variable se evidenció los siguientes resultados en el proceso organizacional, el organigrama estructural de la empresa está bien jerarquizada por lo que no es necesario más departamentos y cuenta con las áreas necesarias que demanda la empresa desde el punto de vista del gerente general y de los demás colaboradores, siendo esta la estructura fundamental de la organización para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades, por lo tanto facilita la comunicación puesto que es de manera lineal, es decir que al llegar un comunicado por parte de distintas áreas se trasmite más rápido y eficiente el mensaje.

El autor Cabrera (2011), menciona que un organigrama estructural debe reflejar las unidades administrativas con claridad puesto que ayuda a definir exactamente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Por otra parte, al preguntar si practican trabajo en equipo coincidieron que es muy bueno laborar con un equipo, sin embargo, el gerente general argumento un poco más su respuesta al decir que no puede ser excelente pero que si es óptima, dando a entender que el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de los objetivos en común.

Para contrastar lo anteriormente mencionado Gómez (2018), explica que un adecuado trabajo en equipo nos ayudara a apoyarnos, así como a hacer las tareas más rápido, llegar más lejos y tener más impacto en el trabajo o función que se asignado.

Sin duda una de las preguntas que causo más inconformidad es acerca de si se considera que existe una brecha salarial, al que contestaron los entrevistados de los de niveles tácticos y operativos que no se sentían muy conformes con el sueldo que perciben, no obstante, están claros que se les paga de acuerdo al nivel de responsabilidades que cumplen, otra opinión por parte el gerente general es que los salarios son los adecuados por las funciones que desempeñan.

De acuerdo a Quintero (2016) la desigualdad o brecha salarial se deben a los distintos niveles de formación en la educación, oportunidades que se reciben y las funciones que desempeñan en el cargo asignado.

- **Dirección**

En la Constructora Ulloa se ha analizado la parte de dirección, encontrando como resultado que la motivación en las organizaciones es esencial, en esta empresa aplican la motivación extrínseca (externa) porque a los colaboradores lo único que les fortalece en el cumplimiento de sus labores diarias es el sueldo que perciben por el trabajo que desempeña,

por ende, carece de motivación intrínseca (interna), puesto que no existe deseo de superación personal, ganas de seguir aprendiendo, entre otros.

La motivación en las organizaciones es necesaria, según Arévalo (2013), existe dos tipos de motivación la intrínseca es la que surge gracias a la satisfacción que aporta una tarea en su ejecución, es decir se trata de una motivación propia que viene con la persona que se auto estimula, relacionada con el nivel de satisfacción laboral, mientras que la motivación extrínseca es la que viene de afuera y es asociada sobre todo con premios económicos.

Finalmente, la motivación es importante por diversas razones, un trabajador motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto, lo realiza con mayor eficacia y por ende aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y en el equipo.

Con respecto a la toma de decisiones todos los entrevistados coinciden que el nivel estratégico es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la constructora puesto que es una organización donde la mayoría de sus miembros son familia y por ende velan por los intereses familiares, sin embargo, el nivel táctico y operativo argumentan que la toma de decisiones también depende de los jefes de cada departamento puesto que por eso están al frente del área.

La toma de decisiones según Arévalo (2013) la deben tomar los directivos u otros empleados de la empresa, pero esto deber ser en función del tipo de decisión que se presente.

En toda organización no puede faltar el liderazgo, por ello fue fundamental preguntarles a los entrevistados si consideran que existe liderazgo en la constructora, en donde concordaron que está presente en todos los departamentos, corroborado también por el gerente general el cual menciona que si no existiera liderazgo no estaríamos donde estamos ahora cumpliendo los objetivos, en cada área hay personal capacitado, capaz de liderar al grupo de trabajadores.

Mientras que Rivera (2018) hace énfasis que el liderazgo ayuda al desarrollo organizacional con el propósito de ayudar a alcanzar los objetivos y mejorar el desempeño, el líder influye en el comportamiento de los empleados con su capacidad, así, el líder asume el control y hace que su grupo se esfuerce para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Control**

El ultimo eje es el que permitió conocer de qué manera se identifica el rendimiento laboral en la constructora, en lo que es importante mencionar que coincide la parte táctica y operativa al decir que la única manera de saber del rendimiento en cada área es porque se entrega a tiempo los trabajos que son solicitados por el superior o por las ordenes de trabajo de un cliente final , sin embargo el gerente general menciona que existe unos informes semanales en cual refleja si se entregaron los pedidos a tiempo y es por ello que se entera si están rindiendo o no en sus funciones ya que todo es una cadena para la adecuada funcionalidad en la organización.

Por lo tanto, Quintero (2018) alude que al medir el rendimiento de una manera adecuada permite ubicar a los trabajadores en los puestos que más se adecua a su perfil, mejorar la coordinación de los procesos, mejorar los puntos débiles, en definitiva, solventar los problemas de productividad.

Finalmente, en toda organización es necesario tomar medidas correctivas, conocido como mejoramiento continuo, esto para eliminar las causas de inconformidad y no permitir que vuelvan a ocurrir, en la Constructora Ulloa se identificó a través de la entrevista que existen diversas opiniones acerca de las medidas correctivas, el nivel estratégico menciona que no aplican sanciones de ningún tipo, es decir cada persona se responsabiliza por su trabajo, mientras que en el nivel táctico y operativo los jefes de departamento son los que responden por los errores suscitados en la empresa, de igual manera en este nivel se menciona que existe sanciones, verbales, memos y económicas.

El autor Torres (2017) menciona que las acciones correctivas son una herramienta de mejora continua que sirven para corregir todo tipo de fallas y apoyo en los procesos, son soluciones a las no conformidades que se llevan a cabo en un cierto tiempo en la empresa, al presentarse un inconveniente existe un tiempo para tomar acciones correctivas, pero no tienen ningún tipo de sanción para los colaboradores.

## **8. CONCLUSIONES**

- En base en la revisión bibliográfica, se pudo determinar cuáles son las etapas del proceso administrativo que se articulan para mejorar la gestión administrativa. A partir de estos elementos se pudo estructurar los instrumentos de investigación requeridos

para determinar la percepción de los actores con relación a la forma en la que se desarrollan en la Constructora Ulloa.

- En conclusión, en la planificación se pudo evidenciar que, si existe una misión y visión establecida en la organización, pero no recordaba los términos en los que están declarados esos elementos de direccionamiento estratégico, sin embargo, dejan claro que, si existe un plan estratégico en la Constructora Ulloa, demostrando que se reduce la incertidumbre y existe más posibilidades al éxito.
- De esta manera, con respecto a la organización, queda en evidencia que el organigrama estructural está debidamente jerarquizado de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin embargo, el trabajo en equipo es escaso, por lo tanto, no tiene definido el fin por el que trabajan.
- Respecto a la dirección, en síntesis, coincidieron que no existe ningún tipo de motivación y concordaron que la toma de decisiones las tiene solo los del nivel estratégico, de manera que esta es la etapa que más atención requiere para poder lograr que los colaboradores tengan una mejor conducta dentro de la organización.
- Finalmente, la evidencia recolectada nos ayuda a concluir que en la etapa del control se identifica el rendimiento laboral de los colaboradores solo al ver terminado su trabajo, por otro lado, los entrevistados deja claro que no existen acciones correctivas de ningún tipo, entonces no se puede realizar una mejora continua.

## **9. RECOMENDACIONES**

- El análisis del proceso administrativo realizado debe servir para que la Constructora Ulloa tome las decisiones enfocadas a involucrar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos, en el diseño, seguimiento y evaluación, de los planes estratégicos y demás actividades orientadas a su ejecución. Asimismo, se sugiere que se establezca una estrategia de comunicación interna que permite entregar información suficiente y oportuna a todos los trabajadores.

## 10. REFERENCIAS

- Arevalo, A. (1 de Febrero de 2020). *Conworkynfy*. Obtenido de Conworkynfy: <https://coworkingfy.com/tipos-de-motivacion-laboral/>
- Cabrera, R. (1 de enero de 2011). *Guia tecnica para elaboración de organigramas*. Obtenido de Guia tecnica para elaboración de organigramas: [https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2\\_003\\_guia\\_tecnica\\_para\\_elaborar\\_organigramas.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf)
- Chiavenato, I. (1 de Noviembre de 2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%2002\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%2002)%20CHIAVENATO.pdf)
- Corvo, H. S. (1 de Julio de 2021). *Gestión Administrativa*. Obtenido de Gestión Administrativa: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Hernandez , D., & Rodriguez, W. (2016). Administración, pensamientos, procesos, estrategia y vanguardia. En Hernandez, & Rodriguez, *Administración, pensamientos, procesos, estrategia y vanguardia* (pág. 194). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Laura, R. (1 de Enero de 2013). *Empresas y Negocios* . Obtenido de Empresas y Negocios : <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Llerena, V., Mayorga, V., & Salas, M. (1 de Enero de 2018). SISTEMA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. *SISTEMA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*, 75-81. Obtenido de SISTEMA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
- Much , S., & García, A. (1 de Enero de 2017). PROCESO DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS. En Much, & Garcia, *PROCESO DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS* (pág. 124). Obtenido de

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR:

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/999/1/TAPIA%20L%C3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%C3%9AS>.

- Perea, F. A., & Figueroa, V. G. (2020). *Métodos empíricos de la investigación parte 1*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Welsh Selvan, Hilton Anny, & Gordon Eduart. (1 de Enero de 2005). *El proceso Administrativo*. Obtenido de El proceso Administrativo: <file:///C:/Users/HP/Downloads/proceso%20administrativo>

## 11. ANEXOS

Anexo 1. Organigrama estructural de la Constructora Ulloa

Anexo 2. Consentimiento informado

Anexo 3. Guion de entrevista

Anexo 4. Informe de entrevistas

Anexo 5. Guía de observación

Anexo 6. Fotografías del proceso de investigación



# Anexo 1. Organigrama estructural de la Constructora Ulloa



## Anexo 2. Consentimiento informado



### HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO ASIGNATURA "Proyecto de Investigación"

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información acerca del proceso administrativo en todas sus dimensiones que afectan o favorecen dentro de la gestión administrativa de la constructora Ulloa.

Nombre Estudiante: Ximena Negrete y Dayana Pérez

Dirección electrónica: [mayra.negrete3150@utc.edu.ec](mailto:mayra.negrete3150@utc.edu.ec) [dayana.perez3598@utc.edu.ec](mailto:dayana.perez3598@utc.edu.ec)

Yo, Leonora Katherine Pulles Bono

**MANIFESTO QUE HE SIDO INFORMADO/A DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES RELACIONADAS CON LA ENTREVISTA VINCULADA A LA ASIGNATURA "Proyecto de Investigación":**

- La posibilidad de participar libre y voluntaria.
- Tengo el derecho de abandonar la participación en el momento que lo desee y sin ningún prejuicio.
- Mi participación consiste en: brindar una apreciación personal sobre los procesos administrativos en la constructora Ulloa.
- La información que aportaré será exclusivamente para esta finalidad.
- En caso que aporte algún dato personal mío será preservado de manera que se pueda garantizar el anonimato o la confidencialidad.
- La información facilitada para decidir mi participación ha sido comprensible, he podido formular preguntas y se me han aclarado las dudas antes de aceptar la propuesta.

Por lo tanto, doy mi consentimiento para participar en esta entrevista, a utilizar la información que les proporcione y a difundir los resultados con estrictos fines académicos, y lo autorizo expresamente en este documento.

Firma del/la participante:

  
C.C. 0502073547  
Lugar: Latacunga - Ecuador

Firma del estudiante:

  
C.C. 05300598 / 050949315  
Fecha: 13/01/2022



**HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO  
ASIGNATURA "Proyecto de Investigación"**

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información acerca del proceso administrativo en todas sus dimensiones que afectan o favorecen dentro de la gestión administrativa de la constructora Ulloa.

**Nombre Estudiante:** Ximena Negrete y Dayana Pérez

**Dirección electrónica:** [mayra.negrete3150@utc.edu.ec](mailto:mayra.negrete3150@utc.edu.ec) [dayana.perez3598@utc.edu.ec](mailto:dayana.perez3598@utc.edu.ec)

Yo, Sra. Graciela Pérez Armas

**MANIFESTO QUE HE SIDO INFORMADO/A DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES RELACIONADAS CON LA ENTREVISTA VINCULADA A LA ASIGNATURA "Proyecto de Investigación":**

- La posibilidad de participar libre y voluntaria.
- Tengo el derecho de abandonar la participación en el momento que lo desee y sin ningún prejuicio.
- Mi participación consiste en: brindar una apreciación personal sobre los procesos administrativos en la constructora Ulloa.
- La información que aportaré será exclusivamente para esta finalidad.
- En caso que aporte algún dato personal mío será preservado de manera que se pueda garantizar el anonimato o la confidencialidad.
- La información facilitada para decidir mi participación ha sido comprensible, he podido formular preguntas y se me han aclarado las dudas antes de aceptar la propuesta.

Por lo tanto, doy mi consentimiento para participar en esta entrevista, a utilizar la información que les proporcione y a difundir los resultados con estrictos fines académicos, y lo autorizo expresamente en este documento.

Firma del/la participante:

  
C.C. 0501151823  
Lugar: Latacunga - Ecuador

Firma del estudiante:

  
C.C. 050303598 / 050424350  
Fecha: 13 /01/2022



**HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO  
ASIGNATURA "Proyecto de Investigación"**

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información acerca del proceso administrativo en todas sus dimensiones que afectan o favorecen dentro de la gestión administrativa de la constructora Ulloa.

**Nombre Estudiante:** Ximena Negrete y Dayana Pérez

**Dirección electrónica:** [mayra.negrete3150@utc.edu.ec](mailto:mayra.negrete3150@utc.edu.ec) [dayana.perez3598@utc.edu.ec](mailto:dayana.perez3598@utc.edu.ec)

Yo, Oswaldo Erain Ulloa Ayda

**MANIFESTO QUE HE SIDO INFORMADO/A DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES RELACIONADAS CON LA ENTREVISTA VINCULADA A LA ASIGNATURA "Proyecto de Investigación":**

- La posibilidad de participar libre y voluntaria.
- Tengo el derecho de abandonar la participación en el momento que lo desee y sin ningún prejuicio.
- Mi participación consiste en: brindar una apreciación personal sobre los procesos administrativos en la constructora Ulloa.
- La información que aportaré será exclusivamente para esta finalidad.
- En caso que aporte algún dato personal mío será preservado de manera que se pueda garantizar el anonimato o la confidencialidad.
- La información facilitada para decidir mi participación ha sido comprensible, he podido formular preguntas y se me han aclarado las dudas antes de aceptar la propuesta.

Por lo tanto, doy mi consentimiento para participar en esta entrevista, a utilizar la información que les proporcione y a difundir los resultados con estrictos fines académicos, y lo autorizo expresamente en este documento.

Firma del/la participante:

C.C. 0501154280  
Lugar: Latacunga - Ecuador

Firma del estudiante:

C.C. 0550303548 / 0504294150  
Fecha: 13 /01/2022



Administración  
de Empresas

### HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO "ASIGNATURA" Proyecto de Investigación"

La presente entrevista, tiene como finalidad recopilar información acerca del proceso administrativo en todas sus dimensiones que afectan o favorecen dentro de la gestión administrativa de la constructora Ulloa.

**Nombre Estudiante:** Ximena Negrete y Dayana Pérez

**Dirección electrónica:** [mayra.negrete3150@utc.edu.ec](mailto:mayra.negrete3150@utc.edu.ec) [dayana.perez3598@utc.edu.ec](mailto:dayana.perez3598@utc.edu.ec)

Yo, Ximena Efraim Ulloa Molina.....

**MANIFESTO QUE HE SIDO INFORMADO/A DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES RELACIONADAS CON LA ENTREVISTA VINCULADA A LA ASIGNATURA "Proyecto de Investigación":**

- La posibilidad de participar libre y voluntaria.
- Tengo el derecho de abandonar la participación en el momento que lo desee y sin ningún prejuicio.
- Mi participación consiste en: brindar una apreciación personal sobre los procesos administrativos en la constructora Ulloa.
- La información que aportaré será exclusivamente para esta finalidad.
- En caso que aporte algún dato personal mío será preservado de manera que se pueda garantizar el anonimato o la confidencialidad.
- La información facilitada para decidir mi participación ha sido comprensible, he podido formular preguntas y se me han aclarado las dudas antes de aceptar la propuesta.

Por lo tanto, doy mi consentimiento para participar en esta entrevista, a utilizar la información que les proporcione y a difundir los resultados con estrictos fines académicos, y lo autorizo expresamente en este documento.

Firma del/la participante:

C.C... 050239438...0  
Lugar: Latacunga - Ecuador

Firma del estudiante:

C.C. 0530303598/... 0504298150  
Fecha: 13 /01/2022



Administración  
de Empresas

**HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO  
ASIGNATURA "Proyecto de Investigación"**

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información acerca del proceso administrativo en todas sus dimensiones que afectan o favorecen dentro de la gestión administrativa de la constructora Ulloa.

**Nombre Estudiante:** Ximena Negrete y Dayana Pérez

**Dirección electrónica:** [mayra.negrete3150@utc.edu.ec](mailto:mayra.negrete3150@utc.edu.ec) [dayana.perez3598@utc.edu.ec](mailto:dayana.perez3598@utc.edu.ec)

Yo, Luis de la Cruz.....

**MANIFESTO QUE HE SIDO INFORMADO/A DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES RELACIONADAS CON LA ENTREVISTA VINCULADA A LA ASIGNATURA "Proyecto de Investigación":**

- La posibilidad de participar libre y voluntaria.
- Tengo el derecho de abandonar la participación en el momento que lo desee y sin ningún prejuicio.
- Mi participación consiste en: brindar una apreciación personal sobre los procesos administrativos en la constructora Ulloa.
- La información que aportaré será exclusivamente para esta finalidad.
- En caso que aporte algún dato personal mío será preservado de manera que se pueda garantizar el anonimato o la confidencialidad.
- La información facilitada para decidir mi participación ha sido comprensible, he podido formular preguntas y se me han aclarado las dudas antes de aceptar la propuesta.

Por lo tanto, doy mi consentimiento para participar en esta entrevista, a utilizar la información que les proporcione y a difundir los resultados con estrictos fines académicos, y lo autorizo expresamente en este documento.

Firma del/la participante:

C.C. 050150246-1...

Lugar: Latacunga - Ecuador

Firma del estudiante:

C.C. 0850303398 / ... 0504293156

Fecha: 13 /01/2022

### Anexo 3. Guion de entrevista



#### **DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información acerca del proceso administrativo en todas sus dimensiones que afectan o favorecen dentro de la constructora Ulloa, datos que servirán para la elaboración del proyecto de investigación.

#### **INTRODUCCIÓN DE LA ENTREVISTA AL ENTREVISTADO**

Mi estimad@ la presente entrevista tiene como fin recabar información acerca del proceso administrativo de la constructora Ulloa. Valoramos su tiempo. Usted ha sido seleccionado para esta entrevista por su grado de conocimiento en su área y porque sabemos que la información que nos proporcione será de gran ayuda para la presente investigación, la entrevista solo debería tomar aproximadamente de ... minutos, si decide participar sus respuestas individuales serán confidenciales, los resultados de la entrevista serán usadas solo para el análisis del proyecto.

#### **GUIÓN DE LA ENTREVISTA (entrevista semiestructurada)**

##### **1. Planificación**

**Objetivo:** Analizar las dimensiones de planificación dentro de la constructora, siendo parte del proceso administrativo.

1. ¿Cuáles son los medios por los cuales están difundidos la misión y la visión?
2. ¿Cuál es el objetivo de la constructora?
3. ¿Cuenta con un plan estratégico para lograr cumplir los objetivos?

4. ¿Fue considerado usted para la construcción del plan estratégico?
5. ¿Se socializo el plan estratégico a todos sus colaboradores y mediante que canal lo realizo?
6. ¿Qué acciones considera que son necesarias para lograr cumplir las metas?
7. ¿Cuáles son las políticas empresariales de la constructora Ulloa?
8. ¿Usted considera que los recursos (materiales, financieros) son asignados de manera equitativa en todas las áreas?
9. ¿Usted está al tanto si se realiza la actualización constante en el plan estratégico?

## **2. Organización.**

1. ¿Considera que el organigrama estructural tiene las unidades o áreas necesarias?
2. ¿Desde su punto de vista considera que los niveles jerárquicos dentro del organigrama de la constructora están jerarquizados de manera correcta?
3. ¿Tienen establecidos los grupos de trabajo?
4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de trabajo en equipo?
5. ¿Existe la correcta división de funciones de acuerdo a su perfil?
6. ¿Cómo establece que actividades debe realizar cada uno de los empleados?
7. ¿Si el jefe del área no se encuentra, hay alguien que desempeñe su cargo?
8. ¿Existe una brecha salarial entre los niveles jerárquicos y los demás departamentos?

## **3. Dirección.**

1. ¿Considera que al ejecutar un plan se tienen claro el objetivo que se está persiguiendo y por qué?
2. ¿Cuál es el proceso que utiliza para la toma de decisiones?
3. ¿Considera que las decisiones tomadas en la empresa son las adecuadas?
4. ¿Piensa usted que existe liderazgo en la empresa y en cada área de trabajo?
5. ¿Cuál es su opinión al considerar la importancia del liderazgo?
6. ¿Cómo ayuda al miembro del equipo a levantar la autoestima personal como laboral?



7. ¿Qué le hace sentir a usted motivado al hacer sus funciones diarias laborales?
8. ¿Considera que existe una socialización adecuada del reglamento, política, entre otros que están vigentes en la empresa?
9. ¿Cuál es el medio o canal por el cual usted se entera de un comunicado de la organización?

#### **4. Control.**

1. ¿Cuál es la forma con la que usted evalúa que cada proceso se haya llevado correctamente?
2. ¿Qué estrategias utiliza para verificar que los colaboradores de la empresa están realizando las actividades que le corresponde?
3. ¿De qué manera verifica que cada uno de los departamentos tengan el rendimiento adecuado?
4. ¿De lo que usted tiene conocimiento que normas existen que ayuden a identificar el rendimiento de cada trabajador?
5. ¿Cuándo detectan errores en las actividades que acción correctiva toman?

#### **VALIDEZ**

1.- Describir y justificar si:

- Se ha empleado bibliografía y cuál (más allá de la recomendada en el espacio de recursos del aula)
- Se ha utilizado y/o adaptado, otros guiones y cuáles, previamente validados, de entrevistas ya existentes dirigidas al mismo objetivo propuesto o per personas con perfiles similares a quién se tiene que entrevistar
- El guion ha sido validado por expertos y/o personas del mismo perfil de quién se tiene que entrevistar (describe el perfil de los expertos y cuántos han participado)

2.- A partir del punto anterior, valorar el grado de validez del guion.

1. Para la validación de la guía se sustenta en los siguientes documentos bibliográficos, adaptando a la entrevista para proyecto de investigación, tales como: Ibertic Guía de entrevista. [https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic\\_guia\\_entrevistas.pdf](https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf)  
<https://tesisdeceroa100.com/guia-basica-para-aplicar-la-tecnica-de-la-entrevista-en-investigacion/>

### **CÓMO SE REALIZARÁ LA ENTREVISTA**

La entrevista debe ser realizada por los investigadores con la responsabilidad de que la información sea verídica y confiable, su función principal es aplicar este instrumento según el objetivo propuesto, debe conocer completamente el manejo del instrumento y estar preparado para responder inquietudes que pudieren presentar por parte de la persona entrevistada, se llevara a cabo en el mes de enero de manera presencial con el instrumento físico, y la entrevista será grabada con el consentimiento del entrevistado.

#### Anexo 4. Informe de entrevista



Administración  
de Empresas

#### PERFIL DEL ENTREVISTADO/A

- Gerente
- Jefe Administrativo
- Jefe de producción
- Jefe Logístico
- Contador
- Operador de maquinas

#### REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada a los trabajadores de la Constructora Ulloa, fue planificada, organizada y comunicada por parte del señor gerente Efraín Ulloa. La entrevista se realizó en las instalaciones ubicadas en la Panamericana Sur Km 2, vía Salcedo, diagonal a la gasolinera Latacunga, se llevó a cabo el día jueves 13 de enero del 2022 a las 09H00am hasta las 16H00pm.

Antes de proceder a la entrevista se les ha informado verbalmente y a la par se les entrego un consentimiento informado en donde se leyó de manera conjunta lo que detalla dicho consentimiento en el cual claramente se describe la finalidad de dicha entrevista, al terminar de leer se le ha pedido a todo el personal entrevistado que firmen y adjunten el número de cedula.

#### TRANSCRIPCIÓN

La entrevista aplicada está basada en cuatro secciones que son planificación, organización, dirección y control donde se busca recabar información acerca del proceso administrativo de la Constructora Ulloa, es importante mencionar que se mostró el interés y la motivación

#### RESULTADOS

En la primera sección que corresponde a nueve preguntas a la planificación dentro de la constructora.

#### 1 ¿Cuáles son los medios por los cuales están difundidos la misión y la visión?

“En la página web, lo que es los medios de comunicación a través de distintas redes sociales, bueno no tenemos que difundir eso está en el reglamento de la compañía, están en los carteles.”

*Gerente*

“Está en el catálogo de construcciones Ulloa ahí está escrito, para los empleados les damos directamente en el manual”

*Jefe logístico*

“Si nos entregaron unas hojas donde están la misión y la visión, pero no me aprendo aun”

*Jefe Administrativo*

“Por medio de pancartas que están puestas en las partes visibles del taller, por la página web de construcciones Ulloa, donde también se difunde eso, bueno nosotros mantenemos la información dentro de un disco servidor por cualquier persona que necesite”

*Contador*

“Si yo opino que, si nos han dado a conocer, pero aún no me aprendo, no se tiene tiempo”

*Jefe de producción*

“Bueno el trato al cliente que sea respetuosa”

*Operador de máquinas*

### **1. ¿Cuál es el objetivo de la constructora?**

“Claro, primeramente, el objetivo es promocionar el trabajo, seguidamente es un medio económico tanto para nosotros como para los trabajadores y a portar en el unario nacional con construcción, reparación, estamos trabajando alrededor de 48 años y esto nos a posesionado en el mercado de alguna manera”

*Gerente*

“El objetivo de nosotros en realidad es la fabricación de los tanques, expendernos en esos temas, los equipos especiales que hacemos”

*Jefe logístico*

“Considero que es implementar más trabajo, bueno ya no conozco, nos mandaron a estudiar, pero no me acuerdo.”

*Jefe Administrativo*

“No yo no lo conozco”

*Contador*

“Si por ahí lo tenemos pegado, pero no me lo sé”

*Jefe de producción*

“Cumplir al cliente con un producto de óptimas condiciones”

*Operador de máquinas*

### **2. ¿Cuenta con un plan estratégico para lograr cumplir los objetivos?**

“Obviamente hacemos un plan para cumplir, pero bueno por la pandemia y esas cosas ha estado muy restringido, pero hemos ido superando, no hemos tenido que despedir a la gente eso es a través de la gestión que se ha hecho”

*Gerente*

“Bueno eso es muy variable porque depende de nuestra clientela, avances tengo que ampliar los plazos de entrega dependiendo el volumen de trabajo de cada mes”

*Jefe logístico*

“Si, cada área maneja sus procedimientos por ejemplo nosotros en la parte administrativa tenemos planeado horas, fechas límites de todo tipo de reporte tanta declaración, entonces está programado, en la parte de producción de igual manera el jefe de producción tiene planteado su forma de trabajar su equipo de trabajo.

*Jefe Administrativo*

“Si, constructoras Ulloa si cuenta con un plan estratégico para cada área”

*Contador*

“Si, si cuenta con el plan estratégico”

*Jefe de producción*

“Si”

*Operador de máquinas*

### **3. ¿Fue considerado usted para la construcción del plan estratégico?**

“Claro”

*Gerente*

“Claro”

*Jefe logístico*

“En algunas cosas nomas”

*Jefe Administrativo*

“No, solo obedecemos”

*Contador*

“No”

*Jefe de producción*

“No”

*Operador de máquinas*

### **4. ¿Se socializo el plan estratégico a todos sus colaboradores y mediante que canal lo realizo?**

“Es mediante reuniones que se hacen en la empresa”

*Gerente*

“Con el manual y una charla”

*Jefe logístico*

“Mediante reuniones y charlas”

*Jefe Administrativo*

“Si se nos socializa eso, en esa parte si estamos bien organizados cada área hace sus charlas para poder organizar la metodología del trabajo”

*Contador*

“En una reunión y se nos dice como vamos a trabajar, la persona que es responsable del área, sociabiliza a su área”

*Jefe de producción*

“Mediante reuniones”

*Operador de máquinas*

**5. ¿Qué acciones considera que son necesarias para lograr cumplir las metas?**

“Principalmente la ley, la ley en sí mismo que no ha cambiado hace mucho y esto no nos permite avanzar en el tema laboral, entonces eso ha sido un retraso para toda la empresa ecuatoriana, tener la libertad de contratar a la gente sin tener el compromiso que la gente se quede años de años creyendo que son dueños y que puede hacer lo que quieran”

*Gerente*

“Planificación más que nada, planificar los materiales para iniciar la obra, entonces la planificación es importante para cumplir las metas”

*Jefe logístico*

“Falta un poco de comunicación de los jefes de área y sus empleados que haya una mejor comunicación y lograr los objetivos”

*Jefe Administrativo*

“Se logra los objetivos pero que sean más eficaces los resultados”

*Contador*

“Mejorar la comunicación”

*Jefe de producción*

“Ser más unidos, más coordinados y el trabajo en excelencia”

*Operador de máquinas*

**6. ¿Cuáles son las políticas empresariales de la Constructora Ulloa?**

“Hemos ido avanzando en el tema tanto es así que hoy en día ya contamos con las normas ISO, entonces en claro el avance que se atenido en los años que hemos venidos trabajando”

*Gerente*

“O sea escritas no están aquí la política es mejora continua, al menos la que yo tengo”

*Jefe logístico*

“Si hay, pero si ustedes me preguntan no les puedo decir porque no me acuerdo”

*Jefe Administrativo*

“Yo no puedo decirle porque no se”

*Contador*

“Si hay políticas, pero no me las se”

*Jefe de producción*

“No”

*Operador de máquinas*

**7. ¿Usted considera que los recursos (materiales, financieros) son asignados de manera equitativa en todas las áreas?**

“Pienso que no es tanto así porque se ha dado prioridad a otras cosas, en estos tiempos uno quisiera asignar lo económico a lo mejor a implementar mejoras para la empresa, pero no se ha podido, de preparar al personal de mejor manera, pero tampoco es que se puede porque la mano de obra calificada aquí en el Ecuador es tremendamente cara”

*Gerente*

“Si porque es una empresa familiar”

*Jefe logístico*

“Mas o menos porque no siempre, más se distribuye por la parte de producción no administración, ósea equitativamente no va eso es de acuerdo a la necesidad”

*Jefe Administrativo*

“Si claro porque yo ayudo hacer la lista de las cosas que se necesitan o recursos no nos niegan”

*Contador*

“Todo lo que son accesorios valores mínimos pasa por un proceso, pero todo es materia prima eso aprueba el gerente general”

*Jefe de producción*

“Si, bueno todas las áreas tienen su producción ganan de acuerdo a eso”

*Operador de máquinas*

**8. ¿Usted está al tanto si se realiza la actualización constante en el plan estratégico?**

“Por supuesto yo como gerente tengo que estar al tanto”

*Gerente*

“No se realizan actualizaciones en el plan estratégicos, no estamos actualizando ni cada año solo cuando sea necesario”

*Jefe logístico*

“Si, nos informan mediante charlas a todo el personal”

*Jefe Administrativo*

“Si nos reúnen a todos sea afuera o en el salón y nos avisan”

*Contador*

“Si nos reúnen”

*Jefe de producción*

“No”

*Operador de máquinas*

**ORGANIZACIÓN.**

**1. ¿Considera que el organigrama estructural tiene las unidades o áreas necesarias?**

“Nunca va a tener completa, pero si, si trabajamos en ese tema, ahora tal cual están las cosas si”

*Gerente*

“Si”

*Jefe logístico*

“Si cuenta con todas las áreas”

*Jefe Administrativo*

“Tenemos muchas áreas”

*Contador*

“Si no le hace falta nada”

*Jefe de producción*

“No todo está muy bien, respetan de acuerdo al rango”

*Operador de máquinas*

**2. ¿Desde su punto de vista considera que los niveles jerárquicos dentro del organigrama de la constructora están jerarquizados de manera correcta?**

“Si”

*Gerente*

“Si”

*Jefe logístico*

“Yo creo que si esta”

*Jefe Administrativo*

“Si estoy de acuerdo”

*Contador*

“Si está bien”

*Jefe de producción*

“Si”

*Operador de máquinas*

**3. ¿Tienen establecidos los grupos de trabajo?**

“Por supuesto”

*Gerente*

“Si”

*Jefe logístico*

“Si todo tenemos organizado”

*Jefe Administrativo*

“Si”

*Contador*

“Si eso si tenemos establecido”

*Jefe de producción*

“Si por ejemplo aquí hay grupos de cortar, soldar, etc.”

*Operador de máquinas*

**4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de trabajo en equipo?**

“Bueno nunca va hacer optima, pero si la calificaría de muy buena”

*Gerente*

“Un 8 lo calificaría”

*Jefe logístico*

“Del uno al diez pongamos un ocho”

*Jefe Administrativo*



“Yo pienso que buena”

*Contador*

“Yo le pongo un ocho”

*Jefe de producción*

“Bien”

*Operador de máquinas*

**5. ¿Existe la correcta división de funciones de acuerdo a su perfil?**

“Si yo pienso que si”

*Gerente*

“Todo está establecido cada quien conoce su trabajo”

*Jefe logístico*

“Si, bueno aquí todo hacemos de todo”

*Jefe Administrativo*

“Si es de acuerdo a nuestro perfil de cada persona”

*Contador*

“Si”

*Jefe de producción*

“Si, son las correctas”

*Operador de máquinas*

**6. ¿Cómo establece que actividades debe realizar cada uno de los empleados?**

“Eso está bajo del mismo funcionamiento, bueno aquí no tenemos tantos jefes”

*Gerente*

“Dependiendo de las órdenes de trabajo”

*Jefe logístico*

“En mi caso a mi establecen”

*Jefe Administrativo*

“A mí es mi jefa quien me dice cuál es mi trabajo a desempeñar”

*Contador*

“Ya están organizados”

*Jefe de producción*

“Ya se tiene su área de trabajo y cumplen con eso”

*Operador de máquinas*

**7. ¿Si el jefe del área no se encuentra, hay alguien que desempeñe su cargo?**

“Por supuesto, todos conocen del trabajo”

*Gerente*

“En ese sentido no existe, yo soy el que hace algunas cosas que son necesarias”

*Jefe logístico*

“Si todos tenemos la facilidad de aprender y saber el manejo de las cosas”

*Jefe Administrativo*

“Si todos tenemos el conocimiento para hacer las cosas”

*Contador*

“Si yo sé hacer lo demás”

*Jefe de producción*

“Si, los ingenieros son los que saben”

*Operador de máquinas*

### **8. ¿Existe una brecha salarial entre los niveles jerárquicos y los demás departamentos?**

“Bueno, esto es más bien de acuerdo a su funcionalidad a las responsabilidades que tienen, el salario está de acuerdo a eso”

*Gerente*

“Si, puede ser por las funciones que se tienen a cargo y las responsabilidades”

*Jefe logístico*

“Si, claro”

*Jefe Administrativo*

“No tanto, pero bueno”

*Contador*

“Hay dudas”

*Jefe de producción*

“Si, claro cómo debe de ser por las responsabilidades, saben más del trabajo”

*Operador de máquinas*

### **DIRECCIÓN.**

#### **1. ¿Considera que al ejecutar un plan se tienen claro el objetivo que se está persiguiendo y por qué?**

“Bueno si se tiene claro el objetivo porque uno va planificando al principio del año las metas que deben trazarse y tratar de cumplirlas, no al 100% debido a lo que estamos atravesando que es la pandemia si mañana nos encerramos como lo vamos hacer”

*Gerente*

“Si porque como dije elaboramos un contrato según la orden del trabajo”

*Jefe logístico*

“Correcto, si”

*Jefe Administrativo*

“Siempre se establece, si la jefa dice tienen que presentar hasta el fin del mes los costos y cerrado contablemente”

“Si en mi caso también tengo que hacer algún contrato lo hago a la voz de ya” *Contador*  
“Si el salario mensual y la responsabilidad mía como trabajador” *Jefe de producción*  
*Operador de máquinas*

## **2. ¿Cuál es el proceso que utiliza para la toma de decisiones?**

“Hay situaciones que las tomo personalmente y otras en donde tengo que hacer partícipes a los socios de la empresa para poder tomar decisiones” *Gerente*  
“Bueno no existe un proceso como tal escrito o definido aquí tomamos las decisiones dependiendo el trabajo” *Jefe logístico*  
“Hay fechas y días exactos donde se planifica los pagos” *Jefe Administrativo*  
“Si está organizado todo el jueves se paga a los proveedores” *Contador*  
“Yo le presento la lista al gerente y él es quien aprueba” *Jefe de producción*  
“Consulta con los ingenieros” *Operador de máquinas*

## **3. ¿Considera que las decisiones tomadas en la empresa son las adecuadas?**

“No siempre van hacer adecuadas, pero en lo que cabe si” *Gerente*  
“Si en un 100%” *Jefe logístico*  
“Bueno es el bien de la empresa” *Jefe Administrativo*  
“Esta empresa es familiar y las decisiones que se tomen es para el futuro de la familia” *Contador*  
“Así no nos parezca correcto no podemos opinar porque solo trabajamos” *Jefe de producción*  
“Si” *Operador de máquinas*

## **4. ¿Piensa usted que existe liderazgo en la empresa y en cada área de trabajo?**

“Si, si claro” *Gerente*  
“Claro que si como mi padre y yo tenemos separadas nuestras decisiones yo al único que le respondo es a mi padre que es el gerente general”

“Bueno si hay, pero siempre falla un poco” *Jefe logístico*

“No es que Constructora Ulloa siempre este bien en el liderazgo siempre falta un poco” *Jefe Administrativo*

“Bueno eso ya es de cada jefe para eso estamos” *Contador*

“Si como en todo tiene que haber un líder para que vaya bien el trabajo” *Jefe de producción*

“Si como en todo tiene que haber un líder para que vaya bien el trabajo” *Operador de máquinas*

**5. ¿Cuál es su opinión al considerar la importancia del liderazgo?**

“Sin liderazgo no hay trabajo, sin liderazgo no funciona una empresa, sin liderazgo es mejor no hacerse cargo de las áreas” *Gerente*

“Claro que si porque si no estaríamos donde estamos” *Jefe logístico*

“El liderazgo es importante siempre” *Jefe Administrativo*

“Claro eso en todas las organizaciones” *Contador*

“Si siempre tiene que haber alguien que se ponga al frente” *Jefe de producción*

“Super importante el líder sabe a dónde nos guía” *Operador de máquinas*

**6. ¿Cómo ayuda al miembro del equipo a levantar la autoestima personal como laboral?**

“Bueno aquí se les incentiva económicamente y personal, la importancia de hacerle saber que está haciendo las cosas bien pero también que si hace mal las cosas hay que decirlas y corregirlas” *Gerente*

“No hay una manera establecida, nadie dice estoy deprimido hoy no quiero trabajar eso no va a pasar yo lo que trato de ser es amable más que ser el jefe un amigo con cierto nivel de respeto que pueden contar conmigo en algún problema familiar te pueda dar permiso, pero con ciertas reglas” *Jefe logístico*

“Obviamente siempre se le da palabras de aliento, pero aquí no nos cuestionan eso si no el trabajo” *Jefe Administrativo*

“Las cosas personales las tenemos que dejar en la casa” *Contador*

“Debemos dedicarnos al trabajo no a nada más” *Jefe de producción*

“Yo pienso que lo único el salario” *Operador de máquinas*

**7. ¿Qué le hace sentir a usted motivado al hacer sus funciones diarias laborales?**

“Cuando se van cumpliendo las metas en los tiempos correctos”

“Mi familia”	<i>Gerente</i>
“La necesidad, la familia y sentirme útil”	<i>Jefe logístico</i>
“Para poder desempeñarme y ganar dinero”	<i>Jefe Administrativo</i>
“Derecho a una remuneración y si estudiamos es por algo”	<i>Contador</i>
“El salario y ser responsable”	<i>Jefe de producción</i>
	<i>Operador de máquina</i>

**8. ¿Considera que existe una socialización adecuada del reglamento, política, entre otros que están vigentes en la empresa?**

“No al 100% pero si”	<i>Gerente</i>
“Si con el libro que tenemos los muchachos saben cuáles son las leyes que rige en la empresa”	<i>Jefe logístico</i>
“Si nos consultan tanto es así que nos dieron para que nos aprendamos”	<i>Jefe Administrativo</i>
“Si claro que conozco porque si nos avisan”	<i>Contador</i>
“Si siempre nos mantienen informados”	<i>Jefe de producción</i>
“Si por medio de las reuniones”	<i>Operador de máquinas</i>

**9. ¿Cuál es el medio o canal por el cual usted se entera de un comunicado de la organización?**

“A través de un comunicado escrito”	<i>Gerente</i>
“Vía email, escrito”	<i>Jefe logístico</i>
“Por reuniones”	<i>Jefe Administrativo</i>
“A veces vienen y me dicen”	<i>Contador</i>

“Me informa a través de un comunicado”

*Jefe de producción*

“La comunicación es oral”

*Operador de máquina*

## **CONTROL.**

### **1. ¿Cuál es la forma con la que usted evalúa que cada proceso se haya llevado correctamente?**

“Bueno de eso se encarga el ingeniero encargado de producción y también con el departamento contable de cómo están yendo las cosas y con los informes que tienen que pasarme”

*Gerente*

“Tenemos un control de calidad, pero yo establezco un equipo para ver si está bien o mal porque se hace pruebas bajo ciertos códigos y verifico que el equipo este bien”

*Jefe logístico*

“Del uno al 10 yo le doy un 7 por cómo se entrega el proceso”

*Jefe Administrativo*

“Porque mi jefe financiero me dice siempre”

*Contador*

“Si está mal hecho no se aprueba caso contrario a repetir”

*Jefe de producción*

“Mis jefes superiores lo hacen”

*Operador de máquinas*

### **2. ¿Qué estrategias utiliza para verificar que los colaboradores de la empresa están realizando las actividades que le corresponde?**

“Hay un departamento que diariamente está vigilando que los trabajos designados a cada personal se cumplan”

*Gerente*

“Aquí todo está dividido entonces cada quien hace lo suyo solo que yo necesite mover a alguien es mi decisión”

*Jefe logístico*

“Para eso son los jefes”

*Jefe Administrativo*

“Me evalúan sin estoy presentando en el tiempo correcto o no”

*Contador*

“Nosotros presentamos las tareas de acuerdo a lo que tengamos que cumplir”

*Jefe de producción*

“En la oficina los jefes”

*Operador de máquinas*

**3. ¿De qué manera verifica que cada uno de los departamentos tengan el rendimiento adecuado?**

“Bueno los departamentos están claramente designados y cada uno tiene la responsabilidad de dar la funcionalidad que amerita eso me entero en los informes semanales”

*Gerente*

“Aquí no aplica una norma de rendimiento”

*Jefe logístico*

“Eso ya depende de cada jefe”

*Jefe Administrativo*

“Si estoy entregando lo que me solicitan a tiempo”

*Contador*

“Porque se entrega en el tiempo adecuado”

*Jefe de producción*

“Todos tienen sus jefes y su trabajo que cumplir”

*Operador de máquinas*

**4. ¿De lo que usted tiene conocimiento que normas existen que ayuden a identificar el rendimiento de cada trabajador?**

“Cada persona tiene una ficha dentro de la empresa y los rendimientos se da cuenta en cuanto los trabajos se van cumpliendo en las ordenes de trabajo que se les va diciendo ahí uno verifica si realmente han cumplido o no”

*Gerente*

“Por el tiempo de entrega”

*Jefe logístico*

“Con el trabajo, viendo”

*Jefe Administrativo*

“Si hago bien mi labor”

*Contador*

“Con el trabajo”

*Jefe de producción*

“Viendo los resultados finales”

*Operador de máquinas*

**5. ¿Cuándo detectan errores en las actividades que acción correctiva toman?**

“Bueno las acciones correctivas, por ejemplo, cuando en una orden de trabajo no se han fijado bien y no trabajan como está establecido, complicado hoy por hoy hay responsabilidades no se va a sancionar, pero si tiene que responder por su trabajo”

*Gerente*

“Si la falla viene seria de mi porque los muchachos hacen lo que yo les digo ellos siguen mis órdenes, generalmente no tengo errores yo hago el plano”

*Jefe logístico*

“Por lo general no volver a cometer sino hay llamados de atención”

*Jefe Administrativo*

“Nos envían un memo”

*Contador*

“Existen memos y sanción económica dependiendo el error que se haya cometido”

*Jefe de producción*

“Hasta la ves llamada de atención, se cumple las normas de trabajo y no tenemos problema con eso”

*Operador de máquinas*

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL PUNTO ANTERIOR DE MANERA INTUITIVA, E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN REALIZANDO UN BREVE INFORME SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

Una vez realizado la entrevista y analizada la información partiendo de 4 ejes importantes del proceso Administrativo que son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Dentro de Construcciones Ulloa partiendo de primer eje, planificación, donde se establece la misión, visión, objetivos y planes estratégicos, se ha evidenciado que la mayor parte de los empleados no tienen presente la visión y misión simplemente lo tiene en cuenta que existe en un papel, pancarta, catalogo o redes sociales, y no están alineados a los intereses empresariales, por ende, ocurre que no tengan presente los objetivos en todas las áreas excepto los que dirigen la constructora que hacen parte de socios y el gerente General.

El plan estratégico dentro de la Constructora Ulloa se ha realizado una vez y no se ha renovado ya que no creen necesario, sin embargo, el plan estratégico es socializado mediante reuniones, pero cabe mencionar que los empleados no tienen claro este concepto ni el contexto de este plan porque no fueron considerados en la construcción y es importante que se involucren a personas claves que aporten a la construcción de la misma.

En la sección dos de la entrevista está el eje dos que es organización, desde el área gerencial hasta el personal operativo están de acuerdo con el organigrama estructural y las áreas necesarias que demanda la empresa, siendo esta la estructura fundamental de la organización para la asignación de funciones y delimitar responsabilidades, el mismo que sirve para tener claro los niveles jerárquicos de comunicación y es algo importante mencionar ya que manejan de manera lineal y no es tan jerarquizado al momento de hacer llegar un comunicado por parte de distintas áreas siempre y cuando respeten los mandos medios.

En la investigación realizada también se ha evidenciado que la responsabilidad cuando existe ausencia de jefe de área la persona que es el inmediato superior conoce el proceso que debe realizar con el fin de no general demoras en los procesos. No obstante, en el área de logística nadie puede realizar las tareas por la complejidad del trabajo entendiendo esto que la función que realiza es poli funcional limitando así la función a los demás.

El tercer eje del proceso es la dirección que consiste la ejecución de los planes propuestos con el fin de lograr los objetivos, en la Constructora Ulloa se ha analizado varias dimensiones que son parte de la dirección. La motivación dentro de las organizaciones es esencial y básicamente la



motivación extrínseca aplica en la constructora y los empleados lo único que les fortalece es el sueldo que perciben por su trabajo, por ende, carece de motivación intrínseca. Pero va de la mano con el liderazgo que existe y los empleados están conformes al tipo de liderazgo que maneja la organización, pero sin embargo consideran que siempre hace falta algo más.

La toma de decisiones la mayor parte lo realiza el nivel estratégico y no toma en cuenta a los niveles medios y operativos, dando a entender que su opinión no es necesario porque solo trabajan y cumplen su función. Dejando de lado la autoestima personal, como laboral.

Finalmente, el eje 4 que es control, que permite comparar resultados durante y después de los procesos que sirven para realizar correctivos o a su vez empezar de nuevo y evaluar el desempeño de los trabajadores, los departamentos están claramente designados y cada uno tiene la responsabilidad de dar la funcionalidad que amerita evaluando en los informes semanales y trabajos cumplidos en base a sus tareas. En caso de que exista errores y sean de mayor complejidad simplemente lo realizan de manera económica que cubra los gastos implicados, teniendo en cuenta que es una constructora de aceros inoxidable y necesitan de cero errores en la parte de producción, pero en las demás áreas tienen que volver a repetir.

#### - **CONCLUSIÓN**

Finalmente, dentro de los 4 ejes del proceso Administrativo se identificó lo siguiente:  
Planificación, dentro de este eje en la Constructora Ulloa los colaboradores no saben la misión, visión y objetivos empresariales.

Organización, en este apartado la jerarquía del organigrama no requiere de cambio por el momento, y los colaboradores tiene muy claro la diferencia de los sueldos que perciben dependiendo el nivel de responsabilidad, No obstante, si el jefe de área está ausente los colaboradores pueden cubrir ese puesto debido a que todos conocen los procesos que realiza, excepto el área de producción y diseño por la complejidad del proceso.

Dirección, la Constructora Ulloa tiene un buen liderazgo, pero sin embargo hace falta un poco más, en la parte de motivación no mezclan lo laboral con lo personal, así como la motivación solo existe económicamente, por ende, la toma de decisión solo realiza el nivel estratégico y muy poco con el táctico y operativo.

Control, La única forma de evaluar el desempeño de su trabajo es por los informes que presentan dependiendo de las funciones que están planteadas, en caso de existir errores en la parte operativa debe responder económicamente debido el grado de complejidad donde debe existir cero errores, pero si es solo operaciones contables, administrativos lo repiten hasta que esté bien.

El proceso administrativo en conjunto de la Constructora Ulloa tiene sus altos y bajos, debido a que lo manejan de manera tradicional y velan los intereses familiares dejando de lado los intereses laborales y personales de los empleados, existe una carencia notable en autoestima laboral dentro de todas las áreas, Pero, sin embargo, los altos mandos como el nivel estratégico y táctico tienen claro hacia dónde quieren llegar, de tal manera que cuentan con las normas Internacionales ISO.

## **DISCUSIÓN**

**Valora críticamente si el guion estaba suficientemente desarrollado para garantizar que la recogida de la información podía dar respuesta al objetivo.**

El guion de la entrevista es la herramienta clave que nos ayudó a recabar información para la investigación cuenta con los ejes necesarios para cubrir todas las inquietudes, pero, sin embargo, dentro de la entrevista surge cualquier inquietud. Pero Podemos modificar ventajosamente al contar con esta herramienta.

**Valora tu experiencia durante la realización de la entrevista. Si la tuvieras que volver a realizar:**

- **¿Qué modificarías en relación a cómo la has conducido?**

Consideramos que la conducción de la entrevista fue la apropiada, sin embargo, leerlo con más calma y palabras que no sean tan técnicas, sin duda facilitaría la entrevista.



Administración  
de Empresas

*GUIA DE OBSERVACIÓN*

*Aspectos a observar.*

<b>Planificación</b>	¿Conocen los colaboradores de la constructora Ulloa la misión y visión?	
	¿Qué canales de comunicación utiliza para difundir la misión y visión?	
	¿Conocen sobre lo que se trata el plan estratégico?	
	¿Saben cuál es el objetivo de la constructora?	
	¿Cómo dan cumplimiento a las metas que tiene establecido la Constructora?	
	¿Conocen la jerarquía organizacional con la que cuenta la Constructora?	
	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sueldo que percibe por el trabajo de cada colaborador?	
<b>Organización</b>	¿Cómo realiza la delegación de funciones de los trabajadores en cada área?	
	¿Existe trabajo en equipo?	
	¿De qué manera distribuyen los recursos económicos y materiales para cada área?	
	¿Existe un proceso de toma de decisiones dentro de cada área?	
<b>Dirección</b>	¿Qué tan satisfechos están los colaboradores del liderazgo que maneja la en la constructora?	
	¿Existe la motivación cuando el empleado tiene deficiencia en su trabajo?	
	¿Cómo manejan la comunicación en diferentes áreas?	
	¿Qué incidencia ha tenido en caso que exista errores en los procesos?	
<b>Control</b>	¿Cómo evalúa los procesos que realiza el trabajador?	
	¿Cuál es el proceso que realiza para la evaluación de desempeño de los colaboradores?	

**Anexo 6.** Fotografías del proceso de investigación

**INSTALACIONES EXTERNAS DE LA CONSTRUTORA ULLOA**



**ÁREA DE MONTAJE DE TANQUES Y ALMACENAMIENTO DE  
LÍQUIDOS**



## **ÁREA DE FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CONTENEDORES**



## **CUBIERTAS METALICAS DE TANQUEROS**



## **ÁREA AMINISTRATIVA GERENCIA GENERAL**



## **OFICINAS ADMINISTRATIVAS**



## ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA ULLOA

