



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**DICIEMBRE – FEBRERO 2020**

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

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERIA COMERCIAL**

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

**TEMA:**

**Gestión administrativa de la constructora Nomursa S.A**

**EGRESADA:**

**Yoselin Lizzet Sanchez Castro**

**TUTOR:**

**DR. Fabian Toscano Ruiz**

**AÑO 2020**

## **Resumen**

Una adecuada gestión administrativa es fundamental dentro de cualquier organización debido a que cada una de las actividades que se realizan influye de una manera importante al desempeño organizacional, lo que viene de la mano con la rentabilidad de la empresa. El presente caso de estudio explica como es el funcionamiento de los diferentes departamentos de esta institución. La gestión administrativa dentro de una empresa contribuye a supervisar que las actividades se cumplan a cabalidad, como objetivo principal de la investigación de la gestión administrativa de la Constructora Nomursa S.A. es identificar cuáles son las problemáticas que se están presentando dentro de esta organización.

Se puede observar una ineficiencia en el desempeño de la administración de dicha empresa para que se puedan realizar todas las actividades planteadas. La metodología empleada para el desarrollo del presente caso de estudio es el tipo de investigación descriptiva y explicativa, utilizando las técnicas e instrumento de recopilación de datos, lo que permite obtener resultados más sólidos para poder identificar acertadamente cada una de las problemáticas de la organización y dar una posible solución a la misma.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, control, motivación, productividad.

## **Introducción**

Esta empresa Nomursa S.A se dedica a la construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de altura elevada, vivienda para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación renovación o rehabilitación de estructuras existentes.

La gestión administrativa es un elemento de vital importancia dentro de todas las organizaciones para el desarrollo óptimo de sus actividades y no es la excepción en la empresa Nomursa S.A, sus actividades inician el 3 de marzo del 2010 en la provincia de Los Ríos, ciudad de Babahoyo, ubicado en las calles Juan Montalvo 224 entre 10 de agosto y 5 de junio; la estructura jurídica de la empresa es la sociedad anónima, el patrimonio lo conforman 12 accionistas ordinarios.

El actual estudio de caso se desarrolla con la finalidad de conocer cuáles son los factores que inciden en la gestión administrativa, como el problema del retraso en los diversos procesos que la organización desarrolla, en la entrega de obras e incumplimiento de trabajos. Se ha considerado el modelo de gestión administrativa como sub línea de investigación, esta permite establecer procedimientos de supervisión y control de los procesos internos en la organización.

Mediante el uso del método inductivo para la investigación se podrán conocer conclusiones generales con el análisis de hechos particulares y de esta forma recaudar la información necesaria, usando técnicas como la entrevista y encuesta, sumado a la ayuda del

instrumento de cuestionario, por medio de esto se logrará conocer la situación actual de la empresa y como se desarrolla la gestión administrativa y cada uno de las problemáticas que afectan a la misma.

## **Desarrollo**

El estudio de caso se llevó a cabo en la empresa Nomursa S.A, una constructora que ejerce desde el 3 de marzo del 2010 en la provincia de Los Ríos, su principal actividad es la construcción o remodelación de casas unifamiliares, edificios plurifamiliares, condominios, carreteras, además todo tipo de estructura religiosa y social. Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Babahoyo en las calles Juan Montalvo entre 5 de junio y 10 de agosto. La estructura jurídica de la empresa es sociedad anónima. El capital, está dividido en 12 accionistas activos en la empresa, cuenta además con un total de 53 empleados los cuales 17 forman parte del equipo administrativo y 36 laboran en el área operativa.

La gestión administrativa es de vital importancia en cualquier tipo de empresa, sin importar forma o tamaño (pequeña, mediana o grande). Es considerada como un pilar fundamental de la empresa, ya que contribuye en el desarrollo general de la misma; es importante mencionar que la gestión administrativa está formada por algunos procesos como: la planeación, organización, dirección y control, estos permiten que la gestión administrativa se desarrolle de forma eficiente y eficaz.

El estudio de caso, como metodología, ha permitido identificar diversas problemáticas en la organización que afectan la gestión administrativa y por lo consiguiente compromete el sentido de pertenencia, motivación, comunicación, control, productividad, trabajo en equipo y otros factores. La investigación permite fortalecer los factores mencionados con anterioridad, es decir, mejorar la gestión administrativa teniendo un impacto positivo en la toma de decisiones, la productividad, establecimiento de metas claras y viables, entre otras.

Para tener la definición precisa acerca de gestión administrativa, se refiere a que “La gestión es el conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios. Un proceso de transformación organizacional orientada a mejorar la gestión de una empresa va a incidir simultáneamente en múltiples factores “estructurales” tales como los sistemas de administrativos, sistemas productivos, tecnológicos, infraestructura”. (Nagel Amaro, 2016).

“La gestión administrativa en la empresa tienen un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según su estructura administrativa y dirigidos por una función directiva o empresario, consiste en maximizar el beneficio empresarial desde otro punto de vista es un agente económico para producir bienes y servicios para el mercado, con ánimo de alcanzar ciertos objetivos”. (Delgado González, Ventura, & Ventura, 2017) .

Desde estas perspectivas, la gestión administrativa permite poseer directrices claras en cuanto a la toma de decisiones en la organización, incrementando así beneficios por medio de diversos mecanismos y acciones que permiten un correcto manejo de los recursos materiales, humanos y financieros. En cuanto el déficit en la gestión administrativa, trae diversas consecuencias dentro de la organización que acarrearán una notable falta de dirección y control.

Una vez analizada la definición de gestión administrativa se determina que esta ejerce su función con algunas variables entre esas el control. Es importante conocer que, “El control en esta cultura está relacionado con el desempeño de la organización, el control permite que la formación de un pensamiento colectivo dirigido a la consecución de las metas., están destinados a mejorar la efectividad en los mercados y afiliación entre los miembros de la organización, que los miembros reconozcan la formación del clan como la

única y la mejor alternativa de organización para su trabajo con el mayor número de grupos en la organización” (Dávila & H.Martínez, 2016) .

Otra definición que es importante mencionar es que, “El control puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos y procesos administrativos en materia de desarrollo, manteniendo una mejora en las actividades realizadas por los diversos grupos en una organización, de modo que se posible producir servicios que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. (Ishikawa, 2016).

Entonces se puede puntualizar que el permite el control determinar el rendimiento de la empresa, siendo un elemento que se ejerce en todas las actividades del proceso administrativo, pueden ser estas administrativas u operativas. Una de las principales falencias identificadas en la organización, es que los fiscalizadores de obra no realizan las inspecciones de forma continua, es decir, no se realiza un seguimiento pertinente en el desarrollo de cada una de las obras que ejecuta la empresa; lo que ha generado malestar y quejas por parte de los clientes. Entre los malestares más mencionados son el proceso demorado de entrega de obra culminada y la adquisición de materiales de construcción (cemento, bloques, varillas, lastre, madera, tubos, etc.).

La falta de control denota falencias en la dirección, siendo una de las etapas más importantes en la gestión administrativa, para esto es importante mencionar que “La dirección empresarial, reside en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización, a través de la misma, se consigue ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. La

organización debe analizar los procesos utilizados, de tal modo que, si aparece algún inconveniente, este pueda mejorarse o corregirse”. (Vélez, 2015).

“La dirección se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr los objetivos. La dirección se centra en la integración de la gerencia, la producción y sus operaciones. El propósito de la dirección es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales”. (Fred R, 2016).

Una adecuada dirección va de la mano con el apropiado control de la gestión administrativa, por lo tanto, permite garantizar el alcance de las metas y tomar decisiones favorables. Las problemáticas mayormente identificadas en la organización en cuanto a la dirección, es la falta de coordinación para daño de maquinarias, ausencia del personal operativo, falta de determinación del perfil académico de los administradores y operadores, que direccionan y toman decisiones importantes dentro de la empresa. Indudablemente la dirección es una herramienta que permite brindar las directrices correctas a un equipo de trabajo, proporcionando exactitud en las labores que desarrollan.

Se conoce que la comunicación es la base fundamental de emisión de mensajes, sin embargo para tener una mirada amplia que lo que significa la comunicación dentro de la gestión administrativa se menciona que, “La comunicación es el conjunto de actividades efectuados por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al lograr los



objetivos organizacionales. La comunicación interna como externa deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común”. (Andrade, 2016)

La comunicación define la política de comunicación interna y diseña las estrategias adecuadas, de acuerdo con la política global de la imagen y de la comunicación de la empresa. Orientada hacia los miembros de la organización, tiene como objetivo implicarlos en el desarrollo de la visión, proyectar una imagen positiva y favorecer los cambios de entorno (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2017).

La empresa está conformada por 4 departamentos, en dirección administrativa, compras, bodega y técnico, en la investigación se detectó una comunicación ineficiente entre a) el departamento de compras y los proveedores con respecto a la compra de materiales de construcción; b) el administrador y obreros con relación a los detalles de obra que desea la constructora y el cliente; c) la constructora y los clientes, no manejan los procesos por medio de una comunicación escrita acerca de acuerdos de modificaciones constructivas requeridas por los clientes, por lo consiguiente provocan pérdidas de tiempo y material de construcción.

Uno de los factores que contribuye con la dirección es la comunicación que permite mantener buenas relaciones entre los colaboradores; para lograr una correcta dirección la comunicación es imprescindible porque permite recibir información e instrucciones para coordinar un eficiente trabajo en equipo. Esta situación provoca una notable disminución de la motivación en el personal de construcción, siendo la motivación un factor importante en los trabajadores para el desarrollo de sus actividades.

Dentro de la empresa los obreros no se sienten motivados debido a que se irrespetan los contratos establecidos en cuanto a los pagos, se generan fallas en la maquinaria, existen perdidas de materiales y esto es atribuido a los obreros y se lo descuentan. (Taylor, 2017) define “La motivación toma la forma de una retribución variable en la que la rima máxima se paga al que llega a un punto de productividad considerado óptimo, que no es el más alto, sino el máximo que no causa en el trabajador un desgaste del que no pueda recuperarse antes de seguir la jornada laboral”.

Los trabajadores de una empresa en cualquiera de sus áreas deben estar motivados, esto permite estimularlos a realizar sus tareas alineados al alcance de objetivos y metas establecidas, este factor debe formar parte del día a día de cada uno de los colaboradores generando mejoras en cuanto a las a cualidades y aptitudes, contribuyendo con un clima laboral optimo y proactivo; Un adecuado clima laboral permite la satisfacción en cada uno de los colaboradores y genera un sentido de pertenecía en cada uno de ellos. En la constructora se detecta falta de motivación en los trabajadores, esto se da a que no reciben ningún tipo de incentivos, premiando el buen desempeño del personal.

El clima laboral, es un proceso cognitivo que permite conocer e interpretar el entorno físico y social a partir de un conjunto de estímulos que el organismo recibe gracias a nuestros sentidos y que seleccionamos en función de nuestros valores e interés, asociadas con la satisfacción laboral o el compromiso en el trabajo (Bordas Martínez, 2016). Se entiende entonces que el clima laboral hace referencia al ambiente en el cual se desarrollan las actividades e influye de forma directa con la satisfacción de los colaboradores y conlleva un perfeccionamiento de la productividad.

Al no contar con un adecuado clima laboral genera conflictos y se da por el favoritismo entre los encargados de obra y obreros, existe mayor afinidad entre ellos y por lo tanto se genera un ambiente de trabajo tenso, en lo cual se genera una pérdida de tiempo en comentarios, otra situación que se produce es que los encargados no tratan con respeto y cordialidad sino con una voz de superiores (uso de palabras inapropiadas) por lo tanto el clima laboral se ve comprometido. La situación de conflicto antes mencionada entre los obreros genera estragos en cuanto al trabajo en equipo y compromete las labores que estos realizan; al desarrollar tareas con un grupo de personas es importante mantener la coordinación adecuada y estimular la unión de grupo para así alcanzar resultados favorables.

(Acosta, 2016) Menciona: “El trabajo en equipo no sólo nos facilita realizar tareas; nos permiten oportunidades únicas de desarrollarnos como personas. La organización también ha descubierto que el trabajo en grupo no sólo es perjudicial para el rendimiento de los trabajadores, sino que, por el contrario, tiene efectos beneficiosos, tanto para la empresa como para los individuos. Por todo ello se ha producido un cambio fundamental en la forma de entender la organización de trabajo; de ser el operario la unidad básica, se ha pasado a considerar al grupo como la célula fundamental de toda la organización”.

Según esta definición, el trabajo en equipo hace referencia a unificar personalidades, esfuerzos y conocimientos de un grupo de personas para alcanzar un objetivo específico que beneficie a la empresa y logre la satisfacción tanto de los clientes internos y externos, además de que permite conseguir eficiencia que proporciona resultados convenientes para la organización. Es importante que la eficiencia esté presente en las empresas y (Blanch Ribas, Espuny Tomás, Gala Durán , & Artiles , 2016) Lo definen: “La eficiencia en las organizaciones, los modelos y movimientos que toman como bandera en la calidad de vida

laboral apuntan, en los últimos lustros, con renovados argumentos, en la misma dirección. Se entiende por eficiencia el grado de satisfacción y bienestar físico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo”.

(Fernández Ríos & Sánchez, 2015) La eficiencia es obtener es conseguir lo que se pretende, fácilmente podremos comprender que en ocasiones puedo obtener lo que pretendo y aun a pesar de esto no obtener el éxito esperado, la excelencia empresarial deseada, el termino eficacia se matiza o se concreta en la rentabilidad, productividad, etc. Dentro de la constructora al carecer de eficiencia en las obras genera una problemática en cuanto al tiempo que se estima en la entrega, se da porque en ocasiones se tienen los recursos necesarios como los materiales y humanos pero estos últimos no desarrollan las tareas en el tiempo estimado justificándose en ocasiones con el clima (estado atmosférico) o los conflictos antes mencionados.

Con base a los autores se puede mencionar que la eficiencia se da cuando una persona o equipo de trabajo es competente, acertada y con gran nivel de profesionalismo al momento de cumplir las tareas asignadas, el contar con trabajadores eficientes permite un alto grado de confianza (Administrador) en el trabajo que se desarrolla, además el tener eficiencia en el trabajo permite un aprovechamiento máximo de los recursos. El mantenerse a la vanguardia para las empresas es vital debido a que la innovación hoy en día juega un papel importante en el desarrollo de la gestión administrativa y permite posesionarse en el mercado de manera conveniente.

La innovación es sinónimo de cambio. La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace nuevas cosas, ofrece nuevos servicios y adopta, o pone a punto, nuevos

procesos de fabricación. Innovación es atreverse e innovación es nacer cada día. La empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Si no innova, pronto será alcanzada por los competidores (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2018). La innovación tecnológica comprende, todas aquellas etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras, necesarias para el desarrollo y comercialización con éxito en los productos y servicios nuevos o con mejores características, la utilización de nuevos o mejores procesos y equipos, o la introducción de un nuevo servicio (Ruiz González & Mandado Pérez, 2016).

El uso de maquinarias y equipos anticuados y deteriorados como pavimentadora, volquetas, cargadoras, compactadora, etc. es una problemática en la empresa debido a que genera atrasos en la entrega de las obras y en ocasiones estas fallan o se descomponen y la reparación o mantenimiento de estos causan pérdidas en cuanto al tiempo de trabajo empleado.

Se entiende entonces que innovar es muy necesario para las empresas, mejorar los modelos de gestión y realizar cambios organizacionales que permitan mantener la competitividad de la empresa en el mercado, innovar hace referencia a mejoras en cuanto a materiales, métodos, herramientas que aporten con el desarrollo óptimo de las actividades de la empresa. Es importante mencionar que la información obtenida para el actual estudio de caso de recolecto por medio de instrumentos como entrevistas y encuestas que se realizaron a los colaboradores quienes aportaron con datos que permitieron tener una clara visión de cómo se desarrolla la gestión administrativa.

## Conclusiones

Mediante los resultados adquiridos en la investigación realizada en la empresa Normursa S. A se ha concluido lo siguiente:

- La gestión administrativa dentro de la compañía se ve comprometida por varios factores, uno de ellos es la falta de dirección y control a los procedimientos y los residentes de obras no pueden cuantificar su trabajo; los atrasos en la entrega de estas y el pago a los proveedores se dan en un 30% por la impuntualidad y en ocasiones las maquinarias han sufrido averías al momento de realizar su función.
- Se generan conflictos en el área, debido a que existe favoritismo entre los residentes de obra y obreros que operan en ciertos proyectos, existe un clima laboral desfavorable y compromete el trabajo en equipo de cada uno de los funcionarios, por otra parte, los jefes usan un lenguaje ofensivo y afecta al clima laboral.
- La comunicación dentro de la organización es ineficiente, en donde el 30% del personal no logran informar cada una de las situaciones que se presentan e inclusive en el área de ventas, las compras no se realizan adecuadamente debido a que no se notifica los requerimientos a los proveedores, los jefes de obras no indica los posibles cambios que se pueden presentar a sus trabajadores.

## Referencial bibliográficas

- Acosta, J. M. (2016). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Andrade, H. (2016). *Comunicación Organizacional Interna : procesos , disciplina y técnica*. España: Netbiblo . S.I.
- Blanch Ribas, J. M., Espuny Tomás, M., Gala Durán , C., & Artiles , A. (2016). *Teoría de las relaciones laborales .Fundamentos*. España: UOC.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Dávila, A., & H.Martínez, N. (2016). *Cultura en organizaciones latinas : elementos , injerencia y evidencia* . México: ITESM.
- Delgado González, S., Ventura, T. E., & Ventura, B. E. (2017). *Gestión Administrativa de personal* . España: Cima Press.
- Enrique, A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2017). *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Materials 202.
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2018). *Tecnología e innovación en la empresa*. España: UPC.
- Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. C. (2015). *Eficacia Organizacional - concepto , dedesarrollo y evaluación* . Madrid: Diaz de Santos . S.A.
- Fred R, D. (2016). *Conceptos de adminitración estratégica*. México: Pearson- Prentice Hall.
- Ishikawa, K. (2016). *Que es control total de calidad - La modalidad japonesa*. España : Norma.
- Nagel Amaro, J. (2016). *Capacitación en Gestión - Conceptos y Acciones*. Santiago , Chile: I.I.C.A # 2.778.
- Ruiz González, M., & Mandado Pérez, E. (2016). *La innovación tecnológica y su gestión*. España: BOIXAREU - MARCOMBO.

Taylor. (2017). *Retribución de Personal - Recursos Humanos*. España: Vértice S.L.

Vélez, C. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. España: Elearning s.l.



**ANEXO 1: ENCUESTA REALIZADA A LA CONSTRUCTORA NOMURSA S.A DE  
LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS**

**1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de la empresa?**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales de la empresa?**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**3. ¿La relación con sus jefes es muy buena?**

Si

No

**4. ¿Terminan la obra de acuerdo al tiempo establecido en el contrato?**

Todo el tiempo

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

**5. ¿Se realizan monitoreos por parte de los encargados de las obras?**

Todo el tiempo

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

**6. ¿Reciben algún tipo de incentivo?**

Si

No

**7. ¿Reciben todos los materiales necesarios para realizar sus labores?**

Todo el tiempo

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

**ANEXO 2: ENTREVISTA REALIZADA A LA CONSTRUCTORA NOMURSA  
S.A DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS**

1. ¿Está usted informado de los acontecimientos dentro de la constructora?
2. ¿Qué haría usted si se presenta un problema entre compañeros de trabajo en donde se faltan el respeto en su área laboral?
3. ¿Tiene usted conocimiento de las normas establecidas dentro de la empresa?
4. ¿Cree usted que los jefes encargados de las obras deberían hacer una mejor supervisión de las obras?
5. ¿Cuáles han sido los problemas que usted ha podido observar?
6. ¿Ha recibido quejas por parte de sus obreros?
7. ¿Se han realizado sanciones a los colaboradores?