



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

JUNIO 2020 - SEPTIEMBRE 2020

EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTOS CIVILES Y
ELÉCTRICAS C.M.C.E.R S. A**

EGRESADA:

LIGIA AVIANTHY LEÓN AVALOS

TUTORA:

ING. NORA HUILCAPI MASACON

BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR

AÑO 2020

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se lo realiza en la empresa de construcciones, mantenimiento civil y eléctricas CMCER S.A. ubicada en la capital fluminense de la Provincia de Los Ríos, la cual se encarga de brindar servicios de instalación, reparación y mantenimiento de redes de sistema eléctrico desde el año 2009, tiene como misión brindar servicios con altos índices de profesionalismo y calidad a la sociedad en general, donde sus actividades empresariales contribuyen al desarrollo socioeconómico de la ciudad.

El objetivo del presente estudio es evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de construcción, mantenimiento civil y eléctricos C.M.C.E.R S.A. debido a que existen diversos problemas administrativos en la institución, puesto que no existe un manual de funciones ni orden jerárquico que segregue sus labores, situación que genera sobrecarga de actividades como: actualización, modificación y generación de contratos, atención al cliente, inspecciones de área de campo entre otras actividades que tiene que ejecutar el personal encargado del Área Administrativa, además se verifica que las metas y objetivos planeados por la organización no son cumplidos con efectividad.

La razón por la cual se efectúa el trabajo investigativo que consiste en la identificación de las principales debilidades organizacionales que presenta la gestión de talento humano, por tal motivo, el estudio se justifica bajo el perfil académico y profesional, debido a que busca fortalecer conocimientos administrativos relacionados con el desempeño laboral, donde se argumenta las situaciones problemáticas con la ayuda de referencias bibliográficas; es decir, se establece un diagnóstico situacional sobre los factores de riesgo internos que presenta la organización.

El caso de estudio efectuado en la empresa de construcción, mantenimiento de obras civiles y eléctricas C.M.C.E.R.S.A. guarda relación con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” y sublínea “Empresa e Instituciones Públicas y Privadas” de la carrera de Ingeniería Comercial, Facultad de Administración, Finanzas e Informática, debido a que se analizan aspectos relacionados al desempeño, gestión y funciones laborales que ejecuta el personal administrativo de la institución.

La metodología utilizada está conformada por los tipos de investigación descriptiva y exploratoria, puesto que permiten recolectar, analizar e interpretar la información de la situación problemática a través de la exploración y descripción de los hechos particulares relacionados a la temática, para ello se emplearon los métodos deductivo e inductivo que permitieron determinar situaciones derivadas que afectan la evaluación del desempeño laboral del Área Administrativa para el establecimiento de conclusiones concretas.

La investigación se efectuó mediante la utilización de las siguientes técnicas de investigación: entrevista y encuesta, con la aplicación de instrumentos investigativos que recolectaron información necesaria que sustentan el presente estudio sobre la evaluación del desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa C.M.C.E.R.S.A. Las limitaciones que existieron para el desarrollo del trabajo investigativo fueron las restricciones al acceso de la información y la dificultad en encontrar datos actuales de los procesos que ejecuta la institución.

DESARROLLO

La empresa Construcciones, Mantenimiento Civiles y Eléctricas C.M.C.E.R.S.A. con RUC 0992627549001 y obligada a llevar contabilidad inició sus actividades el 20 de enero del 2009, su sede principal está en la ciudad de Babahoyo en la vía universitaria S/N esquina entre las calles G y D frente al Jardín de Infantes Acrópolis. C.M.C.E.R.S.A. se dedica a las actividades de instalación, mantenimiento, reparación de sistemas eléctricos, construcción de obras civiles y venta al por mayor de equipos eléctricos.

Construcciones, Mantenimiento Civiles y Eléctricas C.M.C.E.R.S.A. está conformada por 36 empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera, en el Área Administrativa están el Gerente y Administrador quienes se encargan de las diferentes funciones con respecto a llevar y actualizar contratos, generar documentos de todo tipo, realizar roles de pagos, manejo de la contabilidad, atender a los clientes e inspeccionar las labores de campo, además cuenta con 1 Auxiliar General, 1 Chofer, 1 Vigilante, 1 Bodeguero, más 30 personas en el Área Operativa (ingenieros civiles, electricista y obreros).

La constructora tiene como misión ser una empresa líder en el sector constructivo del país mediante la ejecución de proyectos trascendentales para la sociedad, a través de la aplicación de tecnología y capacidad técnica especializada con un adecuado diseño, dirección y mantenimiento; mientras que su visión es ser referente y líder del sector constructivo. Además, tiene como ventaja competitiva la capacidad técnica, cultura de servicio e iniciativa; sus valores institucionales son la responsabilidad y compromiso. Por tal razón es indispensable el establecimiento de indicadores estratégicos que determinen una evaluación correcta en el desempeño laboral de las personas que integran la organización en cada uno de los niveles jerárquicos.

Las empresas que llegan al éxito son aquellas que mantienen un adecuado desempeño laboral, donde es necesario la consolidación de un comportamiento organizacional que facilite el desarrollo sinérgico de las actividades laborales. Para evitar situaciones adversas se requiere el establecimiento de indicadores estratégicos que realicen una evaluación constante del desempeño laboral cada cierto tiempo para conocer la productividad, eficiencia, actitud y trabajo en equipo de los miembros que conforman la institución; sin embargo, la empresa de Construcciones, Mantenimientos Civiles y Eléctricas C.M.C.E.R.S.A. presenta un inadecuado rendimiento laboral debido a los diferentes inconvenientes detectados, los cuales se mencionarán a lo largo del desarrollo investigativo.

El desempeño laboral es el rendimiento que tiene una persona al realizar las funciones propias de su cargo; se mide con el propósito de determinar que el trabajador cumpla con sus labores de manera correcta y aplicar medidas correctivas si es necesario. Para evaluar el rendimiento se consideran aspectos como la productividad, calidad y eficiencia; es decir, el desempeño laboral es un parámetro de medición de resultados o nivel de pertenencia que posee el talento humano. (León, 2017).

C.M.C.E.R S.A. presenta problemas relacionados al desempeño laboral en la gestión administrativa de la institución, debido a la inadecuada suficiencia de personal, puesto que el gerente no ejecuta funciones de administración apropiadas que permitan el desarrollo de un diagnóstico interno que identifique las necesidades de contratación de talento humano según la demanda de actividades internas, donde una de las principales debilidades organizacionales radica en la realización de tareas administrativas por una sola persona, motivo por el cual ha existido carga laboral considerable que genera inconvenientes internos y externos como problemas con la documentación y atención al cliente; contexto que evidencia una débil gestión de talento humano.

La investigación efectuada ha permitido determinar que el inadecuado desempeño del talento humano en el Área Administrativa es generado por la práctica empírica de un proceso importante para la gestión organizacional como la selección y contratación. El personal contratado en el Área operativa debe contar con competencias laborales pertinentes a las actividades de construcción como Ingenieros Civiles y Eléctricos, sin embargo, el proceso de selección y contratación es ejecutado de manera correcta, porque no se realizan procedimientos de selección con exigencias específicas de acuerdo al cargo laboral; es decir la contratación del personal se ejecuta por compromisos adquiridos o recomendaciones de terceros, contexto que denota inadecuadas políticas administrativas que repercuten en las actividades civiles y eléctricas de C.M.C.E.R.S.A.

La selección de personal se refiere al reclutamiento de trabajadores externos ante la necesidad de cubrir vacantes en la organización. El reclutamiento es un conjunto de actividades y técnicas que se ejecutan con el fin de captar los mejores profesionales, donde se estudia su currículum para conocer capacidades, experiencias y así elegir la persona idónea para el desempeño de las acciones internas a realizar dentro de las organizaciones. (Lacalle, 2016).

Construcciones, Mantenimiento Civiles y Eléctricas C.M.C.E.R.S.A. no predestina esfuerzos para la implementación en acciones de control interno que permitan efectuar un seguimiento de las tareas laborales de manera periódica, situación que demuestra el inadecuado desempeño laboral por parte de las personas encargadas del nivel directivo en la organización, debido a que la poca suficiencia de personal implica que la carga de trabajo aumenta para el talento humano del Área Administrativa e imposibilita el desarrollo eficiente de sus competencias laborales, debido a que la sobrecarga laboral es una de las causas más comunes de desorganización de las tareas internas.

El débil control interno es un problema preocupante en la empresa, debido a que no hay un seguimiento para conocer si las actividades se realizan de manera adecuada, además no existe un monitoreo constante de las funciones externas como el servicio de fiscalización de obras que tiene C.M.C.E.R.S.A., que consiste en la inspección de cómo se desarrollan las actividades civiles y eléctricas; competencias empresariales que al no realizarlas periódicamente, influye en la conformación de un registro detallado en avances de las obras, esto sucede porque la persona encargada de la administración tiene que realizar múltiples actividades que causa descoordinación, impericia, procedimientos inconclusos y un desempeño laboral inapropiado.

Control interno es una de las funciones que las empresas aplican mediante métodos y procedimientos, con el propósito de asegurar los activos institucionales y conocer si se efectúan las actividades de la organización de manera adecuada, además de verificar la confiabilidad de los informes realizados y los objetivos internos establecidos. Por lo tanto, el control permita garantizar una seguridad razonable en el cumplimiento de la planificación estratégica (Estupiñan, 2015).

La sobrecarga laboral es otra situación problemática detectada, porque la persona encargada del Área Administrativa realiza varias funciones, las cuales se detallan a continuación: elaborar y actualizar contratos, generar documentos de todo tipo, realizar roles de pagos, contabilidad, atención a clientes e inspeccionar las labores de campo; todos los aspectos mencionados causan exceso de trabajo, estrés e inclusive síndrome de burnout. Para González (2018): La sobrecarga laboral se refiere a la cantidad de trabajo excesiva asignada a un empleado, que influye en la productividad del mismo, debido a que entorpece el desarrollo de las operaciones diarias.

Otro problema derivado de la sobrecarga laboral es que los procesos carecen de celeridad, lo cual se evidencia en el retraso de pagos, puesto que el exceso de actividades laborales conlleva que la administración de nómina no cuente con un rendimiento efectivo, contexto que llega a ocasionar gestión inadecuada de datos que condicionan la asignación de sueldos y demás partidas presupuestarias; la situación descrita desencadena efectos negativos en el ambiente de trabajo, como la desmotivación laboral del talento humano de la organización que no cuenta el pago de sus honorarios en un periodo de tiempo oportuno.

C.M.C.E.R.S.A. al ser una empresa de construcción, el control del activo fijo y demás materiales debe ser exhaustivo para consolidar información contable actualizada, sin embargo, aquello no ocurre, debido a que la persona encargada no cuenta con la disponibilidad de tiempo para un control periódico de los bienes empresariales, por lo que la situación descrita genera influencia en el desarrollo de las actividades de contabilidad, debido a que el exceso de labores e inadecuada suficiencia de talento humano imposibilita el desarrollo de asientos contables, análisis de depreciación y demás actividades financieras en periodos regulares de tiempo.

Según Perlado y Cachán (2017) La comunicación organizacional es un proceso de emisión y recepción de información dentro de una organización. Durante la investigación realizada a C.M.C.E.R.S.A. se detectó como hecho particular una débil comunicación entre el Gerente de la empresa y la persona encargada de la gestión administrativa, debido a que en reiteradas ocasiones la máxima autoridad no comunica de forma oportuna su inasistencia y genera que la planificación del talento humano de labores administrativas tenga que desarrollar las competencias laborales que no le corresponde, tales como: verificar las actividades de campo y los servicios de fiscalización de obras, lo cual ha generado retrasos en las actividades internas y deterioro de la imagen institucional en el cliente interno.

Una de las problemáticas detectadas que interfiere en el desarrollo empresarial en base al desempeño laboral, es el deficiente control de los recursos que debe realizar la administración, pero debido a la saturación de actividades por las diversas responsabilidades designadas al profesional del área Administrativa no es ejecutado; es decir, es descartado como prioridad dentro de las obligaciones a realizar; situación que provoca que la administración no constate la descoordinación que se produce en cuanto al manejo de los materiales solicitados por los trabajadores operacionales, verificando que la petición de los recursos esté acorde a la necesidad de la obra. Por lo tanto, el Área Administrativa es quien posibilita el suministro de recursos empresariales que aporten al desarrollo normal de las actividades.

La suficiencia inadecuada de personal administrativo en la organización influye en el desempeño laboral, porque se presenta una sobrecarga de trabajo que no permite obtener efectividad en las actividades designadas, donde existe diversidad de especificaciones que conllevan requerimiento de precisión y calidad, pero no son cumplidas por la cantidad de obligaciones a desarrollar en la jornada laboral, es por ello que el clima laboral es afectado, puesto que no existe el aseguramiento de satisfacción laboral; es decir, no se establecen procesos de mejora continua en la gestión del talento humano, es por ello que se desprende una serie de situaciones que detienen el progreso general de la organización. Para Montoya y Boyero (2016):

El aseguramiento de la satisfacción en el trabajo, es aquella atención que se brinda a cada uno de los colaboradores que pertenecen a la empresa, los cuales son parte imprescindible para alcanzar los objetivos, verificando que exista un ordenamiento y designación óptima de las tareas a cumplir, con especificaciones que direccionan el éxito organizacional. Si los colaboradores no se encuentran satisfechos en sus respectivos puestos de trabajo, los resultados de la organización no serán favorables.

La falta de capacidad de los colaboradores de la empresa para diagnosticar las debilidades expuestas genera diversas complicaciones internas y que los resultados de los trabajos no sean mejorados a medida que la institución obtiene experiencia, puesto que la capacidad para diseñar medidas correctivas forma parte de la responsabilidad gerencial, pero esta no es asumida, por ser considerada innecesaria, lo que conlleva a la ausencia de políticas laborales que fomenten el desarrollo organizacional en C.M.C.E.R.S.A., no existe la implementación de estrategias internas que conlleven a una mejora continua en el desempeño laboral del talento humano.

En las obligaciones del área Administrativa se encuentra la gestión documental, pero que al poseer diversos procesos a su cargo y siendo un área reducida, provoca que exista desorganización de los documentos, entre ellos: solicitudes de petición de materiales, permisos, vacaciones, asistencia, diversos reportes, cuentas de ingresos y egresos, servicios realizados, contratos, entre otros. Por ello, el manejo de información es excesiva y todo aquello causa que se presente desorganización para situar de forma correcta los documentos mencionados y se defina un periodo de tiempo definido para su realización.

La inadecuada gestión documental conlleva a que se presenten descontentos en el momento de solicitar información esencial para culminar un proceso contractual o conocer el rendimiento económico percibido en el mes, donde la gestión documental no solo se requiere de forma física sino también en los archivos virtuales, pero que presenta falencias porque no se ha establecido nomenclaturas de los reportes o un ordenamiento en el espacio adecuado de la documentación generada por el Área Administrativa, causando retrasos y molestias por parte de los solicitantes, originado por el desempeño laboral inadecuado en esta área, un signo de la sobrecarga de trabajo. Es importante mencionar que la desorganización de documentos o procesos con omisión de información habilitante influye en el proceso de toma de decisiones de la gerencia.

La importancia de la gestión documental surge por la capacidad de ejercer dominio y control de toda la información que se lleva a cabo dentro de la organización, proceso de archivo que debe ser ordenado, claro y preciso, permitiendo asegurar la eficacia durante el desarrollo de los procesos internos (Arguedas & Navarrete, 2015).

En la gestión documental se requiere precisión en la información de los reportes, es decir, la redacción de información sin errores, pero se evidencia que los informes emitidos por la administración, entre ellos los contratos y roles de pago son inconsistentes por problemas en la información, lo que es producido por la acumulación de actividades que se generan diariamente, por tanto, el desempeño laboral disminuye significativamente, un efecto colateral es efectuar ajustes contables debido a la información desactualizada.

La capacidad de producción del ser humano es un criterio importante que se debe considerar para el rendimiento y desempeño del trabajo, en la actualidad, se observa varias debilidades en el Área Administrativa de la empresa C.M.C.E.R.S.A., que genera descoordinación con el Área Operativa, donde los errores documentales conllevan a un ambiente de trabajo inadecuado que condiciona la carga de labores y deteriora el clima laboral, es decir una serie de complicaciones. De acuerdo con Rodríguez, Martínez, & Alcover (2015) “el clima laboral se condiciona por emociones y actitudes que perciben cada uno de los integrantes de la organización”. (p. 20)

Uno de los ejes fundamentales que se toma en cuenta en la evaluación de personal es la aptitud del colaborador, según Covarrubias (2019) “es la capacidad que posee una persona para desarrollar las actividades laborales, se genera a partir de su formación académica y experiencia adquirida. Es el componente principal para que el desempeño laboral pueda ser realizado con eficacia” (p.57). En este contexto, al realizar la evaluación de desempeño laboral, es preciso manifestar que el personal administrativo presentó debilidades en cuanto al parámetro de la eficiencia.

Lo mencionado principalmente se debe a que el gerente tiene una formación académica en el sector eléctrico, es decir, el título del encargado de la gerencia es de Tecnólogo en Electricidad. A partir de esto nace un importante análisis que ha causado debate a lo largo de los años respecto a cuál es el perfil profesional de un gerente. Si bien es cierto, no existe un consenso al respecto, pero si es necesario resaltar que lo más aconsejable es que las organizaciones estén administradas por profesionales que cuenten con plenas competencias administrativas, de esta manera se incrementarán las probabilidades de éxito en la gestión, evidentemente no es un criterio absoluto y aplicable para todos los casos, pero si en el tema investigativo.

Es necesario mencionar que C.M.C.E.R.S.A. está fundamentalmente conformada por tres niveles, el primero corresponde al nivel organizacional y estratégico, el cual se encuentra en la parte más alta de la pirámide organizativa, aquí se realizan las funciones gerenciales y se concentra la mayor cantidad de la toma de decisiones. El nivel intermedio articula o conecta los planes estratégicos con los operativos, en este caso puntual está representado por la encargada del Área Administrativa; finalmente se encuentra el nivel operacional que está bajo la supervisión de los niveles antes mencionados, es aquí donde se ejecuta las tareas de campo.

Se hace alusión a los distintos niveles estructurales de la constructora porque es importante resaltar que el éxito empresarial de la organización siempre va depender en mayor medida de una adecuada gestión administrativa; es decir, el desempeño laboral de los colaboradores que desempeñan sus funciones en el área estratégica, tiene que tener indicadores de desempeño entre buenos y excelentes. Para lo cual es necesario la capacitación continua, para Bermúdez (2015) “es una función importante dentro de la administración del talento humano, se refiere a un continuo desarrollo de las capacidades y potenciación de las habilidades de los colaboradores que pertenecen a una organización”.

En la investigación de campo realizada a través de las encuestas se ha podido conocer que la constructora motivo de este análisis no se ha preocupado por implementar un plan de capacitación continua dirigido al personal administrativo. Lo cual es un aspecto que necesita ser analizado, puesto que las organizaciones están viviendo en un mundo globalizado donde todos los días existen cambios, la única manera de que los trabajadores se encuentren totalmente empoderados de las nuevas formas y métodos administrativos para guiar a la organización, es a través de la capacitación.

Las empresas que descuiden el hecho de capacitar de forma constante a su personal, indudablemente obtendrán resultados negativos en el mediano o corto plazo. No existe una fórmula única y específica para el éxito empresarial, pero si acciones que de forma inevitable conducirán al fracaso de una empresa, una de estas es la falta de capacitación, puesto que siempre existirá la amenaza de nuevos entrantes, la cual es una de las fuerzas competitivas descrita por Michael Porter; si el personal administrativo no se encuentra con plenas capacidades para enfrentar los desafíos de la competencia, los resultados empresariales serán inminentemente desfavorables.

Aunque no existe un consenso de los autores expertos en el área administrativa respecto al número de veces que el talento humano debe ser capacitado durante un año, se puede manifestar criterios importantes tales como el que emite Frias (2015) “La capacitación al personal se debe realizar por lo menos una vez al año. General Electric es una de las empresas multinacionales exitosas y se debe a que es una de las organizaciones que más invierte en capacitación”. Lo citado no es un dato menor, puesto que demuestra de forma contundente la importancia de la capacitación, sin embargo, en la constructora C.M.C.E.R S. A no se realiza de forma efectiva, aspecto que influye de manera directa en el desempeño, debido a que no adquieren conocimiento de los nuevos métodos que van surgiendo en las funciones administrativas.

Las principales limitaciones en el proceso de evaluación del desempeño laboral es que se convierte en una tarea difícil el establecimiento de indicadores efectivos, es decir, aunque se tienen de referencia ciertos parámetros tales como: productividad, eficacia, aptitudes, trabajo en equipo; al momento de cuantificar los resultados los evaluadores se enfrentan a un problema. Esto sucede porque generalmente los gerentes están acostumbrados a medir el desempeño laboral con métodos totalmente subjetivos, pero es necesario que se implementen criterios objetivos que permitan obtener resultados apegados a la realidad del contexto que se presenta.

Precisamente esto es lo que sucede en la constructora C.M.C.E.R.S.A. puesto que durante la investigación se pudo conocer que no existen métodos objetivos de evaluación de desempeño que les permita tomar decisiones oportunas respecto al talento humano de la organización. Lo mencionado se constituye en una clara evidencia de la razón de ser de las problemáticas que se han descrito. Al no evaluar el desempeño laboral, no se conocerá el nivel de productividad de cada uno de los colaboradores del Área Administrativa, en consecuencia, no se pueden tomar los correctivos necesarios que permitan mitigar o erradicar los problemas presentados.

Una alternativa que utilizan algunas organizaciones para evaluar el desempeño del personal administrativo es a través de encuestas anónimas, en donde se establecen preguntas con indicadores pertinentes, los colaboradores del Área operativa se encargan de brindar las respuestas con las garantías de confidencialidad respectivas. Si bien es cierto este no debe ser el único instrumento de evaluación utilizado, puesto que para obtener resultados efectivos se necesita la aplicación de otros métodos, pero con la utilización de una encuesta interna se obtendrá la primera perspectiva cuyos resultados invitarán a realizar análisis más profundos respecto al desempeño laboral del personal administrativo de la constructora C.M.C.E.R.S.A.

Las debilidades identificadas durante la investigación como la sobrecarga laboral, suficiencia de talento humano y las competencias profesionales de la persona que dirige la organización, son muestras fidedignas en la presencia de factores de riesgos que afectan el desempeño laboral del personal administrativo de la constructora; es importante mencionar que el área Administrativa se encarga de suministrar los materiales, bienes y demás insumos para el funcionamiento normal de las actividades institucionales, por tal razón las competencias del área estudiada generan una influencia colectiva en la conformación de procesos internos.

El talento humano del área Administrativa dentro de sus funciones principales se encuentra la gestión del inventario, puesto que una empresa de construcción requiere de un control sigiloso de los bienes, materiales, máquinas y demás activos fijos que son fundamentales para el desarrollo de la actividad empresarial, sin embargo, las debilidades identificadas en el presente estudio revelan problemas de desorganización que influyen en una gestión inadecuada del inventario y el suministro de materiales necesarios para las actividades operativas de las labores de construcción. De acuerdo con Meana (2017) “el inventario consiste en un listado ordenado de los productos de una empresa que permite verificar las diferencias entre los registros de existencias y las reservas físicas” (p. 4).

C.M.C.E.R.S.A. cuya principal actividad económica son los servicios de construcción para el mercado consumidor del sector privado y público, requiere de un proceso de control recurrente en la constatación documental y física del nivel de inventario o gestión de activos fijos, con el propósito de establecer decisiones de compra e inversión que se ajusten a las necesidades que posee la institución en la oferta del servicio de construcción, pero, el contexto descrito se debilita por la presencia de la sobrecarga laboral e inadecuada suficiencia de talento humano, lo cual genera que la cadena de suministro de la organización se afecte. Para Agustina (2019):

La cadena de suministro está compuesta por un conjunto de actividades relacionadas desde el diseño de un producto o servicio hasta la entrega del mismo a los consumidores finales, es decir, son acciones que se efectúan para que la mercadería llegue a su destino mediante diferentes medios. Si no existe una efectiva coordinación con los proveedores, las organizaciones se encuentran expuestas al retraso de sus procesos comerciales+. (p.10)

La logística interna entre el área Administrativa y Operacional no posee la realización de prácticas eficientes en la cadena de suministro de la institución, lo cual es producto del inadecuado proceso de gestión del inventario, que imposibilita la obtención de información real sobre los requerimientos de las actividades de construcción en la empresa C.M.C.E.R.S.A. Las situaciones que afectan el desempeño laboral del talento humano administrativo con respecto a la logística de abastecimiento en materiales e insumos de construcción, genera que no haya una coordinación activa con proveedores, donde la inadecuada reposición del inventario condiciona la progresión normal en las obras de construcción.

El proceso investigativo ha podido determinar que el talento humano de la organización presenta inconvenientes en el desempeño laboral de sus actividades, por dos contextos importantes de análisis: las competencias laborales y la desorganización interna generada por el aumento de la carga laboral, por lo tanto, se precisa mencionar que las debilidades manifestadas con respecto al manejo del inventario institucional en ocasiones se generan por la poca disponibilidad de tiempo que posee el personal encargado, lo cual no es un dato menor, debido que afecta la gestión financiera y las decisiones en corto y largo plazo que ejecuta la gerencia de la institución. Para Gonzales (2017) La gestión financiera se encarga de determinar y tomar decisiones respecto a la asignación de recursos financieros para tareas de la empresa.

La realización de procesos que requieren un seguimiento constante como el control del inventario en determinados momentos no es posible por las múltiples actividades que desarrolla el talento humano del área Administrativa, lo cual genera efectos colaterales en la gestión financiera de la empresa estudiada, porque no realiza un análisis periódico del inventario, de materiales, maquinarias y demás insumos, implica serias consecuencias que recaen en las siguientes situaciones: consolidación de estados financieros con información desactualizada y paralización de obras por las faltas de recursos materiales.

Al no existir información actualizada por el inapropiado control del inventario, provoca que el proceso de toma de decisiones no sea acertado, puesto que el desconocimiento de la cantidad exacta de materiales que se requieren en las actividades de construcción hace susceptible que las decisiones de compra no cuente con todos los requerimientos que demanda las obras de construcción, contexto por el cual, el desempeño laboral juega un rol protagónico para alcanzar el éxito organizacional, debido a que el sector empresarial donde se desenvuelve C.M.C.E.R.S.A. es un mercado competitivo, donde las debilidades identificadas en la investigación pueden causar que la productividad laboral de la institución no sea correcta.

El problema identificado con respecto al proceso de verificación física y documental sobre los bienes institucionales, condiciona las labores del profesional de contabilidad, donde es importante manifestar que las competencias profesionales del talento humano de la institución son administrativas y eléctricas; es decir, no existe personas con un perfil laboral para el manejo de información contable, por lo tanto, el desempeño laboral inadecuado genera que el profesional que realiza labores de outsourcing en contabilidad no cuente con todo el acervo documental para el desarrollo sus actividades laborales. Según Casas (2019) “el outsourcing contable consiste en la externalización de una actividad en particular para gestionar ciertas funciones que la compañía no puede realizar” (p. 97).

Un hecho importante que no se puede evadir en el presente análisis, es que por lo general las empresas dedicadas a la construcción posee como principal mercado consumidor, las instituciones públicas, en el caso de C.M.C.E.R.S.A., el gerente es el encargado de las relaciones públicas de la institución en el mercado descrito, sin embargo, la gestión de archivos o elaboración de documentos recae en el personal administrativo, donde el inadecuado proceso de control de los bienes institucionales ha ocasionado que las proformas entregadas al cliente corporativo, no cuente con los requerimientos necesarios para culminación de las obras contratadas.

Es muy común que en los procesos de contratación pública exista la firma de contratos complementarios para el desarrollo de ciertas obras sociales, contexto del cual no está exenta C.M.C.E.R.S.A., debido a las debilidades que atañen el desempeño laboral del talento humano en el área Administrativa imposibilitan la consolidación de estudios técnicos que definan los recursos materiales y humanos exactos para una determinada obra; es decir, debe existir un suministro de información entre el área Operativa, Gerencia y el personal de administración para evitar modificaciones contractuales y que las obras adjudicadas no se paralicen.

Cuando se presentan inconvenientes con los acuerdos comerciales del sector público, es el área Administrativa la encargada de gestionar cambios a los procesos contractuales, como valores de facturación, inventario de materiales y requerimiento de mano de obra, con el fin de que la coordinación con las instituciones públicas sean efectiva, situación que demuestra la importancia que posee el desempeño laboral del talento humano que integra la unidad de administración, el cual no siempre posee niveles de eficiencia óptimos por los factores de riesgos descritos durante la investigación.

CONCLUSIONES

El talento humano del área Administrativa es objeto de sobrecarga laboral debido a que no existe suficiencia de personal para el desarrollo de las actividades laborales, lo cual afecta el desempeño laboral del personal que ejecuta funciones administrativas. Las competencias profesionales de los miembros de la organización son ajenas a la gestión administrativa, que imposibilita el desarrollo de los procedimientos internos de forma sinérgica.

La gerencia de la empresa C.M.C.E.R.S.A. no ejecuta análisis internos que permita la identificación de necesidades de reclutamiento de talento humano que facilite el cumplimiento de los objetivos organizacionales y provoca que la persona encargada de la administración sufra de estrés laboral y sea susceptible a cometer errores en el desarrollo de sus competencias laborales.

La coordinación entre el área Administrativa y Operativa es incorrecta por el débil control interno que ejecuta el talento humano de administración, lo que provoca que el suministro de materiales para el desarrollo de una obra no cuente con todos los requerimientos necesarios para su culminación. No existe una verificación física del inventario, gestión del activo fijo y demás insumos necesarios para la actividad empresarial, contexto que influye en el manejo y tratamiento de la información contable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustina, R. (2019). Cadena de suministro. Washintong: nter-American Development Ban.
- Arguedas, L., & Navarrete, M. (2015). *Gestión de la documentación jurídica y empresarial*. Madrid: Editex.
- Bermúdez , L. (2015). Capacitacion: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Intersedes*, 16(33), 1-25.
- Casas, L. (2019). *El funcionamiento de las edificaciones: Administración y mantenimiento*. Cali: Programa Editorial UNIVALLE.
- Covarrubias, P. (2019). Del concepto de actitudes sobresalientes al de altas capacidades y el talento. *Scielo*, 9(17), 53-67.
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Frias, E. (10 de Julio de 2015). *Con que frecuencia una empresa debe capacitar a sus empleados* . Obtenido de El Jaya : <https://www.eljaya.com/28893/con-que-frecuencia-una-empresa-debe-capacitar-a-sus-empleados/>
- Gonzales, P. (2017). *Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- González, J. (2018). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid: Paraninfo .
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos (Ed.2016)*. España: Editex.
- León, A. (2017). *Metodos de Compensación Basado en Competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Meana, P. (2017). *Gestión de Inventario*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gati3n de Calidad y Competitividad Organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, XX(2), 1-20.
- Perlado, M., & Cachán, C. (2017). *Competencias y Perfiles Profesionales en el Ámbito de la Comunicación*. Madrid: Dykison.
- Rodríguez, F., Martínez, D., & Alcover, C. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo (2a. ed.)*. Madrid: McGraw-Hill España.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta direccionada al área administrativa de la empresa Construcciones y Mantenimientos Civiles Y Eléctricas C.M.C.E.R S.A.

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de Construcciones, Mantenimiento Civil y Eléctricos CM CER S.A.

Instrucciones: Marque con una X según considere.

Fecha: _____/_____/_____

Departamento: _____

Función: _____

1. ¿Las actividades administrativas son efectuadas conforme a un cronograma de actividades?

2. ¿Existe un efectivo de los materiales de

SI	
NO	

 ordenamiento en el suministro forma periódica?

3. ¿La realización de los

SI	
NO	

 inventarios, depreciaciones, cierre de caja, se ejecutan en el tiempo correspondiente?

4. ¿Considera usted que dentro sus

SI	
NO	

 generar inconvenientes como contratos legales o gestión de nóminas? existe sobrecarga laboral responsabilidades que puede en la conformación de procesos

5. ¿Han establecido la

SI	
NO	

 posibilidad de acceder a procesos de selección de personal?

SI	
NO	

Anexo 2. Encuesta direccionada al personal operativo de la empresa Construcciones y Mantenimientos Civiles y Eléctricas C.M.C.E.R S.A.

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de Construcciones, Mantenimiento Civil y Eléctricos C.M.C.E.R S.A.
Instrucciones: Marque con una X según considere.

Fecha: _____/_____/_____

Departamento: _____

Función: _____

1. **¿Considera usted que existe una adecuada coordinación entre las actividades administrativas y operativas?**

2. **¿Se efectúan estudios de cantidad necesaria de**

SI	
NO	

técnicos para determinar la materiales para cada obra?

3. **¿Ha presentado obra por retrasos**

SI	
NO	

dificultad para culminar una ocasionados por la administración de la constructora?

4. **¿La administración**

SI	
NO	

provee todos los materiales y herramientas para la culminación de las obras de forma periódica?

5. **¿La administración actúa de forma inmediata cuando existen inconvenientes en la realización de una obra por la falta de recursos?**

SI	
NO	

Anexo 3. Entrevista direccionada al Gerente de la empresa Construcciones y Mantenimientos Civiles y Eléctricas C.M.C.E.R S.A.

Fecha:	Año:	Mes:	Día:	Duración:
Entrevistado:				
Entrevistador:				
Objetivo:	Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Construcciones, Mantenimiento Civil y Eléctricos C.M.C.E.R S.A.			

1. *¿Cuál es el mayor reto de dirigir a una compañía constructora en diversos campos (construcciones, mantenimiento de obras civiles y eléctricos)?*

2. *¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones con el área Administrativa?*

3. *¿Conoce a profundidad cuáles son los procesos internos que se desarrollan dentro de la empresa? ¿Cuáles son?*

4. *¿Cuáles son los indicadores de desempeño que utilizan para la evaluación del personal?*

5. *¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal para mejorar las actividades internas?*

Firma del entrevistado: