



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Proceso administrativo para la operatividad de los proyectos de la
Constructora López en la ciudad de Estelí. Período 2024-2025

Umanzor, J; Traña, R; Sánchez, K.

Asesor/Tutor

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Centro Universitario Regional de Estelí
CUR-ESTELÍ**

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

Departamento de Ciencias Económicas Administrativas

**Proceso administrativo para la operatividad de los
proyectos de la Constructora López en la ciudad de Estelí.
Período 2024-2025**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciadas en
Administración de Empresas

Autor/es

Jessileth Francela Umanzor Rosales
Roxana Abigail Traña Pasos
Karina Massiell Sánchez Reyes

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 04 de diciembre de 2025



Dedicatoria

Dedicamos nuestra tesis de grado principalmente:

A Dios:

A nuestro Padre Celestial, por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la guía necesaria para perseverar y alcanzar esta meta. Su presencia constante ha sido nuestro refugio en los momentos de dificultad y nuestra luz en cada paso del camino.

“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.”

- Isaías 41:10

A nuestras familias:

Por ser nuestro apoyo incondicional, nuestra motivación diaria y nuestra mayor bendición. A nuestras madres, padres, sobrinos y hermanos, gracias por su amor, sacrificios y por creer en nosotras incluso cuando dudamos. Cada palabra de aliento y cada gesto de cariño hicieron posible este logro, que también les pertenece.

A nosotras mismas:

Por la disciplina, el esfuerzo y la valentía de continuar incluso cuando el camino parecía difícil. Por no rendirnos, por confiar en nuestras capacidades y por mantenernos firmes en la búsqueda de nuestros sueños. Este logro es testimonio de nuestra dedicación y resiliencia.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que, de alguna manera, hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradecemos a Dios, por darnos la fuerza, la paciencia y la claridad necesarias para culminar este proyecto. Sin su guía y apoyo constante, este logro no habría sido posible.

A nuestra asesora, Dra. Beverly Estela Castillo Herrera por su orientación, paciencia y dedicación. Sus consejos y observaciones nos guiaron en cada etapa de la investigación, ayudándonos a mantener la claridad y el enfoque para concluir este trabajo de manera exitosa.

Deseamos agradecer de manera muy especial al señor Mario López, dueño de la Constructora López, por abrirnos las puertas de su empresa, brindarnos su tiempo y permitirnos acceder a la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación. Su disposición y confianza fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

A nuestros padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles. Su paciencia y comprensión fueron un pilar fundamental para mantenernos motivadas durante todo el proceso.

A nuestros novios, por su compañía, su apoyo emocional y su comprensión cuando debimos dedicar largas horas a la investigación. Gracias por alentarnos y creer en nosotras incluso cuando nos sentíamos agotadas.

Finalmente, queremos agradecer a todos aquellos que, directa o indirectamente, nos acompañaron en este camino. Cada gesto de apoyo, palabra de aliento y muestra de confianza fueron esenciales para llegar hasta aquí. Esta tesis no solo representa un logro académico, sino también un aprendizaje profundo que nos acompañará en nuestro desarrollo profesional y personal.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 4 de diciembre 2025

Constancia

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Proceso administrativo para la operatividad de los proyectos de la Constructora López en la ciudad de Estelí. Período 2024-2025***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Jessileth Francela Umanzor Rosales, Roxana Abigail Traña Pasos y Karina Massiell Sánchez Reyes***, y fue realizado en el II semestre de 2025, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los propietarios y administradores de la Constructora López de la ciudad de Estelí, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
UNAN-Managua, CUR-Estelí

Resumen

La investigación titulada “Proceso administrativo para la operatividad de los proyectos de la Constructora López en la ciudad de Estelí, período 2024-2025” se realizó con el propósito de analizar de qué manera el proceso administrativo influye en el desempeño laboral y en la operatividad de los proyectos ejecutados por la empresa. De acuerdo a la finalidad, esta investigación es aplicada, y de acuerdo al enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al propietario, la administradora general e ingenieros residentes; además, se aplicaron 24 encuestas al personal operativo. Los resultados evidenciaron diversas deficiencias dentro del proceso administrativo, entre ellas: la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, la falta de capacitaciones técnicas, comunicación interna limitada y escaso uso de herramientas digitales para el control y seguimiento de las actividades operativas. Estas debilidades han afectado la eficiencia laboral, la toma de decisiones y el adecuado desarrollo de los proyectos, por ello se proponen cinco estrategias que son: 1) la creación de un programa automatizado de registro de consumo de combustible, 2) la creación de un programa automatizado de mantenimiento de equipos 3) la coordinación de capacitaciones técnicas con INATEC 4) el fortalecimiento de los canales de comunicación interna, y 5) el diseño de un sistema formal para la evaluación del desempeño.

Palabras claves: eficiencia laboral; evaluación al desempeño; operatividad de proyectos; proceso administrativo.

Abstract

The research project, titled “Administrative process for the operability of López Construction Company projects in the city of Estelí, period 2024-2025,” was conducted to analyze how the administrative process influences job performance and the operational efficiency of the projects executed by the company. Based on its purpose, this research is applied, and according to its philosophical approach, it is mixed-methods (qualitative and quantitative). Semi-structured interviews were conducted with the owner, the general manager, and resident engineers; in addition, 24 surveys were administered to operational staff. The results revealed several deficiencies within the administrative process, including: the absence of a formal performance evaluation system, a lack of technical training, limited internal communication, and insufficient use of digital tools for monitoring and tracking operational activities. These weaknesses have affected work efficiency, decision-making, and the proper development of projects. Therefore, five strategies are proposed: 1) the creation of an automated fuel consumption recording program 2) the creation of an automated equipment maintenance program, 3) the coordination of technical training with INATEC, 4) the strengthening of internal communication channels, and 5) the design of a formal system for performance evaluation.

Keywords: Administrative process; labor efficiency; performance evaluation; project operability; technical training.

Índice de contenido|

1. Introducción	1
2. Antecedentes.....	4
3. Planteamiento del problema	10
3.1. Caracterización general del problema	10
3.2. Preguntas de investigación	14
4. Justificación.....	15
5. Objetivos de la investigación	17
6. Fundamentación teórica.....	18
6.1. Empresa	18
6.1.1. Concepto de empresa.....	18
6.1.2. Características de la empresa.....	20
6.1.3. Tipos de empresas.....	22
6.1.4. Las empresas de la construcción.....	24
6.2. Proceso administrativo	34
6.2.1. Concepto de proceso administrativo.....	34
6.2.2. Importancia del proceso administrativo.....	35
6.2.3. Funciones del proceso administrativo.	36
6.3. Estrategias del proceso administrativo	70
6.3.1. Concepto de estrategia administrativa.....	70
6.3.2. Tipos de estrategias administrativas	71
7. Operacionalización por objetivos específicos.....	74
7.1. Estudio cuali-cuantitativo: operacionalización por objetivos específicos.....	74
8. Hipótesis y Cuadro de Operacionalización de Variables	76
8.1. Hipótesis de investigación	76
9. Diseño metodológico	76
9.1. Tipo de investigación.....	77
9.2. Área de estudio	78
9.2.1. Área de conocimiento (Área, sub área, líneas y sublíneas).....	78
9.2.2. Área geográfica.....	78
9.3. Población y muestra	79
9.3.1. Universo de Estudio.	79
9.3.2. Muestra de Estudio.	80

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	81
9.5. Etapas de la investigación	82
10. Análisis y Discusión de Resultados.....	85
10.1. Organización de la Constructora López	85
10.1.1. Fundación de la empresa.	85
10.1.2. Misión, Visión, Valores y Objetivos.	86
10.1.3. Imagen corporativa.	88
10.1.4. Servicios que ofrece Constructora López.....	89
10.1.5. Organización de la empresa y funciones de las principales áreas.	89
10.2. Procesos de planeación, organización y dirección para la ejecución de proyectos y restauración de obras verticales y horizontales de la Constructora López	96
10.2.1. Proceso de Planeación de proyectos y obras	96
10.2.2. Organización de recursos humanos y materiales al ejecutar proyectos.....	104
10.2.3. Proceso de Dirección.....	110
10.2.4. Documentación de soporte de proyectos	114
10.3. Sistema de control operativo y manejo de personal en los proyectos.	125
10.3.1. Controles operativos en proyectos.....	125
10.3.2. Mecanismos de supervisión y seguimiento de avances.....	132
10.3.3. Políticas de manejo de personal operativo	135
10.4. El proceso de contratación y desempeño laboral desde la valoración de los trabajadores del área operativa.	139
10.4.1. Datos generales del personal encuestado.....	139
10.4.2. Reclutamiento y selección.	142
10.4.3. Contratación de personal.	146
10.4.4. Período de inducción.	149
10.4.5. Desempeño y desarrollo del personal.	153
10.4.6. Control de personal.....	158
10.4.7. Prueba de hipótesis	160
10.5. Propuesta de estrategias para mejorar el proceso administrativo para la eficiencia del personal del área operativa de Constructora López.....	165
10.5.1. Análisis PESTEL	165
10.5.2. Análisis FODA	168
10.5.3. Propuesta de estrategias para la mejora del proceso administrativo en función de la eficiencia del personal del área operativa.	169
11. Conclusiones	171

12. Recomendaciones.....	173
13. Referencias Bibliográficas	175
Anexos.....	184
Anexo 1. Guía de entrevista al propietario de la constructora López.....	184
Anexo 2. Guía de entrevista a la administradora general de la constructora López.....	187
Anexo 3. Guía de entrevista a ingenieros residentes de la constructora López.....	190
Anexo 4. Guía de entrevista al personal operativo de la constructora López	193
Anexo 5. Formato de encuesta al personal operativo de la constructora López	196
Anexo 6. Fotografías durante el trabajo de campo	201

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución por sexo.....	139
Tabla 2. Edad del personal operativo.....	140
Tabla 3. Nivel de escolaridad	140
Tabla 4. Estado civil	140
Tabla 5. Puesto que desempeña en la constructora.....	141
Tabla 6. Antigüedad en la empresa.....	141
Tabla 7. Horario de trabajo	142
Tabla 8. Medios por los que conocieron la vacante.....	142
Tabla 9. Claridad de la vacante.....	143
Tabla 10. Documentos personales solicitados.	144
Tabla 11. Entrevista para reclutamiento	144
Tabla 12. Calificación otorgada al proceso de reclutamiento realizado por la empresa.....	145
Tabla 13. Cumplimiento con el perfil del cargo	145
Tabla 14. Importancia del proceso de selección.	146
Tabla 15. Información sobre contrato y condiciones laborales.	146
Tabla 16. Proceso de contratación.	147
Tabla 17. Acompañamiento del área administrativa en la contratación.	147
Tabla 18. Claridad sobre salario, horario y funciones.	148
Tabla 19. Firma de contrato.	148
Tabla 20. Estrategia de contratación.	149
Tabla 21. Participación en proceso de inducción.	149
Tabla 22. Resultados del proceso de inducción.....	150
Tabla 23. Información sobre normas internas y procedimientos de seguridad.	151
Tabla 24. Acompañamiento durante el primer mes de trabajo.	151
Tabla 25. Inducción a nuevos empleados	152
Tabla 26. Resultados de la inducción recibida.	152
Tabla 27. Evaluaciones formales de desempeño laboral	153
Tabla 28. Resultados de las evaluaciones de desempeño.	153
Tabla 29. Conocimiento sobre evaluaciones de desempeño.....	154
Tabla 30. Conocimiento sobre criterios de evaluación.	154
Tabla 31. Controles de seguimiento de trabajo.....	155
Tabla 32. Autoevaluación del desempeño laboral.	155
Tabla 33. Reconocimiento por buen desempeño laboral.....	156
Tabla 34. Promoción del desarrollo de personal.....	156
Tabla 35. Apoyo fomentado por la Constructora López.....	157
Tabla 36. Incidencia del proceso de inducción, contratación y desarrollo de personal.....	157
Tabla 37. Controles operativos en la Constructora López.....	158
Tabla 38. Control sobre la eficiencia del trabajo.	159
Tabla 39. Medios para controlar la eficiencia del trabajo.....	159
Tabla 40. Incidencia de los controles en el desempeño laboral.....	160
Tabla 41. Cruce de variables (contrato y condiciones laborales al ingresar con recibir reconocimiento cuando realiza un buen trabajo).....	161

Tabla 42. Pruebas de chi-cuadrado	161
Tabla 43. Cruce de variables (contratación ágil y eficiente con desempeño laboral).	162
Tabla 44. Pruebas de chi-cuadrado	162
Tabla 45. Cruce de variables (claridad sobre su salario, horario y funciones al momento de ser contratado con desempeño laboral).	163
Tabla 46. Pruebas de chi-cuadrado	163
Tabla 47. Cruce de variables (estrategia de contratación y actual desempeño laboral con evaluar su propio desempeño).	164
Tabla 48. Pruebas de chi-cuadrado	164
Tabla 49. Análisis PESTEL	165
Tabla 50. Matriz FODA.....	168

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de la ciudad de Estelí	79
Figura 2. Logo Constructora López.....	88
Figura 3. Organigrama Constructora López	90
Figura 4. Modelo de diagrama de Gantt Constructora López	102
Figura 5. Redes sociales Constructora López.....	103
Figura 6. Infraestructura Constructora López.....	104
Figura 7. Vehículos y equipamiento Constructora López.....	106
Figura 8. Flujo de comunicación a seguir ante fallas de vehículos y equipamientos.....	107
Figura 9. Flujo de comunicación interna a seguir ante problemas en obra	114
Figura 10. Modelo de Licitación Constructora López.....	116
Figura 11. Modelo de Adendum a Licitación Constructora López	119
Figura 12. Modelo de Avalúo Constructora López.....	121
Figura 13. Modelo de Finiquito Constructora López	123
Figura 14. Pago estimado de obligaciones mensuales del personal operativo fijo.....	124
Figura 15. Estimación de gastos operativos mensuales del equipo de construcción.....	128
Figura 16. Estimación de ingresos del equipo	129

1. Introducción

El proceso administrativo es una herramienta clave dentro de cualquier organización, ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente. Este proceso representa la base fundamental de la gestión empresarial, ya que orienta los esfuerzos del equipo humano, permite el uso racional de los recursos y facilita la adaptación de la empresa a los cambios del entorno. En el sector construcción, este proceso adquiere una relevancia aún mayor debido a la complejidad que implica la ejecución de proyectos, el manejo simultáneo de diferentes recursos técnicos y humanos, la coordinación de diferentes equipos y la constante presión por cumplir con plazos y estándares de calidad.

En este contexto, la Constructora López, ubicada en la ciudad de Estelí, ha venido enfrentando diversos desafíos que han afectado la eficiencia operativa de sus proyectos. Estas dificultades se han manifestado especialmente en aspectos relacionados con la planificación inadecuada de tareas, desorganización en la asignación de recursos, limitaciones en la dirección del talento humano y debilidades en los mecanismos de control interno. Dichas problemáticas no solo inciden en la calidad y puntualidad de las obras entregadas, sino que también repercuten en el clima organizacional, la motivación del personal, la toma de decisiones y la competitividad en el sector.

Es importante reconocer que, en el ámbito de la construcción, la correcta aplicación del proceso administrativo permite anticiparse a riesgos, distribuir de manera lógica las funciones, mejorar la comunicación interna y asegurar que cada fase del proyecto se ejecute de acuerdo con los parámetros establecidos. Al presentar deficiencias, se genera una cadena de consecuencias negativas que afectan la productividad y la reputación con clientes establecidos o potenciales. Por ello, ha sido fundamental analizar el impacto que tiene la gestión administrativa en el desempeño operativo y, proponer estrategias que fortalezcan la estructura organizativa y mejoren los resultados.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la influencia del proceso administrativo en la elaboración de estrategias enfocadas en la mejora de la eficiencia laboral en el ámbito operativo de los proyectos de la Constructora López. Para ello, se estudiaron en el período 2024-2025, los componentes del proceso administrativo, como: la planeación, siendo una herramienta para anticipar acciones y definir metas claras; la organización, como medio para estructurar funciones y jerarquías; la dirección, que precisa la capacidad de guiar, motivar y coordinar al personal; el control, orientado a la supervisión y evaluación continua de los resultados y la integración de personal, como proceso clave para seleccionar, incorporar y retener el talento humano idóneo.

Asimismo, se examinaron elementos clave como el proceso de contratación de personal, la distribución de tareas en el campo, la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y la forma en que se toman decisiones estratégicas dentro de la empresa. Para enriquecer el análisis, se tomó en cuenta la percepción del personal operativo y administrativo, lo cual permitió identificar áreas de mejora desde una perspectiva integral y participativa.

En este estudio se realizan propuestas prácticas que contribuyen al fortalecimiento del proceso administrativo, para que la Constructora López logre una mayor eficiencia en sus operaciones, reduzca los márgenes de error, optimice el uso de sus recursos y mejore su competitividad en el mercado local. Además, los hallazgos de esta investigación sirven como referente para otras empresas del sector construcción que enfrentan problemáticas similares en su gestión interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la planificación, el orden y la mejora continua.

Este documento está estructurado en catorce acápites que desarrollan el proceso de investigación de manera ordenada.

- El primero es la introducción donde representa de manera general el problema y el contenido de este documento.
- En la segunda sección se reflejan los antecedentes, internacionales, nacionales y locales, que son todos los hallazgos y estudios previos que se han realizado al respecto.

- El tercer apartado corresponde al planteamiento del problema que se abordó sobre el proceso administrativo de la Constructora López de la ciudad de Estelí.
- El cuarto acápite corresponde a la justificación, la cual resalta la relevancia de nuestro tema para los empresarios, directivos, personal operativo y comunidad universitaria.
- El quinto bloque son los objetivos de la investigación, establecen las metas concretas que orientan la búsqueda de respuestas a las preguntas de la investigación.
- En el sexto punto se desarrolla la fundamentación teórica, que brinda el respaldo conceptual necesario para el abordaje del problema.
- El séptimo bloque expone el supuesto de investigación, que, al ser investigación cuali-cuantitativa, se operacionaliza desde los objetivos específicos.
- El octavo acápite aborda la hipótesis de investigación, precisando las variables con su cuadro de operacionalización.
- El noveno apartado es el diseño metodológico, ofreciendo una relación clara y ordenada de cada una de las etapas de la investigación.
- El décimo se enfoca en el análisis y discusión de resultados, abarcando la organización de la Constructora López, y sus procesos de planeación, organización, dirección y manejo de recursos humanos. Se analiza el proceso de contratación y desempeño laboral desde la valoración de los trabajadores del área operativa de la empresa, y se presenta la prueba de hipótesis correspondiente. En este apartado se examina la información obtenida y se triangula por teoría y técnicas de recolección de datos. También incluye la propuesta de estrategias para la mejora del proceso administrativo y la eficiencia del área operativa de la constructora López.
- El undécimo acápite presenta las principales conclusiones o hallazgos derivadas de la investigación.
- En el duodécimo bloque se formulan recomendaciones para los directivos y personal operativo de la Constructora López, y para otras empresas del sector de la construcción y para la UNAN-Managua, CUR-Esteli.
- El decimotercer apartado contiene las referencias bibliográficas, que incluye las fuentes consultadas para la elaboración teórica del estudio.

- Finalmente, el decimocuarto bloque reúne los anexos, en los cuales se incluye la guía de entrevistas y encuesta aplicada, así como algunas fotografías tomadas durante el trabajo de campo realizado para la recolección de información.

2. Antecedentes

Para elaborar los antecedentes de esta investigación se revisaron las bases de datos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, y otras universidades, lo que permitió identificar los siguientes estudios:

Antecedentes internacionales

La tesis titulada: El proceso administrativo en el sistema organizacional en la empresa “SEGUVID” Ambato, Ecuador. El problema abordado fueron las deficiencias en la aplicación de las etapas del proceso administrativo, lo cual afectaba su desempeño organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar el proceso administrativo y su influencia en el sistema organizacional de la empresa SEGUVID. La investigación descriptiva-explicativa y aplicada. Se levantaron encuestas a 23 personas. Los resultados indican debilidades en el conocimiento de la misión y visión, comunicación, planificación y cumplimiento de objetivos, a pesar de la buena distribución de cargos; también se necesita mejorar el control y la estrategia administrativa para resolver problemas (Auquilla, 2022).

Otro trabajo titulado: El proceso administrativo para la Sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma, Ecuador. El problema abordado fue la falta de conocimiento técnico sobre el proceso administrativo, aplicándose de manera empírica y parcial. Es una investigación de tipo descriptiva-aplicada. Se entrevistó al gerente y a cuatro trabajadores, y se encuestó a 40 cuarenta clientes. Los resultados revelan que no se cuenta con manual de funciones, se planifica y controla las actividades sin estructura organizacional, ni procesos formales definidos, es decir, la administración se basa en la experiencia del gerente. Se carece de misión y visión, y demora en la entrega de pedidos. Se propuso el diseño y creación de la

misión, visión, valores y objetivos, manuales, planes de capacitación y sistema de control interno (Saca, 2022).

Se examinó la investigación titulada: Identificar los Factores Gerenciales que inciden en los Procesos Administrativos en la Oficina Coordinadora de Proyectos de MIAMBIENTE (OCP) de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. El problema fue la debilidad en la gestión administrativa debido a la falta de manuales en la OCP. Es una investigación aplicada. Se aplicaron entrevistas y encuestas a 18 colaboradores. Los resultados muestran alta rotación de personal, ejecución empírica de tareas, aunque la gerencia conoce de procesos administrativos, la inducción es informal o inexistente, aun así, logran cumplir con los objetivos planteados. Se propuso la implementación de un plan y flujograma para la socialización que consta de cuatro etapas: bienvenida, introducción a la organización, plan de formación, seguimiento y retroalimentación (Velásquez & Guevara, 2022).

Asimismo, se identificó el estudio: Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato, Ecuador. El objetivo fue analizar cómo el proceso administrativo incide en el desempeño de los colaboradores de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A., ubicada en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua. El tipo de investigación es aplicada. Se aplicaron encuestas a 26 colaboradores. Los resultados mostraron falta de planificación, desconocimiento de la misión y visión, escasos incentivos al personal, debilidad en la definición de funciones y comunicación interna. Se propuso un mapa de procesos que incluye directrices, normas y reglamentos que deben seguir todos los colaboradores (Martínez, 2021).

Otra investigación titulada: Análisis del proceso administrativo de la gestión ambiental en la Universidad de Costa Rica. Su objetivo fue analizar la implementación del proceso administrativo y proponer mejoras de la gestión ambiental de la Universidad de Costa Rica. Es una investigación aplicada. El universo de 13 personas, a quienes se le aplicaron entrevistas. Los resultados demuestran debilidades en la planificación institucional por falta de formalización, problemas de coordinación, sobrecarga laboral y escasa participación integral, falta de procedimientos y de protocolos para emergencias ambientales. Se propuso

un modelo de siete ejes claves para guiar la planificación, ejecución y evaluación: diagnóstico, político, de planificación, del sistema de gestión ambiental (SGA), comunicación, de aprendizaje, y de desarrollo humano (Navarrete, 2020).

Antecedentes nacionales

Una primera tesis nacional titulada: Diseño de sistema de costos por órdenes específicas, para la empresa EMCONOR (Empresa Constructora del Norte), durante el primer trimestre del año 2024. El problema se centra en que dicha empresa, ubicada en la ciudad de Sébaco, Matagalpa, no cuenta con un sistema de costo separado para su producción de tubos de concreto, lo que dificulta la correcta asignación de costos. Es una investigación aplicada. La muestra seleccionada fue la oficina de contabilidad y de producción. Se utilizó la entrevista, revisión documental y observación como instrumentos para recopilación de datos. Se propuso implementar un sistema de costos por órdenes específicas mediante formatos y procedimientos que registren materiales, mano de obra y costos indirectos, para asignar correctamente los costos de producción (Aguirre & Ruiz, 2024).

Otra investigación titulada: Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S.A. en el periodo 2021. El objetivo fue evaluar los controles internos aplicados al flujo de efectivo de la empresa durante ese periodo. Es una investigación aplicada. Se aplicaron entrevistas a propietarios, administradores y al gerente administrativo financiero. Los resultados revelaron que el organigrama no está integrado en el manual administrativo y de procedimiento de control interno de la empresa no está establecida de forma fija y documentada de políticas que regulen sus procedimientos. Se realizaron propuestas de manual de procedimiento a los controles internos del flujo de efectivo, proponiendo estrategias de organización y procedimiento (López, López, & Castillo, 2023).

Otro estudio se denomina: Evaluación operativa y financiera de la Empresa Construcciones del norte, S.A, en la ciudad de Managua Nicaragua en el periodo 2019-2020. El objetivo fue evaluar operativa y financieramente a la empresa Construcciones del norte. El tipo de investigación es aplicada. Se aplicó una entrevista al gerente general, una guía de

observación a la gerencia general, gerencia de proyectos y al área de contabilidad, también se hizo una revisión de la documentación legal de la compañía. Los resultados resaltan que la estructura organizativa es poco eficiente. Se realizó un análisis FODA para proponer estrategias que permitan su continuidad pese a las dificultades económicas financieras y tributarias que presenta el sector construcción (Centeno, 2021).

Otra investigación titulada: Proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camila's en el municipio de Pueblo Nuevo 2020. El objetivo de esta investigación fue determinar el proceso administrativo de los productos ferreteros para el planteamiento de estrategias de comercialización enfocadas en la atención y fidelización de los clientes. El tipo de investigación es aplicada. Se realizó una investigación documental, una entrevista, encuesta y guía de observación. Los resultados revelaron la falta de dar mejor atención al cliente y mayor espacio para la comodidad de los clientes. Se propusieron estrategias administrativas para mejorar la comercialización de la empresa (Rodríguez, Castello, & Valenzuela, 2021).

Destaca también el trabajo titulado: Proceso Administrativo de la Empresa Familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019. El objetivo de esta investigación fue estudiar los procesos realizados por los operarios, los procesos administrativos y cualquier característica que influya en el funcionamiento de la empresa. Esta investigación fue de tipo aplicada y se utilizó un universo de estudio de 12 trabajadores. Se implementaron instrumentos como la observación directa y entrevistas. Los resultados de la investigación revelaron implementación de métodos de trabajo rústicos debido a la ejecución del proceso administrativo de manera empírica, falta de asesoramiento y conocimientos técnicos y deficiencia en la seguridad laboral de los colaboradores (Betanco, Padilla, & Téllez, 2019).

Antecedentes locales

Una primera tesis titulada: Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC). 2022. Estelí, Nicaragua. Es una investigación aplicada con un enfoque

filosófico cuali-cuantitativo o mixto. Se realizó investigación documental, entrevistas semi-estructuradas y encuestas a 52 colaboradores. Los resultados reflejan buena comunicación y trabajo en equipo, no obstante, falta un sistema formal de control de personal, el reclutamiento es básico y variable, la selección de personal temporal es informal. Se propuso mejorar el proceso de selección y contratación mediante un sistema formal de entrevistas y reclutamiento regional, implementar evaluaciones periódicas para medir el desempeño laboral, motivar a los colaboradores con beneficios y fomentar el trabajo en equipo (Dormus, Herrera, & Moreno, 2023).

Otro análisis anterior titulado: Proceso administrativo para la producción y exportación del tabaco en la Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) en Estelí. Período 2021-2022. Es una investigación aplicada, con un enfoque filosófico cualitativo. Se empleó un muestreo no probabilístico, intencional, con entrevistas semiestructuradas a colaboradores. Los resultados muestran debilidades en la profesionalización del área de recursos humanos y la promoción interna, falta de políticas formales de capacitación y motivación, bonificaciones y entrenamientos informales. Se propuso optimizar el proceso productivo con supervisión constante, capacitación y formación continua, ampliar el mercado mediante la creación de un departamento de marketing, y mejorar la organización interna con un organigrama definido (Zeledón & Palacios, 2023).

Otro aporte previo titulado: Proceso administrativo del área de producción de la Empresa “La Perla S.A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019. El problema abordado fueron las deficiencias administrativas, organizativas y operativas que afectaban su productividad, debido a la falta de planificación, personal calificado, claridad en funciones y condiciones laborales adecuadas, sumando la alta competencia del sector tabacalero en la ciudad de Estelí. El tipo de investigación es aplicada. Se aplicaron entrevistas al personal administrativo, y del área de producción y empaque. Los principales resultados arrojan una estructura organizada con roles definidos por área y un sistema de pago por producción en áreas operativas, el reclutamiento se realiza de manera informal, no se imparten capacitaciones, provocando desmotivación en los colaboradores. Se propuso la mejora de la estructura organizacional y estrategias al proceso administrativo para la producción (López, Jirón, & Perez, 2020).

La tesis de: Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa “Las Limas S.A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019. El tipo de investigación fue aplicada. Se aplicaron tres técnicas de recolección de datos: investigación documental, entrevistas y guía de observación. Los principales resultados indican que la comunicación entre áreas es constante, aunque a veces limitada por la falta de organización, el control se ejerce mediante supervisiones directas. La gerencia se encarga de la capacitación y supervisión constante, pero algunos colaboradores perciben falta de retroalimentación, motivación y actualización frecuente. Su propuesta incluye seis ejes: mejorar el clima laboral, fortalecer relaciones interpersonales, motivar con reconocimientos, aumentos salariales y formación profesional; optimizar la organización del trabajo, garantizar la estabilidad laboral y promover una comunicación efectiva (Vega, Mantilla, & Herrera, 2019).

Un trabajo de investigación titulado: Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en el proceso administrativo para la comercialización en Agencias de viajes de la ciudad de Estelí, 2017-2018. La investigación es aplicada. Se aplicaron entrevistas a propietarios y encuestas a clientes. Los principales resultados reflejan la falta de publicidad que limita su alcance, solo una agencia contrata servicios profesionales de contabilidad, las demás manejan su contabilidad de forma improvisada. Todas las agencias usan las TIC's para evitar la duplicidad del trabajo y mejorar la atención al cliente. Se les propone crear alianzas con agencias mayoristas para ofrecer precios competitivos, y expandir el mercado internacional diseñando imagen corporativa, contenidos web y gestionando redes sociales (Balmaceda, Benavidez, & Ortuño, 2019).

La revisión de otros estudios demuestra que existen investigaciones relacionados al tema sobre proceso administrativo, tanto a nivel internacional, nacional y local, sin embargo, es la primera investigación que se lleva a cabo en la Constructora López esta. Además, este estudio permite obtener mayor conocimiento sobre cada función del proceso administrativo en función de la operatividad de los proyectos que realiza dicha empresa, y se identifican acciones de mejora para fortalecer su eficiencia en la ejecución de futuros proyectos.

3. Planteamiento del problema

3.1. Caracterización general del problema

El sector de la construcción en la ciudad de Estelí ha sido uno de los más demandados durante el año 2024 según los informes de la Construcción Privada presentados por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (2024a); (2024b); (2024c); (2025d). En dichos informes se afirma que la ciudad de Estelí ha encabezado la lista de las ciudades con más áreas efectivamente construidas, impulsado por la inversión en infraestructuras tanto públicas como privadas, este alto requerimiento lo ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo local.

En el sector residencial mantuvo una participación destacada representando entre el 6.6% (2024a) al 10.6% (2024b) de la construcción nacional. Por su parte, en el área comercial se mantuvo en tercer lugar con áreas efectivamente construidas entre el 6.3% (2025d) y el 13.2% (2024a). En el ámbito de los servicios tuvo una participación de entre el 8.4% (2024a) y el 14.3% (2025d). Asimismo, en el sector industrial resaltó entre el 6.5% (2024c) y el 14.1% (2025d) de la construcción a nivel nacional.

Este estudio se enfoca en la Constructora López, que inicia sus operaciones en el año 2010, enfocada principalmente en proyectos de construcción de obras verticales y horizontales, y restauración de obras verticales. También ofrece otros servicios de: diseño, topografía, soldadura, renta de equipo menor y supervisión de obras civiles. El personal permanente consta de 25 personas, y se contrata personal temporal en base a la demanda que tienen las obras que se ejecutan. La empresa dispone de local propio en la ciudad de Estelí.

A pesar de que se esfuerza por brindar un servicio de calidad basado en el profesionalismo, las mayores limitantes de la Constructora López están en las cinco etapas del proceso administrativo enfocado en la operatividad de los proyectos, a continuación, se describe:

La planeación del área operativa

La planificación del área operativa en la constructora presenta deficiencias, ya que, aunque se elaboran cronogramas mediante diagramas de Gantt para organizar las actividades, éstos no siempre se aplican de manera efectiva. Por lo que, provoca retrasos en la ejecución de los proyectos, una inadecuada asignación de recursos y falta de coordinación en las tareas diarias. Por ejemplo, cuando no se cumple con el cronograma establecido o no se comunica claramente a todo el personal, se generan confusiones y trabajos simultáneos sin la debida coordinación.

Además, la falta de un plan claro por parte de los directivos de la empresa hace que los trabajadores tengan confusiones y malentendidos, debido a que pueden trabajar con información incorrecta, lo que los lleva a un ambiente de trabajo desorganizado. Frecuentemente el personal se ve obligado a improvisar o a trabajar con información poco fiable, lo que genera falta de coordinación. Es decir, si el director de operaciones no avisa los cambios que se dan apropiadamente en los planos de construcción, esto podría provocar que los trabajadores inicien a laborar con versiones desactualizadas, cometiendo así errores que requieren tiempo adicional para modificarse.

La organización del área operativa

La comunicación ineficaz que sucede dentro de la constructora es un elemento crítico que incrementa estos problemas, muchas veces se convierte en un obstáculo que perjudica el avance y la unión del equipo de trabajo. Esta ineficacia se da, cuando un supervisor da instrucciones verbales a un grupo de trabajadores, pero no las documenta ni afirma que todos las hayan entendido como es debido. Es decir, si un supervisor indica que se debe utilizar un tipo específico de material para una parte del proyecto, pero no se hace un diseño gráfico o una nota escrita que lo apoye, algunos trabajadores pueden decidirse por utilizar un material diferente, lo que genera desacuerdo y conflictos en el proceso de construcción de la empresa.

Por otra parte, la falta de claridad en la comunicación tiene consecuencias significativas dentro de la organización del área operativa de la Constructora, cuando las instrucciones sobre proyectos, horarios y responsabilidades no se comunican de manera precisa, el personal

malinterpreta sus labores, lo que resulta errores en la ejecución que afectan la calidad del trabajo y pueden retrasar los plazos de entrega.

La dirección del área operativa

Uno de los principales desafíos en la dirección del área operativa de la Constructora López radica en la falta de una comunicación y coordinación efectivas durante la ejecución de los proyectos. Aunque el ingeniero Mario demuestra un liderazgo positivo y cuenta con el respeto de su equipo, en situaciones de presión o alta carga laboral se evidencian dificultades para mantener la organización y la toma oportuna de decisiones, lo que afecta temporalmente la eficiencia operativa y el clima laboral.

Por otra parte, la deficiente comunicación interna en la empresa se da debido al ambiente laboral desordenado, ya que el personal no sabe que labores deben ejecutar cada día y pueden finalizar trabajando en distintas áreas a un mismo tiempo.

Esta deficiencia administrativa impacta negativamente durante la jornada laboral, puesto que los trabajadores a menudo inician su día sin una asignación definida, lo que los obliga a esperar instrucciones de último momento o a interpretar por su cuenta qué tareas realizar. Esto genera malentendidos y, en algunos casos, duplicación de esfuerzos.

Además, se enfrenta a la incorrecta distribución de tareas, específicamente en la gestión de los reportes diarios de uso de equipo que deben presentar los operadores de maquinaria, puesto que, en lugar de entregarlos a diario, los envían acumulados los viernes vía WhatsApp. Como consecuencia, el personal administrativo se ve obligado a asumir una tarea adicional al recopilar y completar los datos faltantes para asegurar la coherencia de los registros, derivando en una sobrecarga de trabajo que retrasa el progreso de las tareas administrativas y compromete la concentración en sus responsabilidades y toma de decisiones. Esta situación genera frustración y desmotivación entre el personal administrativo, ya que deben asumir responsabilidades que exceden su rol formal en la empresa.

La función de control

Una de las principales problemáticas identificadas es la carencia de un sistema de control estricto sobre los insumos utilizados, lo cual ocasiona inconsistencias en los registros, limita la detección a tiempo de errores y eleva el riesgo de pérdidas económicas. Considerando que tanto el combustible como los materiales de construcción representan una parte importante del presupuesto en cada obra, una gestión inadecuada de estos elementos puede repercutir negativamente en la rentabilidad y ejecución efectiva de los proyectos.

La falta de evaluaciones regulares en la Constructora López ha dado lugar a un ambiente de trabajo en el que la eficiencia operativa se ve comprometida, dificultando la identificación a tiempo de errores o desviaciones durante la ejecución de los proyectos. Esta realidad puede poner en riesgo aspectos clave como la seguridad, la calidad y el cumplimiento de los plazos establecidos, lo cual impacta tanto en la satisfacción del cliente como en la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Asimismo, la inexistencia de sistemas estables de control interno no solo limita la capacidad para detectar fallas o irregularidades oportunamente, sino que también refleja debilidades en la estructura administrativa. Esta situación puede generar efectos negativos a nivel organizacional, afectando la eficiencia de los procesos constructivos y perjudicando la reputación institucional, la toma de decisiones y el ambiente laboral. Por estas razones, es fundamental examinar en profundidad cómo la falta de auditorías internas influye en el desempeño operativo de la empresa y representa un riesgo para su sostenibilidad.

La función de recursos humanos

A pesar de que la Constructora López no presenta problemas en el reclutamiento de personal, sí se observan deficiencias en las etapas posteriores en la gestión de recursos humanos, lo que afecta la estabilidad y eficiencia en su equipo de trabajo.

Una vez seleccionado el personal, este pasa por un periodo de inducción que varía según el cargo. Para el personal administrativo, como ingenieros de campo y fiscales, se realiza una evaluación de desempeño durante el primer mes, donde se observa su adaptación, habilidades

técnicas y capacidad de cumplir con las funciones asignadas. En el caso de los conductores y operadores de maquinaria, el periodo de prueba es de una semana como máximo, durante la cual se verifica su destreza en el manejo de los equipos.

Por otra parte, es probable que la ausencia de encuestas de satisfacción laboral contribuya a la alta rotación de trabajadores, puesto que no se tiene la posibilidad de detectar problemas internos, afectando así su motivación y rendimiento.

En un entorno tan exigente como el de la construcción, donde el trabajo en equipo y la coordinación son esenciales, una baja motivación puede traducirse en errores, demoras y conflictos internos. Por un lado, no existe un sistema de información que permita valorar el estado anímico del personal, lo que impide detectar a tiempo signos de insatisfacción laboral.

Se carece de mecanismos adecuados para evaluar el rendimiento del personal, lo que dificulta la identificación de bajas en la productividad y por ende, la gerencia no puede tomar medidas correctivas a tiempo. Se carece de procedimiento para evaluaciones sobre el desempeño laboral, dificultando la identificación de áreas de mejora y limitando el desarrollo pleno de sus habilidades, y las oportunidades de crecimiento para los empleados.

Finalmente, se carece de una política de retención del talento humano, esto es un desafío porque los empleados talentosos suelen buscar entornos donde se sientan valorados y donde exista una transparencia en la comunicación y la toma de decisiones, quieren que haya una buena relación y que las decisiones se tomen de forma clara y justa.

3.2. Preguntas de investigación

Pregunta General.

¿Cómo influye el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos de la Constructora López en la ciudad de Estelí, durante el periodo 2024-2025?

Preguntas específicas.

1. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación administrativa de los proyectos de construcción y restauración de obras verticales y horizontales en la Constructora López?
2. ¿De qué manera influye la organización en la eficiencia del proceso operativo encargado de la ejecución de los proyectos de construcción y restauración de obras verticales y horizontales de la Constructora López?
3. ¿Cómo se desarrolla la dirección y coordinación de los diferentes departamentos con el área de operación al ejecutar los proyectos de construcción y restauración que tiene la Constructora López?
4. ¿Cuáles son los controles que se implementan en cada proyecto que realiza la Constructora López?
5. ¿Cuál es el procedimiento para la contratación, desarrollo y retención del personal operativo en la Constructora López?
6. ¿De qué manera se controla y evalúa el desempeño del personal operativo en la Constructora López?
7. ¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para garantizar una organización eficiente que garantice el mejor desempeño del personal del área operativa de la Constructora?

4. Justificación

La implementación del proceso administrativo es fundamental para cualquier empresa que desee operar con eficiencia y eficacia, puesto que permite planificar, organizar, dirigir y controlar e integrar sus actividades uniformemente, logrando que las tareas se realicen con la mejor calidad. Esta investigación tiene relevancia porque el proceso administrativo es el mecanismo principal mediante el cual las empresas pueden ordenar y optimizar sus recursos tanto humanos, como financieros y materiales, para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por tanto, la presente investigación será de ayuda para los directivos de la Constructora López, ya que brinda información sobre la incidencia del proceso administrativo en el manejo operativo de los proyectos, lo cual permitirá tomar decisiones e impulsar estrategias más

efectivas, y enfocadas en el mejoramiento organizativo del área operativa y garantizar con ello, mayor eficiencia en el desempeño laboral.

Asimismo, este estudio aporta al personal operativo de la Constructora López, porque contiene datos que le ayudarán a los trabajadores comprender como se están implementando las funciones del proceso administrativo, y poder mejorar su desempeño en la operatividad de los proyectos, y su satisfacción laboral.

De igual manera, este estudio puede ser una referencia para otras empresas del sector de la construcción, ya que, al informarse de la ejecución y los resultados de la aplicación de las funciones administrativas en la Constructora López, podrán revisar su propio quehacer y adecuar las estrategias propuestas conforme a su situación y mejorar su eficiencia.

Finalmente, esta investigación aporta en el fortalecimiento de las Líneas de Investigación de la UNAN-Managua, concretamente en la Línea CEC-2: Organizaciones Gobierno y Economía Nacional y sublínea CEC- 2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, y servirá, como antecedente para futuras investigaciones.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

Determinar la influencia del proceso administrativo en la operatividad de los proyectos para la elaboración de estrategias enfocadas en la eficiencia en el desempeño laboral del personal del área operativa de la Constructora López en la ciudad de Estelí, periodo 2024-2025.

5.2. Objetivos específicos

1. Identificar los procesos de planeación, organización y dirección para la mejora de la ejecución de los proyectos y restauración de obras verticales y horizontales de la Constructora López, en el período 2024-2025.
2. Describir el sistema de control operativo y manejo de personal implementado en los proyectos de la Constructora López, en el período 2024-2025
3. Analizar el funcionamiento del proceso de contratación y desempeño laboral, desde la valoración de los trabajadores, que laboran en el área operativa de la Constructora López en el año 2025.
4. Proponer estrategias para la mejora del proceso administrativo en función de la eficiencia en el desempeño laboral del personal del área operativa de la Constructora López.

6. Fundamentación teórica

En esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos 1) Empresa, 2) Proceso administrativo, 3) Estrategias administrativas, que a continuación se definen:

6.1. Empresa

6.1.1. Concepto de empresa.

Según Chiavenato (2001, pág. 42) “Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido”

Navío Marco, y otros (2022, pág. 3) definen a la empresa como “un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado”.

Según Navío Marco, y otros (2022, pág. 5) “podemos ver a la empresa como una unidad de análisis: es el objeto de estudio de la Economía de la Empresa, disciplina que se encarga del amplio y complejo estudio de la empresa”.

“La palabra “empresa” proviene del vocablo “emprender” es decir iniciar algo; empezar, un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado” (Luna Gonzáles, 2014, pág. 6).

Para Boquera (2015, pág. 13) la empresa es “una unidad de la estructura social, con voluntad de continuidad, formada por un conjunto de personas que trabajan coordinadas para crear bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, utilizando ciertos recursos y consiguiendo un valor añadido”.

Para Navío Marco, y otros (2022, pág. 3) “una empresa se puede ver asimismo como una organización. Podemos entender organización como una herramienta que las personas

utilizan para coordinar acciones y obtener sus fines. Vemos por tanto que una empresa sería una organización con un componente económico”.

Otra forma de considerar a la empresa, según Navío Marco, y otros (2022, págs. 3-4) se define como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos. Esto sería un enfoque integrador y multidisciplinar, que permite analizar las relaciones de los diferentes componentes y de éstos con el entorno. La propia definición permite vislumbrar los elementos del sistema:

1. ***Conjunto de elementos:*** personas, recursos materiales y financieros en interrelación.
2. ***Con un fin objetivo:*** la consecución de resultados.
3. ***Organizado:*** con relaciones entre sus elementos y procesos que los regulan.
4. ***Interaccionando con el entorno para lograr su recompensa.***

La empresa constituye un sistema social y un sistema abierto integrado por personas que persiguen un conjunto de objetivos, hacen uso de una serie de recursos y adoptan unas pautas de comportamiento de acuerdo con las condiciones tanto internas como externas de la organización (Universidad Militar de Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia, 2016, pág. 8).

Citando a Boquera (2015, pág. 16) la empresa es un sistema abierto, pues existen relaciones muy importantes entre ella y los elementos de su entorno (clientes, proveedores, bancos, leyes y normas, acontecimientos políticos, sociales e internacionales, etc.)

La empresa es un sistema formado por elementos físicos (personas, edificios, maquinaria y otras instalaciones, materias primas, documentos, etc.) y por elementos abstractos o inmateriales (relaciones informales, estilos de dirección, recursos financieros, tecnología, información, estrategias, etc.). Está compuesta por numerosos subsistemas (los departamentos que la forman, etc.). Los elementos más importantes de la empresa son las personas, que a su vez también son sistemas (Boquera Pérez, 2015, págs. 15-16).

6.1.2. Características de la empresa

De acuerdo con Chiavenato (2001, págs. 45-46), las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

1. ***Las empresas están orientadas a obtener ganancias:*** aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. ***Las empresas asumen riesgos:*** los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
3. ***Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios:*** los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
4. ***Las empresas evalúan generalmente desde un punto de vista contable:*** el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están

modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más a con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).

5. *Las empresas deben ser reconocidas como negocios* por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.

6. *Las empresas constituyen propiedad privada*, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

Para Boquera (2015, pág. 14) las empresas privadas son:

1. La empresa es una unidad de la estructura social con voluntad de continuidad, puesto que se crea para un tiempo indefinido y no para un período o por un plazo determinado de tiempo.
2. Está formada por personas, las cuales están interesadas en conseguir unos resultados u objetivos propios, y aunque su interés puede deberse a motivos diferentes, es conveniente que los mismos estén en concordancia con los que persigue la empresa, de manera que se cumplan los objetivos: los de la empresa y los de las personas que la forman. Por tanto, la empresa debe tener entre sus objetivos principales el desarrollo de las personas.
3. El objetivo principal de la empresa es crear productos (bienes y/o servicios) que satisfagan las necesidades de la sociedad, es decir, de los clientes y consumidores a los que sirve, para lo que es necesaria la utilización de ciertos recursos.

Los recursos que se utilizan son el input, entre los que se encuentran: el trabajo, que es la aportación directa de las personas, el mayor recurso de todos; la maquinaria y otras instalaciones; las materias primas; los servicios proporcionados por otras empresas externas; etc.

El output son los resultados o productos de la empresa que pueden ser bienes, si son tangibles, es decir, de índole material, o servicios, cuando son intangibles, es decir, de índole material.

Todo este conjunto, formado por las personas y los recursos de todo tipo que utilizan, constituye un sistema que debe estar coordinado de alguna manera para que los productos creados satisfagan las necesidades de las personas de la sociedad.

4. En todo este proceso se ha de conseguir un valor añadido, es decir, se debe obtener un beneficio.

6.1.3. Tipos de empresas

Existen diversos tipos de empresas, dependiendo de sus características y estructura pueden clasificarse de la siguiente manera. Según lo dispuesto en el Código de Comercio de la República de Nicaragua (1916) las diferentes clases de sociedades mercantiles son:

1. ***Sociedad en nombre colectivo:*** es un tipo de empresa en la que todos los socios participan directamente y responden con su propio dinero por las deudas que tenga la sociedad. Antes de comenzar sus operaciones deben informar al público sobre su creación, quienes son los socios, el nombre comercial que usaran y que actividades realizaran y la firma de los socios administradores. Solo se puede usar el nombre de los socios en la razón social.
2. ***Sociedad en comandita simple:*** es un tipo de empresa conformada por dos tipos de socios: los gestores y los comanditarios. Los primeros tienen responsabilidad ilimitada

y solidaria por las deudas de la sociedad; los comanditarios, por su parte, su responsabilidad se limita al capital que aportan. La razón social debe incluir el nombre de uno o varios socios gestores.

3. ***Sociedad anónima:*** es un tipo de empresa donde varias personas aportan dinero formando un fondo común y su responsabilidad se limita al monto de sus acciones. Debe inscribirse en el Registro Mercantil y publicar sus estatutos para poder gozar de personalidad jurídica. Las acciones representan la parte de cada socio y pueden ser nominativas o al portado. La sociedad no puede iniciar sus operaciones hasta tener al menos la mitad del capital suscrito y el 10% pagado en efectivo.
4. ***Sociedad en comandita por acciones:*** en este tipo de empresa existen dos tipos de socios: los gestores y los comanditarios. Los gestores responden con todo su patrimonio por las deudas de la sociedad y los comanditarios sólo arriesgan el dinero que pusieron en sus acciones.
5. ***Sociedades cooperativas:*** las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas que se unen para satisfacer necesidades comunes mediante una empresa de propiedad compartida y con control democrático. Se basan en principios como el libre ingreso y retiro de los asociados, la equidad, respeto, solidaridad y educación cooperativa.

Según el tamaño las empresas pueden clasificarse en:

Variables	Parámetros de Micro Empresa	Parámetros de Pequeña Empresa	Parámetros de Mediana Empresa
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2008)

Según Navío, y otros (2022, págs. 10-11) las empresas pueden clasificarse según el sector o ámbito de actividad:

1. *Empresas del sector primario* (por ejemplo, agrícolas), *secundario* (hay transformación productiva) o *terciario* (prestación de servicios).
2. *Empresas industriales* (extractivas, transformadoras, etc.) versus *comerciales* (meramente intermediarias: mayoristas, minoristas o comisionistas) o de *servicios*.
3. *Por sectores específicos* (banca, sanidad, turismo, etc.)

6.1.4. Las empresas de la construcción.

6.1.4.1. Concepto de empresas de construcción

Según Arriagada y Alarcón (2011, pág. 1) las empresas de construcción son organizaciones intensivas en conocimiento y altamente dependientes de las competencias de sus profesionales y colaboradores temporales. En la actualidad, la gestión de conocimiento es una de las principales estrategias de competitividad. Una efectiva propuesta de gestión de conocimiento requiere la adopción de una estructura organizacional específica en el sitio de los proyectos, la que considere la cogestión gerencial, la mediación tecnológica, y una cultura organizacional que privilegie la socialización y sistematización de las experiencias en terreno.

Para Hornett 2004 citado por Arriagada y Alarcón (2011, pág. 5) las empresas de construcción producen productos únicos y exclusivos, de naturaleza compleja y diversa, y de producción no estandarizada, coordinando el trabajo de un conjunto de organizaciones que integran recursos, habilidades y experiencias, por un período específico de tiempo, para satisfacer los requerimientos del cliente. Las exigencias de productividad y competitividad las obliga al establecimiento de relaciones temporales con profesionales, trabajadores, equipos de proyectos, subcontratistas, proveedores y prestadores de servicios en general. La influencia de las tecnologías de información y comunicación permite establecer relaciones virtuales con muchos colaboradores.

6.1.4.2. Características de las empresas de construcción

Boquera (2015, pág. 27) afirma que, como ocurre con el concepto de empresa, todo el mundo tiene en su mente lo que es la construcción. Se trata de un sector con unas características particulares que lo diferencian de otros sectores industriales:

- *Se producen productos diferentes, sobre pedido.*
- *Cada producto se realiza una sola vez.*
- *Hasta el final no se conoce cómo será el producto ni su precio exacto.*
- *Los procesos productivos son heterogéneos.*
- *Es difícil “mecanizar” los procesos productivos, lo que implica gran cantidad de mano de obra.*
- *La producción se realiza en muchos sitios y en circunstancias distintas. El centro de producción es nómada.*
- *La actividad comienza y se acaba multitud de veces.*

Cantú, López y Narpe (2021, págs. 19-20) señalan que los proyectos de construcción presentan particularidades que los hacen diferentes a otros proyectos de tipo industrial, por ejemplo:

- *Complejidad y necesidad de enfoque multidisciplinario.*
- *Involucramiento de múltiples recursos.*
- *La mayoría de los proyectos de construcción son únicos.*
- *El lugar de ejecución varía con cada proyecto.*
- *El tiempo de duración en general es largo.*
- *Trabajos a la intemperie, lo que dificulta la ejecución.*
- *Fuerte concentración de recursos en diferentes etapas del proyecto.*
- *Utilización intensa de mano de obra poco calificada, alta rotación del personal y déficit de capacitación.*
- *Gran parte de los trabajos son artesanales.*
- *La cadena de producción es compleja con gran diversidad de agentes intervinientes.*
- *Muchos y variados proveedores involucrados durante los trabajos.*

- *El grado de precisión del trabajo final en construcción es menor que en otro tipo de industrias.*
- *Comunicación informal.*
- *Dificultad para establecer y lograr estándares de calidad.*
- *Tendencia a cambiar o modificar los trabajos previstos o sus características.*
- *Muchas y variadas incertidumbres.*

Suarez S, citado por Cisneros (2003, pág. 49) enlista una serie de características de una empresa constructora:

1. ***Fabrica artículos a la orden.*** Las obras se consideran únicas como productos en sí mismos.
2. ***Las empresas constructoras, no pueden realizar costos experimentales totales.*** A diferencia de otro tipo de empresas, las constructoras tienen que aplicarse en un manejo exhaustivo de costos debido a la dinámica misma de la construcción y teniendo en cuenta que toda obra es distinta.
3. ***Es una industria que en gran medida se basa en mano de obra artesanal, especialmente en obras de edificación.*** No obstante, de las nuevas tecnologías, la construcción de una obra requiere la constante aplicación del ser humano en forma física.
4. ***Su relación ventas-capital, es de las más altas en la industria.*** Esto se refiere a que una empresa puede obtener ingresos importantes sin requerir una gran infraestructura operativa.
5. ***La determinación de sus activos, es siempre aproximada y con rangos de variación muy grandes.*** Efectivamente, los activos de los que en un momento dado puede disponer la empresa constructora pueden ser sumamente relativos. Incluso la

determinación de utilidades de una obra en proceso no es inmediata. Los trabajos de construcción durante el tiempo de ejecución literalmente se estiman.

6. ***La cantidad de materiales elaborados y semi-elaborados que intervienen en su proceso productivo varían*** desde aproximadamente 50 en el caso de la construcción pesada, a más de 1,000 en el caso de la edificación. Se requiere de una gran aplicación de orden administrativo para planear, controlar y organizar la aplicación de los diversos insumos necesarios para la construcción de un proyecto de construcción. Los suministros van desde insumos menores como pudieran ser considerados los clavos hasta la instalación de elevadores o dispositivos especiales como en el caso de edificios inteligentes.
7. ***Sus ventas están condicionadas a las políticas de gobierno.*** Diversos estudios han relacionado la actividad de la economía nacional con la actividad de la industria de la construcción. Aunque las obras sean privadas, la ejecución de las mismas se ve afectadas si la economía del país no es favorable. Por otro lado, si la economía prospera, históricamente la industria de la construcción suele prosperar de manera paralela.
8. ***La rotación de personal es sumamente elevada.*** Casi todo el personal obrero es eventual, e incluso, en gran medida el proceso constructivo requiere rotar el personal de acuerdo a las especialidades operativas requeridas.
9. ***El riesgo sobre la inversión es sumamente elevado.*** Durante el proceso de construcción de una obra es muy factible que las cosas no sucedan como se planearon, a veces, por cuestiones internas, pero en ocasiones, factores externos pueden incidir directamente.
10. ***Hay una gran competencia en el medio de la construcción debido a que puede ser muy atractivo el negocio.*** Sin embargo, las operaciones constructivas requieren de una aplicación de orden administrativo que suele ser desestimado, lo que provoca una gran mortalidad y nacimiento de empresas en el medio de la construcción.

6.1.4.3. Los proyectos de construcciones verticales.

El Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (2005, págs. 9-10) indica que una obra vertical “son todas a aquellas obras que se ejecutan o se realizan desde un punto del nivel de la superficie hacia arriba, rompiendo la ley de la gravedad”.

Estas obras se clasifican según el sector en social y económico productivo. Y por sus dimensiones y acabados se clasifican en: viviendas, escuelas, centros de salud, hogares de ancianos, comedores infantiles, centros recreativos, bibliotecas, canchas deportivas, estadios, parques, casas comunales, rastros, mercados, paradas de buses, otros.

6.1.4.4. Etapas de la construcción de construcciones verticales.

Ejemplo de las etapas de una construcción vertical [vivienda] (García Fernández, 1999, págs. 15-56)

1. ***El trazado de la cimentación:*** es el comienzo crítico en la construcción de una casa. Se trata de un proceso simple pero extremadamente importante que requiere un cuidadoso trabajo. Si nos aseguramos de que la cimentación está escuadrada y nivelada, todos los demás trabajos posteriores, desde la carpintería en basto hasta los acabados de construcción e instalación de cabinas, nos resultarán mucho más sencillos.
2. ***Instalación de cimientos y bases de apoyo:*** una vez completado el trazado de la cimentación y antes de proceder a su instalación, se han de estudiar los pormenores del esquema de la casa y las notas de la construcción.
3. ***Fijación de postes y vigas:*** los postes y las vigas son los miembros estructurales básicos que sostienen los ristreles a lo largo de la línea central de la casa. Los postes de madera van sujetos a la viga que se apoya sobre ellos.

4. ***Entramado del piso:*** los ristreles son los miembros principales de soporte para el piso. Se apoyan sobre la placa de solera en los extremos interiores.
5. ***Entramado de las paredes:*** cuando el suelo de cemento ha curado, se inicia el entramado de las paredes. Esto incluye los largueros verticales y las vigas horizontales de madera escuadrada de las paredes exteriores e interiores que sujetan el piso de un segundo piso, el techo o la cubierta.
6. ***Ensamblaje del suelo del segundo piso:*** las vigas son los principales elementos de soporte del suelo. Descansan sobre las placas superiores de las paredes exteriores y las sujetan las vigas maestras en el extremo interior.
7. ***Ensamblaje de la cubierta:*** el ensamblaje de la cubierta es la combinación de cabríos, caballetes y largueros de volante. En la construcción de cubiertas en gálibo, todos los cabrios se cortan previamente, dándoles la misma forma y longitud. Cada par de cabrios se fija en la parte superior a un caballete, en este caso uno compuesto de tres piezas de madera escuadrada de entramado nominal de 51 mm que proporciona apoyo estructural y área de clavado para los extremos de los cabrios. El tamaño de los caballetes montados se determina en función de las cargas de la cubierta, la separación entre caballetes y las propiedades de rigidez y resistencia de la madera escuadrada utilizada en la viga. Los cabrios están separados 610 mm en el centro.
8. ***Entramado del techo:*** el entramado del techo realiza tres cosas. Vincula las paredes opuestas y las vigas de techo para poder resistir la presión exterior que se impone en las paredes desde la cubierta inclinada, sostiene el techo o acabado y sostiene una segunda planta. Los miembros principales del entramado se llaman vigas y, al igual que en el entramado del suelo, su tamaño se determina por los espaciados y la longitud de los vanos. El entramado se instala antes que los cabrios de la cubierta a fin de obtener una plataforma desde donde se pueda construir la cubierta. Sin embargo, el trazado del entramado y de los cabrios se realiza conjuntamente ya que las vigas y techo se han de superponer a los cabrios y han de ir firmemente clavados a éstos. Si se utilizan

revestimientos y laminados de paneles, y placas superiores dobles, las vigas de techo y los cabrios no precisan alinearse sobre los montantes de pared.

9. *Entramado de la cubierta:* el entramado de la cubierta está formado por la combinación de cabrios, cumbrera, jabalcones y montantes de apuntalamiento. En las construcciones de techos de caballete, todos los cabrios se cortan previamente a la misma longitud y con el mismo trazado. Cada par de cabrios se sujeta por su parte superior a la cumbrera, normalmente de 2x8 o 2x6, la cual proporciona un apoyo y una zona de clavado para los extremos de los cabrios.

10. *Instalación del revestimiento de la cubierta:* El revestimiento de la cubierta, que va sobre los cabrios o el entramado, proporciona fuerza estructural y rigidez, así como una base sólida para la fijación del material de cobertura. Los paneles están marcados con una extensión calculada que indica el espaciado de cabrios recomendado para el espesor del panel.

Existe un acuerdo consensual de que todos los proyectos de construcción de cualquier índole se desarrollan por etapas, es decir, el proceso de trabajo, o bien las tareas y operaciones que se deben ejecutar son generalmente secuenciales a lo largo del continuo temporal (Peralta & Serpell, 1991, págs. 4-5).

Con el fin de comprender más cabalmente las fases del proceso de trabajo en la industria de la construcción, Peralta y Serpell (1991, págs. 4-5) describen las etapas generales que son propias en la ejecución de cualquier tipo de obra (obra de edificación, civil o industrial)

1er Etapa: Definición de un proyecto de construcción.

- Existencia de una necesidad
- Toma de conciencia de la necesidad
- Determinación de objetivos (sociales, económicos, funcionales, de lucro, etc.)
- Definición y evaluación de alternativas de solución (estudios de factibilidad, etc.)

2da Etapa: Diseño

- Estudio de terreno donde se construirá la obra (análisis de condiciones generales, topografía, geología, hidrología, etc.)
- Diseño arquitectónico
- Diseño estructural
- Diseño de las instalaciones

3er Etapa: Construcción

- Obtención de permisos
- Redacción de bases administrativas (fijación de plazos, costos y relación entre dueños y empresa contratista)
- Planificación y programación de la obra (fijación de plazos parciales y totales, asignación de recursos, etc.)
- Elaboración del presupuesto y costos de la obra
- Determinación de la metodología de trabajo
- Ejecución de la obra

En la etapa de construcción de la obra se materializa el proyecto, al incorporar a la fuerza de trabajo.

4ta Etapa: Puesta en marcha.

- Puesta en funcionamiento de la obra
- Controles para determinar la calidad de la construcción
- Recepción (provisionales, parciales o totales)

El Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (2005, págs. 25-37) da a conocer una lista de etapas y sub etapas para determinar el cálculo de costos unitarios en una obra vertical.

1. Preliminares.

1.1.Limpieza Inicial.

1.2.Trazo y nivelación.

- 1.3.Construcciones Temporales.
- 1.4.Demoliciones.
- 1.5.Fabricación de obras de madera.
- 1.6.Instalación de servicios temporales.

2. *Fundaciones.*

- 2.1.Excavación Estructural.
- 2.2.Relleno compactado.
- 2.3.Acarreo de Tierra.
- 2.4.Compactación de fondo.
- 2.5.Acero de refuerzos.
 - 2.5.1. Acero de Zapatas.
 - 2.5.2. Acero en pedestales (aislados).
 - 2.5.3. Acero en vigas asísmica.
- 2.6.Formaleta de Vigas.
- 2.7.Concretos.
- 2.8.Piedra Cantera.

3. *Estructura de concreto.*

- 3.1.Acero de Refuerzo.
- 3.2.Formaleta de Vigas.
- 3.3.Formaleta de Columnas.
- 3.4.Concreto Estructural.

4. *Mampostería.*

5. *Techos y Fascias.*

- 5.1.Estructura de techo de madera.
- 5.2.Cubiertas.

6. *Acabados.*

6.1.Piqueteo.

6.2.Repello corriente.

6.3.Fino Corriente.

6.4.Enchape de Azulejos u Otros Tipos de Enchapes.

7. *Cielos Rasos.*

8. *Pisos.*

9. *Particiones.*

10. *Carpintería Fina.*

11. *Puertas.*

12. *Ventanas.*

13. *Obras Metálicas.*

13.1. Construcciones metálicas.

13.2. Barandales y verjas.

13.3. Cerca de Malla.

13.4. Portones.

14. *Obras Sanitarias.*

14.1. Obras Civiles.

14.2. Tubería y Accesorios de Agua Potable.

14.3. Aparatos Sanitarios.

14.4. Accesorios Sanitarios.

14.5. Tanques Sépticos.

14.6. Letrinas.

15. *Electricidad.*

15.1. Obras Civiles.

16. Pintura y Limpieza Final.

- 16.1. Pintura Corriente.
- 16.2. Pintura en Fascias.
- 16.3. Pintura en cerramientos de Techo.
- 16.4. Pintura en Muebles.
- 16.5. Pintura Anticorrosivo.
- 16.6. Limpieza Final.

6.2. Proceso administrativo

6.2.1. Concepto de proceso administrativo.

Un proceso administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva. Este conjunto de actividades está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos. (Llenera, Maldonado, Matute, & Villacis, 2018, pág. 3)

Las funciones del proceso administrativo son las etapas de: planificación, organización, dirección y control, pero se diferencian de las mismas porque son aplicadas a los objetivos generales de la organización (Llenera, Maldonado, Matute, & Villacis, 2018, pág. 3)

Para Cano (2017, pág. 22) el proceso administrativo es “todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos”

“El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, y ¿Dónde?, utilizar los recursos” (Córdova López, 2012, pág. 53).

Los procesos de administración representan la forma sistemática de realizar las actividades. El objetivo de los procesos de administración consiste en definir las actividades que interrelacionan a toda la estructura empresarial con el propósito de alcanzar las metas de la organización a la que pertenece. Representa la metodología que permite a los diferentes involucrados en el proceso de administración manejar adecuadamente las organizaciones (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 13)

El Proceso Administrativo reúne las técnicas a través de los cuales el conjunto de actividades que realiza una empresa, sigue en orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto (Solval Vicente, pág. 2).

6.2.2. Importancia del proceso administrativo.

Hernández citado en Córdova (2012, pág. 57) considera que la importancia del proceso administrativo se presenta porque:

- *Es una guía práctica y metodológica para la administración.*
- *Permite sistematizar y controlar las operaciones.*
- *Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades y los recursos.*
- *Permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo a las necesidades.*
- *Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.*
- *Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.*
- *Facilita el análisis de problemas para su solución.*
- *Es un importante instrumento de reorganización.*

6.2.3. Funciones del proceso administrativo.

6.2.3.1. La planificación del proceso administrativo.

6.2.3.1.1. Concepto de planificación.

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Es un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2006, pág. 143).

Para Chiavenato (2006, pág. 148) la planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

La planificación representa el primer elemento a ejecutar dentro de los procesos de administración. Percibe como propósito establecer los objetivos, diagnósticos organizativos, presupuestos y metas que son asumidas. El proceso de planificación define las políticas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la organización. Establecen las normas que deben ser cumplidas por los trabajadores y su modo de actuación (Arguello, Llumiguano, Gaviláñez, & Torres, 2020, pág. 15).

Córdova (2012, pág. 57) sugiere que la planeación “es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro (Luna Gonzáles, 2014, pág. 58).

Para Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 24) la planeación “es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”.

Gallardo (pág. 6) describe a la etapa de planificación como “definir metas u objetivos, establecer estrategias y elaborar planes para conseguir alcanzar los objetivos. En definitiva, decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse”

Desde el punto de vista de Luna (2014, pág. 58) “planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo”.

La función de planificación consiste primero en determinar: ¿Qué se va a ser? o ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?, es decir, es hacer una revisión del estado de la organización: el diagnóstico y una clara descripción de los recursos con los que se cuenta, posteriormente, basados en la realidad, debemos fijar objetivos concretos y realizables, para ello se incluyen diversas actividades a tener en cuenta que son: la investigación del entorno e interno el planteamiento de estrategias; las políticas; los propósitos; acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, que dan salida a la determinación de estrategias y tácticas según se ha citado y que posibilitaran su coordinación y cumplimiento. En resumen; la planeación trata de crear un futuro deseado (Mero-Vélez, 2018, págs. 91-92).

6.2.3.1.2. Importancia de planificación del proceso administrativo.

Teniendo en cuenta a Luna (2014, pág. 59), la planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas. La planeación es importante porque:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 37) afirman que, a través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

Según Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 28), la importancia de la planificación radica en que:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Permite hacer frente a las contingencias.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas.
- Es la base para el sistema de control.

Para Cano (2017, pág. 30) la planeación tiene varios aspectos por los que debe ser considerada como importante, entre ellos:

- Es estimado como un valioso instrumento estratégico que permite identificar oportunidades, evaluar el mejor enfoque y determinar qué debe hacerse a partir de una correcta toma de decisiones.
- Está fundamentado en la capacidad interna de la organización.
- Por su posibilidad para identificar amenazas, es necesaria para la sobrevivencia de cualquier proyecto u organización.
- Permite estructurar todas las actividades de una organización, ya que unifica los esfuerzos en la misma dirección, es decir, permite una base para la acción.
- Propicia una ubicación correcta de lo que se es y hacia dónde se puede llegar, lo que significa enfrentarse con la realidad, sacrificando beneficios actuales para obtener logros mayores; esto implica un acuerdo a nivel de dirección y liderazgo de esta para que el conjunto de la organización marche hacia el mismo objetivo.

6.2.3.1.3. Etapas del proceso de planificación administrativa.

Luna (2014, págs. 65-68) plantea que las fases de la planeación son las siguientes:

- 1. Establecer objetivos.** Los objetivos son los fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado. Representa no sólo el punto final de la planeación si no también el fin que persigue mediante las otras etapas del proceso administrativo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones.

2. **Desarrollar premisas.** Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan. Uno de los pasos esenciales y en ciertas ocasiones ignorados es la coordinación y elaboración de premisas, consistentes en el establecimiento de supuestos básicos congruentes para los planes en consideración. Las premisas de planeación son las condiciones previstas en que se llevarán a cabo los planes, incluyen supuestos pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectarán la operación de los planes.
3. **Pronósticos.** Un pronóstico es una proyección operativa o financiera de una empresa con la intención de predecir lo que va a suceder en un periodo futuro basado en la predicción sobre los cuales no se tiene ningún control. Para el director de ventas de la empresa un pronóstico de ventas es una base para la efectividad de su administración.
4. **Establecer políticas.** Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados deseados.
5. **Definir programas.** Los programas son los planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad.

Para Solvar (págs. 8-11) la planeación está integrada por las siguientes etapas:

1. **Premisas.** Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan. Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

1.1. Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.

1.2. Externas: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Estas premisas externas pueden ser: de carácter político, de carácter legal, económicas, sociales, técnicas, y otros factores.

2. Investigación. La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos. La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

3. Reglas. Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas, por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse. La regla no deja campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

4. Políticas. Las políticas son guías para orientar a la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

5. Objetivos. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Clasificación de los objetivos:

a) Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

b) Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.

c) Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

6. **Presupuestos.** Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa. Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación.
7. **Programas.** Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.
8. **Estrategias.** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias en las empresas nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de empresa en sí.
9. **Procedimientos.** Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento. Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social. Los procedimientos son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas.
10. **Métodos.** Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible. Con el empleo de métodos adecuados un gerente podrá lograr mayor eficiencia, comparar fácilmente los rendimientos, elaborar bases para determinar la capacidad efectiva del personal, lograr calidad uniforme de productos o servicios, etc.

11. *Propósitos.* Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

6.2.3.2.La organización del proceso administrativo.

6.2.3.2.1. Concepto de organización.

“La organización, como momento del proceso administrativo, no es un fin, sino un medio para lograr que los objetivos se cumplan” (Cano Plata, 2017, pág. 54)

Para Chiavenato (2006, pág. 148) la organización del proceso administrativo “significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”.

El proceso administrativo-organización está constituido por el conjunto de reglas, estructuras, cargos y comportamientos que han de respetar todos los involucrados que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles ya sean humanos, materiales y financieros. Representa el patrón de relaciones simultaneas que a partir de la dirección de los gerentes persiguen metas comunes (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 23).

Gallardo (pág. 7) afirma que organizar consiste en “asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas”

El propósito de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa (Luna Gonzáles, 2014, pág. 73).

De acuerdo con Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 24) la organización “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”.

“Organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes” (Luna Gonzáles, 2014, pág. 74).

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 57).

Solval (pág. 10) considera que “la organización es la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social para su mayor eficiencia”.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Solval Vicente, pág. 11).

La organización de la empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que ésta logre los objetivos empresariales que se plantea; las empresas no se organizan por sí mismas, ni se diseñan estructuras de forma aleatoria; por ello, el funcionamiento de la empresa puede no ser el idóneo, si no se disponen de estructuras organizativas, pudiendo llevar a un caos a la organización (Mero-Vélez, 2018, pág. 92).

Mero (2018, pág. 92) afirma que para conseguir que la organización de una empresa se disponga de forma efectiva hay que tener una visión holística de la empresa, es decir, ver la empresa como un todo y no como la suma de las partes; los elementos: recursos humanos,

materiales, financieros y otros, debe conocerse su disposición y organización para obtener el mayor rendimiento con los menores recursos posibles, con esta premisa se realizan las actividades de la empresa para obtener los mayores beneficios; todos estos elementos o recursos deben integrarse en una estructura organizativa que nos permita obtener una competitividad empresarial lo más alta posible.

6.2.3.2.2. Importancia de la organización.

Arguello, Llumiguano y Torres (2020, págs. 23-24) señalan que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

El propósito de la organización, según Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 57), es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

Para Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 28) la organización administrativa es de suma importancia, debido a los siguientes aspectos:

- Suministra métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

Luna (2014, pág. 74) propone que la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un método para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

6.2.3.2.3. Elementos de la organización administrativa.

Blandez (2014, págs. 56-57) plantea que siempre se deben considerar los siguientes elementos como parte fundamental:

1. **Estructura:** la organización implica establecer un marco de trabajo para un grupo social específico, en el que se delimitan funciones, jerarquías y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

2. **Sistematización:** las actividades y los recursos de la empresa deben coordinarse de manera racional, a fin de contribuir en la ejecución de un trabajo eficiente.
3. **Agrupación** y asignación de actividades y responsabilidades: la organización implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones, con el fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía:** la organización, como estructura, fomenta la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

6.2.3.2.4. Las funciones de la organización administrativa.

“La organización provee la estructura adecuada para trabajar correctamente con la participación adecuada de todos. Debe facilitar la coordinación de todas las actividades de manera que resulte fácil su manejo para los trabajadores de la empresa” (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 24).

Destacan Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres (2020, pág. 24) que el proceso organizativo se diseña con el objetivo de establecer las funciones de los trabajadores y que estas no sean duplicadas. Garantiza que las grandes tareas se dividan en actividades pequeñas distribuidas en varias personas. Se proyecta para aumentar la productividad y eficiencia de cada uno de los miembros.

6.2.3.3. La dirección del proceso administrativo.

6.2.3.3.1. Concepto de dirección.

La dirección, es la tercera función administrativa, le sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Éste es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con

las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2006, pág. 149). Chiavenato (2006, pág. 150) argumenta que “dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos”

La dirección administrativa es el proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación, la actividad de dirección comprende como función fundamental la manera de cómo alcanzar los objetivos de la organización a partir de las actividades que desarrolla el personal que conforma las diferentes estructuras (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 33).

La etapa de dirección consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de recursos, y el ejercicio del liderazgo (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 24).

Citando a Luna (2014, pág. 105) “se puede afirmar que dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente”.

“Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (Luna Gonzáles, 2014, pág. 106).

Gallardo (pág. 7) sostiene que dirigir consiste en “orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales”.

“Es impulsar, coordinar las acciones de cada miembro y grupos de la empresa, con el fin de que en conjunto se realicen eficazmente los planes” (Solval Vicente, pág. 22).

Conceptualmente la dirección es dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este es el punto central y más importante de la administración, pero donde también existe mayor número de discrepancias, aunque algunas de ellas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución (Mero-Vélez, 2018, pág. 94).

6.2.3.3.2. Importancia de la dirección del proceso administrativo.

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 101).

Para Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 28), la dirección es relevante porque permite:

- Ejecución de actividades.
- Toma de decisiones.
- Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.
- Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.

Según Luna (2014, pág. 106) la dirección es relevante porque:

- Se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

Para Solval (pág. 26) la dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos en la planeación y la organización.

- Se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante de la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- Se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

6.2.3.3.3. Funciones de la dirección.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, págs. 101-107) señalan que la dirección comprende una serie de elementos como:

1. **Toma de decisiones:** una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.
2. **La motivación:** la motivación es una de las labores más importantes de la dirección, y la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.
3. **Comunicación:** la comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos.
4. **Liderazgo:** el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

Luna (2014, págs. 107-114) afirma que a las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos, ya que se realiza indistintamente.

1. **Supervisión.** La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se le orienta a la acción a los colaboradores, para que logren los objetivos.
2. **Comunicación.** La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica.
3. **Liderazgo.** Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de éste para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende.
4. **Motivación.** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de ésta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

5. ***Toma de decisiones.*** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos.

6.2.3.4. El control del proceso administrativo.

6.2.3.4.1. Concepto del control del proceso administrativo.

El control representa un proceso de administración, está presente en todas las fases de los procesos administrativos. Su vínculo con los procesos de planificación, organización y dirección permite el cumplimiento de los objetivos propuestos. El control fiscaliza la correcta implementación de la planificación, los recursos materiales y el adecuado clima laboral de la organización. Los mecanismos implementados en esta función están en función de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 57).

Como dice Gallardo (pág. 8) controlar consiste en “vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas”

El control “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 25).

“El control, es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo planeado” (Cervantes, 2008, pág. 21).

Para Luna (2014, pág. 117) el control administrativo “es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa”.

“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permite medir los resultados actuales y pasados con la finalidad de saber que se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes” (Solval Vicente, pág. 27)

En palabras de Solval (pág. 27) el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

Mero (2018, pág. 94) afirma que para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, es que se realiza el control, cuarta función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, es decir, facilita el logro de los planes y estos no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

6.2.3.4.2. Importancia del control administrativo.

“El control es una parte muy importante del proceso administrativo e implica realizar una supervisión o vigilancia para ejercer todos los demás pasos de dicho proceso, como son la planeación, la organización y la dirección” (Cervantes, 2008, pág. 21).

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 121) plantean que el control administrativo es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

De acuerdo con Luna (2014, pág. 117) la importancia del control se debe a que:

- El control es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización, integración y dirección.
- Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- Detecta las partes de la empresa en que se han generado los problemas.
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.
- Se desarrolla en las cosas, la persona, grupos y las actitudes y aptitudes.
- Proporciona información precisa y oportuna de la situación de la dirección de los planes sirviendo como base para que en el futuro se mejore el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

“El propósito y la naturaleza del control es fundamental para garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales” (Solval Vicente, pág. 27).

6.2.3.4.3. Tipos de control administrativo.

Arguello, Llumiguano, Gavilánez, y Torres (2020, págs. 57-58) consideran que las organizaciones tienen que implementar procesos de controles sistemáticos que permitan intervenir de manera oportuna en las tareas que requieran de una acción inmediata. Se han

definido tres tipos de controles a implementar en una organización (Global, táctico y operativo)

1. ***El control global*** se refiere a la orientación que se realiza para controlar resultados de la empresa en su totalidad. Representa un objetivo a cumplir a largo plazo. Las organizaciones no pueden solo implementar este tipo de control, deben estar anteceditos por controles tácticos y operativos.
2. ***El control táctico*** se orienta a estructuras funcionales como los departamentos por separados y posee un mediano plazo. Su objetivo se centra en controlar el funcionamiento de un área de proceso fundamentalmente.
3. ***El control operativo*** por su parte se orienta hacia el control de las tareas y actividades operativas. Es de corto plazo.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 123) afirma que, para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

1. ***Preliminar.*** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
2. ***Concurrente.*** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades.
3. ***Posterior.*** Se aplica después de haber realizado las actividades.

En palabras de Cano (2017, pág. 110) la clasificación de los controles puede ser:

1. ***De acuerdo con quien lo realiza.***
 - a) *Control externo.*
 - b) *Control interno.*
2. ***De acuerdo con su naturaleza.***
 - a) *Control de legalidad.*

- b) Control de convivencia.*
- c) Control de gestión.*
- d) Control de resultado.*

3. De acuerdo con el momento en que se realiza.

- a) Control previo.*
- b) Control posterior.*
- c) Control perceptivo.*

4. De acuerdo con su magnitud.

- a) Control total.*
- b) Control selectivo.*

Chiavenato (2009, pág. 394) propone que el sistema de administración de Recursos Humanos requiere estándares para una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite comparar los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados para efectuar ajustes y correcciones al sistema para que funcione mejor. Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

- 1. Resultados:** el estándar y la variable se comparan cuando termina la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que terminó, una especie de obituario que testimonia algo ya acontecido.
- 2. Desempeño:** el estándar y la variable se comparan al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la operación. La medición y el proceso de operación ocurren a la vez. Si bien se hace de forma simultánea y, por tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no termina.

6.2.3.4.4. Etapas del control administrativo.

Arguello, Llumiguano, Gavilánez, y Torres (2020, págs. 58-) postulan que el proceso de administración control posee cuatro fases fundamentales que rigen su estructura:

1. Establecimiento de estándares. A partir de la definición de las metas a cumplir, cada organización establece sus patrones. Los patrones implementados se basan en experiencias, recomendaciones, técnicas y exigencias de los clientes entre otras. dentro de los patrones fundamentales definidos se encuentran (patrones de cantidad, calidad, tiempo y costo)

a. Un patrón de cantidad basa su concepción en el incremento de las ventas. Sus esfuerzos fundamentales se centran en el que la organización logre mayores ventas cada vez.

b. Un patrón de calidad se basa como concepción en aumentar y garantizar la calidad del producto que desarrolla la organización. El patrón de la calidad garantiza mejorar la posición de la organización en el mercado.

c. El patrón de tiempo se basa en su concepción en el establecimiento de tiempos a los procesos de producción o entregas de productos. Aunque el tiempo es un estándar importante, es importante reconocer que en ocasiones se aceleran estos y disminuye la calidad al final del producto por lo que se debe prestar atención cuando se ejecuta este patrón.

d. El patrón costo se basa en su concepción en la disminución de gastos en la producción de un determinado producto o servicio. Influyen en el costo aspectos como el personal, equipos, materias primas, entre otros.

2. **Medición.** La medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad. Se debe establecer un período para la medición que garantice una muestra lo suficiente representativa para inferir el comportamiento organizacional.

Las funciones de control no solo se realizan para conocer el correcto funcionamiento de la organización. Se ejecuta como una medida para garantizar la calidad total del proceso. Los gerentes realizan cuatro enfoques para realizar sus mediciones (observaciones personales, reportes estadísticos, reportes orales y reportes escritos)

a. **La observación personal** puede realizarse de manera directa en las diferentes áreas de la organización. Permite el contacto con los trabajadores para identificar de primera mano el comportamiento de la organización el comportamiento de determinada variable. Esta técnica reduce la posibilidad de que el mensaje se distorsione de la cadena de mando. Representa una actividad que consume demasiado tiempo para los gerentes, es por ello que cuando se realiza este tipo de medición se debe precisar cuál es el objetivo que percibe la observación.

b. **Los reportes estadísticos** se basan en la organización y representación de la información estructurada mediante tablas, gráficos. Permite una visión rápida del estado de la organización o determinados procesos. Sin embargo, no es posible representar elementos subjetivos de la organización que pueden ser observados como comportamientos, motivaciones, compromiso, entre otros.

c. **Los reportes orales** permiten un panorama del estado de la organización, es muy usado en micro y pequeñas empresas. Permite obtener información inmediata para la toma de decisiones en la organización.

d. **Los reportes escritos** representan la información de manera formal, permite archivar como evidencia documental de las operaciones y se utilizan como puntos de comparación en la organización. Posee como desventajas que, si no se registra

oportunamente las informaciones, se pierde mucho tiempo en su elaboración o se reflejan informaciones que no son el comportamiento de la organización.

3. **Comparación.** La comparación del desempeño real con el proyectado no solo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro.

Aunque no se puede modificar el pasado, la historia del comportamiento puede ayudar a crear comparación de los resultados en las operaciones futuras. En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, entre otros. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener más información sobre lo que debe controlarse.

4. **Acción correctiva.** Las medidas y los informes de control indican cuando las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia de control, y su base es la información que reciben los gerentes.

Para Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, págs. 121-122) el control administrativo está compuesto por las etapas siguientes:

1. **Medición y detección de desviaciones:** consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el

fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

2. **Corrección:** es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares indicados.
3. **Retroinformación:** la retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en la administración y para prever la posible existencia de fallas y errores.

Para Luna (2014, págs. 118-119) los pasos necesarios para llevar a cabo el control son:

1. **Establecimiento de estándares.** Toda empresa se fija en metas relacionadas con calidad, satisfacción, innovación y otras. Los estándares o unidades de medida representan el estado de ejecución correcto; de hecho, son planes definidos de la empresa.
2. **Medición de resultados.** Trata de la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben ser determinadas de acuerdo con los estándares. Al establecer dichas unidades, éste es uno de los problemas más complicados, sobre todo en áreas eminentemente cualitativas.

Para realizar su función, esta etapa se apoya básicamente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control depende directamente de la recepción de información, la cual debe ser oportuna, confiable y válida. Ya efectuada la medición y obtenida la información, es necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose de esta forma las desviaciones mismas que tienen que informarse con el reporte correspondiente.

3. **Comparación del desempeño con el estándar.** En este paso del proceso de control es comparar el desempeño con el estándar. Los administradores responsables del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que todo es importante. Cuando se compara el desempeño con la norma, los administradores deben dirigir su

atención a la excepción, como lo menciona el principio de control explicado anteriormente. Los administradores pueden ahorrarse tiempo y esfuerzo si lo aplican.

4. Corrección. Tomar la decisión correctiva es función de los ejecutivos. Antes de iniciarla es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación: es aquí donde se encuentra la relación entre la planeación y el control.

5. Retroalimentación. La retroalimentación es básica en el proceso de control, dado que a través de ésta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.

En palabras de Solval (pág. 30) un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la correlación; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

6.2.3.4.5. El control de operaciones en proyectos.

Cervantes (2008, pág. 22) manifiesta que el control es el conjunto de normas de procedimientos que están incluidos en la estructura de una obra o una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la

misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

En esta definición encontramos como fines del control de obras:

- **La eficiencia:** Que estará dada por el cumplimiento de las especificaciones, atributos y propiedades que se desean del producto, y está directamente relacionada con el desempeño de la empresa a través del conjunto de normas de procedimientos incluidos en su estructura, así como de los controles que realice.
- **La seguridad para activos y personas:** Dentro de los fines del control estará la prevención, el evitar errores, anticipándose para dar seguridad tanto al personal como a la obra misma.
- **La información real y oportuna:** Los controles tendrán como fin que las inspecciones, vigilancias, revisiones, registros y observaciones, provean a la empresa de todos los datos relevantes que se requieran para anticipar cualquier contratiempo que pueda presentarse.

Para Cisneros (2003, pág. 51) el control en una obra, en términos de la construcción de la misma, se debe controlar: el tiempo (de acuerdo a los programas de obra), la calidad (de acuerdo con las especificaciones), los costos (de acuerdo con los presupuestos), los recursos (considerando su aplicación y rendimiento). Cualquier interferencia que afecte a estos parámetros que no sea detectada a tiempo, repercutirá directamente de manera negativa en el logro de los objetivos de la obra.

El control debe ser integral, en el sentido de que los parámetros enunciados estén estrechamente relacionados. Para el caso particular de la construcción el control de los costos es de especial interés dada la naturaleza y complejidad de los mismos; los métodos para llevar las cuentas de los costos deberán ser prácticos, simples y comprensibles. Los controles no

son un producto final, sino un medio para administrar la obra (Cisneros Araujo, La administración básica y su relación con proyectos de construcción., 2003, pág. 54).

6.2.3.5. La integración de personal en el proceso administrativo.

6.2.3.5.1. Concepto de integración de personal.

Citando a Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 24), integración “es la función a través de la cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones”.

En esta función se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma. La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 85).

Los procesos de incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella (Chiavenato, 2009, pág. 102)

6.2.3.5.2. Importancia de la integración de personal.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 28) expresa que la importancia de la integración radica en que:

- De la calidad de los insumos dependen los resultados, implica reducción de costos.
- Correcta selección de recursos humanos.
- Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos.
- Incrementa la optimización.

Reyes (2017, pág. 337) destaca la importancia de la integración dado que:

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc. Como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

6.2.3.5.3. Etapas del proceso de gestión de personal.

1. Selección de personal.

Chiavenato (2007, pág. 169) expresa que, “la selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue el reclutamiento”.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla (Chiavenato, 2007, pág. 169).

En palabras de Chiavenato (2007, pág. 169) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: 1) Adecuación de la persona al trabajo, y 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección (Chiavenato, 2007, pág. 170).

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección (Mondy, 2010, pág. 158).

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, págs. 86-87) considera que la selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía para el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, págs. 86-87) consideran que para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

1. ***Recepción preliminar de candidatos.*** Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
2. ***Elaboración de solicitud de empleo.*** Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
3. ***Entrevista previa.*** Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.

4. ***Aplicación de pruebas de conocimientos.*** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
5. ***Entrevista profunda.*** Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
6. ***Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.*** Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
7. ***Entrevista de selección.*** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
8. ***Encuesta socioeconómica.*** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
9. ***Examen médico.*** Consiste en una revisión d salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
10. ***Contratación.*** Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
11. ***Inducción.*** Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

Sardi y Troilo (2020) señalan que el proceso de personal en las organizaciones ha evolucionado significativamente con el tiempo, ya que en sus inicios no existía un método estructurado para dicha selección. En la actualidad, este proceso se entiende como una comparación entre dos elementos: por un lado, los requisitos del puesto, y por otro, las cualidades individuales de los candidatos. Los requisitos del cargo se determinan a traves del perfil y la descripción del puesto, mientras que las características de los aspirantes se identifican mediante el uso de diversas técnicas de selección.

Elegir al personal calificado con alto potencial y buena formación también implica que la empresa disponga de políticas eficaces de gestión del talento humano. Esto no solo garantiza que el candidato seleccionado pueda desempeñar las funciones del puesto actual, sino que

también tenga la capacidad de asumir futuras responsabilidades dentro de la organización. (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019)

Bravo y Delgado (2022, pág. 43) afirman que, al seleccionar personal se debe comparar para poder decidir. Es decir, que de entre los que han sido reclutados deben existir algunos más sobresalientes que otros, por lo tanto, es necesario comparar las habilidades de cada uno y poder tomar la decisión más acertada al momento de escoger el candidato correcto para el puesto de trabajo.

Ancasi (2019) citado en Bravo y Delgado (2022, pág. 43) sugiere que, “seleccionar personal es importante tener en cuenta que se debe realizar una evaluación minuciosa y paso a paso considerando la experiencia laboral, el nivel académico y los aspectos psicológicos de la persona a la que están evaluando”.

2. Contratación del personal.

“Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes” (Chiavenato, 2009, pág. 172).

La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, en el Código del Trabajo (1996, pág. 7) expresa que la “relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración”.

El “contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio” (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996, pág. 7).

3. Desarrollo del personal.

Mondy (2010, págs. 198-199) afirma que la capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación son todas aquellas actividades diseñadas para brindar a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Por su parte, el desarrollo es el aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo.

Citando a Chiavenato (2007, pág. 386) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

“La capacitación entra la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2007, pág. 386).

Como expresa Chiavenato (2007, pág. 392) “la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades”.

4. Evaluación al desempeño.

Bautista, Cienfuegos y Aquilar (2020, pág. 114) plantean que el desempeño laboral “son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas”.

El desempeño laboral es una herramienta esencial para el crecimiento de las empresas, ya que este ayuda a establecer estrategias, afinar la eficacia de los colaboradores, es decir,

proporciona beneficios para la organización que le permitirá realizar una mejora continua, así mismo ser más competitivas. Es por ello por lo que las empresas deben preocuparse y darle mayor atención al desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aquilar Panduro, 2020, pág. 117).

“La evaluación al desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

“La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño” (Mondy, 2010, pág. 239).

La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos. La evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de recursos humanos: selección, contratación, sueldos y salarios, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas de la organización. Se trata de un medio de “vinculación” que integra todos los procesos de administración de recursos humanos (Chiavenato, 2009, pág. 261).

5. Retención del personal.

Guzmán, De la Cruz, Valdez, & Melgarejo (2023) citado por Chasi, Alvarado y Moreta (2024, pág. 1922) afirman que la retención de talento humano se trata de una estrategia que agrupa diversas actividades que tienen como fin conservar al personal de la empresa que se destaque por su calidad en su puesto laboral, desempeño y otros aspectos, ya que esto genera ventajas para la organización ya que contar con profesionales que aporten valor a la empresa es esencial para su crecimiento y competitividad.

Empleando las palabras de Chasi, Alvarado y Moreta (2024, pág. 1922), la retención constituye una tarea muy importante que debe ser gestionada por las empresas con la finalidad de que puedan conservar a los subordinados y así mitigar problemas derivados de la rotación del personal.

Guzmán, De la Cruz, Valdez, & Melgarejo (2023) citado por Chasi, Alvarado y Moreta (2024, pág. 1922) mencionan que la retención es un elemento clave para conseguir el éxito empresarial, junto con la reducción de gastos incensarios, mejora motivacional y capacidades del talento.

Es así que, se pueden entender, que el talento humano es uno de los activos más importantes para cualquier empresa, por esta razón retenerlos es una de las tareas más cruciales para los administradores, evitando así el incremento de costos por la alta rotación (Chasi, Alvarado, & Moreta, 2024, pág. 1922).

En la actualidad las empresas adoptan diferentes procedimientos con el propósito de retener a los empleados valiosos. No obstante, existen factores internos y externos que de una u otra manera inciden en la satisfacción de los colaboradores con su trabajo, lo que les motiva a abandonar los mismos (Chasi, Alvarado, & Moreta, 2024, pág. 1922).

6.3. Estrategias del proceso administrativo

6.3.1. Concepto de estrategia administrativa

La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización (Chiavenato, 2017, pág. 4).

Citando a Chiavenato (2017, pág. 4) la estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas, en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar.

Chiavenato (2017, pág. 4) afirma que, en esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo a los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base a esa elección.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser realmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior (Universidad Técnica Federico Santa María, 2023, pág. 2).

6.3.2. Tipos de estrategias administrativas

Según la Universidad Técnica Federico Santa María (2023, págs. 20-21) existen una serie de estrategias administrativas:

- 1. *Estrategia Internacional.*** Las compañías que siguen una Estrategia Internacional tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros y donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos.
- 2. *Estrategia Multidoméstica.*** Las compañías que siguen una Estrategia Multidoméstica tienden a establecer un conjunto completo de actividades de creación de valor, que incluyen Producción, Marketing e Inversión y Desarrollo (I&D), en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios.

3. **Estrategia Global.** Las compañías que siguen una Estrategia Global se concentran en el incremento de la rentabilidad al obtener reducciones en costos que proviene de los efectos de la Curva de Experiencia y de las Economías de Localización.
4. **Estrategia Transnacional.** Las Compañías que siguen una Estrategia Transnacional sostienen que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe concentrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional. Por el contrario, el flujo también debe ser a partir de la subsidiaria en el exterior al país local, y de una subsidiaria extranjera a otra. Estas compañías tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y diferenciación, lo cual no es fácil debido a que un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos.
5. **Estrategias de Inversión.** En la selección estratégica están involucrados dos factores: la posición de una firma con respecto a sus consumidores y, la etapa del ciclo de vida de la industria donde compite la empresa.
6. **Estrategias de Crecimiento.** En la etapa embrionaria del ciclo de vida de la industria, todas las empresas (de posición competitiva fuerte o débil), enfatizan en el desarrollo de una habilidad distintiva entonces las necesidades de inversión son mayores. El propósito de esta estrategia es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión.
7. **Estrategias de Reversión.** En esta etapa del ciclo de vida de la industria, la etapa de Crecimiento, la empresa debe consolidar su posición y proveer la base suficiente para sobrellevar los imprevistos. Las firmas que se encuentran en una posición competitiva débil buscan especializarse de alguna manera y adoptan una estrategia de concentración, para reducir sus necesidades de inversión. En cambio, si su posición competitiva es fuerte, debe dedicar sus esfuerzos a crecer.

8. **Estrategias de mantenimiento.** Si se tiene una posición competitiva fuerte, y se está en la siguiente etapa del ciclo de vida, la etapa de recesión, la estrategia a aplicar debe ser el Incremento de participación. En cambio, si se está en una etapa de madurez, debe aplicarse las estrategias de Sostener y Mantener o Generar Utilidades, estrategias que serán enunciadas a continuación:
- a) **Estrategia de Incremento de Participación.** Se aplica para las empresas con fuerte posición y tiene como finalidad captar los clientes que salen de compañías que han salido del mercado.
 - b) **Estrategia de Sostener.** Para las empresas con fuerte posición competitiva, consiste en invertir recursos para desarrollar su habilidad distintiva de tal manera que siga liderando el mercado.
 - c) **Estrategia de Generar Utilidades.** También se aplica para una fuerte posición competitiva, intenta maximizar los rendimientos actuales a partir de inversiones anteriores. Por lo general, reinvierte proporcionalmente menos en su negocio y aumenta los rendimientos para sus accionistas. Funciona cuando la competencia se mantiene relativamente constante.
9. **Estrategias de diversificación.** Si se está en las mismas etapas del ciclo de vida de la industria, que, en el caso anterior, pero posee una posición competitiva débil, se propone considerar la estrategia de diversificación.
10. **Estrategia de Desinversión.** Cuando la industria se encuentra en una etapa de Decadencia, la demanda por el producto de la industria comienza a caer abruptamente. Si se presenta una fuerte posición en el mercado, debe aplicar estrategias de concentración en el mercado. En cambio, si su posición competitiva es débil, deberá imponer estrategias de liquidación.

7. Operacionalización por objetivos específicos

7.1. Estudio cuali-cuantitativo: operacionalización por objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	FUENTE
1. Identificar los procesos de planeación, organización y dirección para la mejora de la ejecución de los proyectos y restauración de obras verticales y horizontales de la Constructora López, en el período 2024-2025	Planeación	La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2006, pág. 148)	- Servicios que ofrece - Misión - Visión - Valores - Objetivos - Planeación estratégica - Planes del área operativa - Metas anuales	- Investigación documental - Entrevista
	Organización	La organización del proceso administrativo “significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2006, pág. 148).	- Organigrama - Niveles jerárquicos - Funciones de las áreas - Coordinación de áreas. - Organización del área operativa de proyectos. - Capacidad técnica y operativa. - No. De trabajadores permanentes - No. De trabajadores temporales	- Investigación documental - Entrevista
	Dirección	La dirección administrativa es el proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación, la actividad de dirección comprende como función fundamental la manera de cómo alcanzar los objetivos de la organización a partir de las actividades que desarrolla el personal que conforma las diferentes estructuras (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 33)	- Técnicas utilizadas para dirigir equipos de trabajo - Estilo de liderazgo implementado - Motivación al personal - Relación entre mandos medios y operativos - Canales de comunicación interna y externa. - Sistema de supervisión operativa - Toma de decisiones	- Investigación documental - Entrevista

2. Describir el sistema de control operativo y manejo de personal implementado en los proyectos de la Constructora López, en el período 2024-2025	Control	El control “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 25).	- Tipos de controles aplicados en proyectos - Presupuesto proyectos - Utilidad por proyecto - Registro de avances - Control de insumos y herramientas - Control de calidad - Control interno administrativo	- Investigación documental - Entrevista
	Integración de personal	Los procesos de incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella (Chiavenato, 2009, pág. 102)	- Políticas de contratación - Planificación para contratación de personal operativo - Estrategia de reclutamiento del personal operativo - El período de inducción - Plan de capacitación para el personal operativo - Tipos de capacitación recibidas - Beneficios laborales	- Investigación documental - Entrevista
3. Analizar las etapas de contratación y desempeño laboral desde la óptica de los trabajadores que laboran en el área operativa de la constructora López en el año 2025	Contratación de personal	“Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes” (Chiavenato, 2009, pág. 172).	- Técnica de reclutamiento al personal operativo - Pruebas utilizadas en el proceso de contratación - Período de inducción - Evaluación del período de inducción - Bases del contrato laboral - Salario, prestaciones	- Encuesta a colaboradores - Entrevista a colaboradores
	Desempeño laboral	El desempeño laboral es una herramienta esencial para el crecimiento de las empresas, ya que este ayuda a establecer estrategias, afinar la eficacia de los colaboradores, es decir, proporciona beneficios para la organización que le permitirá realizar una mejora continua, así mismo ser más competitivas. (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aquilar Panduro, 2020, pág. 117).	- Puntualidad y asistencia - Organización de los colaboradores en los proyectos - Eficiencia - Capacidad de liderazgo - Supervisión de proyectos - Evaluación de desempeño laboral - Calidad - Rotación de personal	- Encuesta a colaboradores - Entrevista a colaboradores
4. Proponer estrategias para la mejora del proceso administrativo en función de la eficiencia en el desempeño del personal del área operativa de la Constructora López.	Estrategias administrativas	La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con propósito. (Chiavenato, 2017, pág. 4).	- Fortalezas y debilidades internas en la gestión del talento humano. - Oportunidades y Amenazas externas en la gestión del talento humano - Estrategias propuestas - Objetivo de la estrategia - Actividades de cada estrategia.	- Análisis PESTEL - Análisis FODA

8. Hipótesis y Cuadro de Operacionalización de Variables

8.1. Hipótesis de investigación

La estrategia de contratación de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la Constructora López de la ciudad de Estelí.

- **Variable independiente:** Contratación de personal
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral

Variables	Concepto	Indicadores	Técnicas
Contratación de personal	El “contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio” (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996, pág. 7)	- Técnica de reclutamiento que se aplica al personal operativo - Pruebas utilizadas en el proceso de contratación - Período de inducción - Evaluación del período de inducción - Bases del contrato de trabajo - Salario, y prestaciones sociales - Tiempo de contratación	- Encuesta a colaboradores - Entrevista a colaboradores
Desempeño laboral	El desempeño laboral “son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas” (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aquilar Panduro, 2020).	- Estrategia de evaluación al desempeño al personal operativo. - Objetivos cumplidos - Cumplimiento de jornada laboral - Evaluación del rendimiento en proyectos - Productividad del personal - Disciplina laboral - Puntualidad y asistencia - Organización de los colaboradores del proyecto - Eficiencia - Calidad de liderazgo - Supervisión de proyectos - Calidad del desempeño laboral	- Encuesta a colaboradores - Entrevista a colaboradores

9. Diseño metodológico

9.1. Tipo de investigación

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada porque se enfoca en analizar el proceso administrativo y la manera en que influye en la operatividad de los proyectos de la Constructora López ubicada en la ciudad de Estelí, con el propósito de identificar problemáticas reales dentro de la empresa y, posteriormente proponer soluciones viables que ayuden a mejorar la eficiencia operativa.

El objetivo primario de la investigación aplicada está centrado en apoyar la resolución de problemas prácticos o de acción. Lo hace aportando información obtenida de forma sistemática y metódica, así como análisis relevantes de esta información. De esta manera colabora en la toma de decisiones (Baudean, 2015, pág. 2).

Según el enfoque filosófico es una investigación de tipo cuali-cuantitativa o mixta porque combina métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del proceso administrativo de la Constructora López. Por un lado, se recopilan datos cuantitativos para obtener resultados estadísticos y por otro, se aplican instrumentos cualitativos para comprender percepciones, experiencias y contextos que no pueden ser captados solo con números.

Los métodos mixtos de investigación son enfoques que combinan tanto elementos cualitativos como cuantitativos en un estudio o investigación. Estos métodos buscan aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para obtener una comprensión más completa y profunda de un fenómeno o problema de investigación. La investigación cualitativa se centra en comprender y explorar los significados, experiencias y perspectivas de los participantes a través de técnicas como entrevistas, observación participante o análisis de contenido. Por otro lado, la investigación cuantitativa se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones, establecer relaciones y realizar inferencias estadísticas (Cueva, Jara, Gonzáles, & Balmaceda, 2023, pág. 77).

Los métodos mixtos permiten combinar estas dos aproximaciones complementarias en una sola investigación. Esto puede implicar recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos

de forma separada y luego integrarlos en una fase posterior, o bien realizar un enfoque concurrente, donde se recolectan y analizan los datos en paralelo, La ventaja de los métodos mixtos es que permiten una comprensión más profunda y rica del fenómeno estudiado al combinar la amplitud y generalización de los datos cuantitativos con la riqueza contextual y la comprensión en profundidad proporcionada por los datos cualitativos. Además, el uso de métodos mixtos puede ayudar a validar y enriquecer los hallazgos, al permitir la triangulación de datos y el análisis complementario (Cueva, Jara, Gonzáles, & Balmaceda, 2023, pág. 77).

9.2. Área de estudio

9.2.1. Área de conocimiento (Área, sub área, líneas y sublíneas)

- **El área de conocimiento:** 04 Administración de empresas y derecho
- **La Sub área de conocimiento:** 0413 Gestión y Administración
- **Línea de investigación:** CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.
- **Sub – línea de investigación:** CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, Talento humano y toma de decisiones.
- **Estrategia Nacional de Educación 2024-2026:** Eje 11. Investigación e Innovación.

9.2.2. Área geográfica

Según la Alcaldía del Poder de la Familia, la Comunidad y la Vida del municipio de Estelí (2017, pág. 5) el municipio de Estelí es la cabecera departamental, ubicado a 147 kilómetros al norte de Managua capital de Nicaragua. El municipio de Estelí limita al Norte, el municipio de Condega, al Sur con los municipios de la Trinidad y San Nicolás, al Este con los municipios de San Sebastián de Yalí y La Concordia (Departamento de Jinotega), al oeste con los municipios de San Juan de Limay, El Sauce y Achuapa (estos dos últimos del departamento de León

El municipio de Estelí cuenta con una superficie de 795.7 kms². La extensión territorial de 795.7 kms. El Municipio de Estelí está ubicado en la Región Central Norte de Nicaragua, tiene una posición geográfica privilegiada por estar ubicado a orillas de la carretera panamericana lo que permite el paso obligatorio de las personas que se trasladan al resto del norte de

Nicaragua y al país vecino de Honduras (Alcaldía del Poder de la Familia, la Comunidad y la Vida-Estelí, 2017, pág. 5)

Figura 1. Mapa de la ciudad de Estelí



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Estelí>
Google Mapa 2024

El municipio de Estelí contó con una población estimada para el año 2024 de 132,756 habitantes y una densidad poblacional de 167 habitantes por km², el 52.6% de la población es femenina, el 32.5% es menor de 20 años (Ministerio de Salud, 2023).

9.3. Población y muestra

9.3.1. Universo de Estudio.

El universo de estudio de esta investigación está conformado por 25 trabajadores de la Constructora López ubicada en la ciudad de Estelí, entre personal operativo y administrativo, distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente, 1 Contadora, 1 Administradora General, 1 Administradora de Equipos, 1 Bodeguero, 3 Ingenieros Residentes, 2 Maestros de Obra, 4 Conductores, 5 Operadores de Equipos, 3 Albañiles, 3 Ayudantes.

Esta población representa la totalidad del recurso humano que participa activamente en las actividades diarias de dicha empresa.

9.3.2. Muestra de Estudio.

9.3.2.1. Criterios de selección de la muestra del enfoque cualitativo de la investigación.

El tipo de muestreo que se utilizó es no probabilístico, puesto que no todos los integrantes del universo de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se definieron los siguientes criterios para la selección de la muestra:

- Disposición voluntaria de los colaboradores de la empresa a aportar a la investigación.
- Propietario de la constructora.
- Personal administrativo con conocimiento directo de los procesos organizativos.
- Ingenieros residentes o supervisores de proyectos que coordinen directamente la ejecución operativa.
- Trabajadores operativos con más de 6 meses de antigüedad en la constructora.

9.3.2.2. Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación.

El tipo de muestreo utilizado es muestreo aleatorio simple o al azar, ya que todos los trabajadores tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la realización de esta investigación. Se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2(p)(q)}{(e^2)(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra buscado

N= Población o universo: 25 personas

Z= Nivel de confianza equivalente al 95%: 1.96

p= Probabilidad a favor: 0.5

q= Probabilidad en contra: 0.5

e= Error de estimación máximo aceptado 5% (0.05)

$$n = \frac{(25)1.96^2(0.5)(0.5)}{(0.05^2)(25 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 24 \text{ trabajadores}$$

Con una población total de 25 trabajadores, el cálculo arrojó un tamaño muestral de 24 trabajadores; este valor permite obtener resultados significativos con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%.

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

En esta investigación se aplicaron diferentes estrategias de recopilación de datos, que son:

- **La investigación documental** es una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica (Grupo Emergente de Investigación de la Universidad Mesoamericana , 2019, pág. 1)
- **La entrevista semiestructurada** “es un instrumento cualitativo que permite recolectar información precisa y detallada durante una conversación, entre el entrevistador y el entrevistado, de manera individual o en grupo” (Babativa, y otros, 2024, págs. 95-96).
- **La encuesta** “la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2002, pág. 143)

Para la definición de la propuesta de estrategias se realizó un análisis de la empresa y su contexto, aplicando dos técnicas, que son:

- **Análisis PESTEL** acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o ambientales, Legales. El análisis PESTEL ayuda a ordenar la información recabada al evaluar el contexto de una organización. Ayuda a identificar eventos influyentes para la organización, a partir de la información de contexto que fue identificada, seguida y procesada durante un periodo determinado. Esto permitirá identificar riesgos y oportunidades y así definir la estrategia (Ramírez, Secchi, Dubois, & Torregiani, 2023, pág. 3).
- **Análisis FODA** es una evaluación de factores fuertes y débiles que mediante el diagnóstico de la situación interna de toda la empresa y una evaluación externa de oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y proporciona una visión general de la situación estratégica a determinar (Delgado, Pilalao, Holguin, & Cali, 2023, pág. 105).

9.5. Etapas de la investigación

Etapas 1. Investigación Documental.

En la primera etapa se recopiló información teórica acerca del proceso administrativo, así como el contexto del sector construcción en Nicaragua. Se revisaron libros, artículos científicos, tesis previas que sirvieron como antecedentes y páginas institucionales para fundamentar teóricamente la investigación. Esta información fue crucial para formular la descripción del problema, justificación y construir el marco teórico.

Etapas 2: Elaboración de instrumentos de recolección de datos.

En esta segunda etapa se diseñaron los instrumentos de recolección de información, tomando en consideración los objetivos específicos y su cuadro de operacionalización, así como el cuadro de operacionalización de las variables de la hipótesis.

En esta etapa se elaboraron las guías de entrevista semiestructuradas dirigidas al personal administrativo y técnico que interviene directamente en la gestión y toma de decisiones dentro de la constructora. Se formularon guías de entrevistas semiestructuradas específicas para: el propietario de la Constructora López (Ver Anexo 1), administradora general (Ver Anexo 2), entrevista dirigida a ingenieros residentes (Ver Anexo 3) y personal operativo (Ver Anexo 4)

Se diseñó una encuesta estructurada dirigida al personal operativo de la Constructora López (Ver Anexo 5), conformado por maestros de obra, conductores de maquinaria, albañiles y ayudantes; con el objetivo de conocer la percepción del personal sobre el proceso administrativo, nivel de satisfacción laboral y desempeño operativo.

Etapa 3: Trabajo de campo.

Esta etapa consistió en la aplicación de los instrumentos previamente elaborados. Se realizó una visita a las oficinas administrativas y proyectos en ejecución de la Constructora López en donde se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas al propietario, personal administrativo y técnico, asimismo, para aplicar las encuestas al personal operativo. Se aseguró la implementación de los criterios mencionados para la selección de la muestra.

Etapa 4: Análisis de resultados y elaboración del documento final.

Considerando toda la información recopilada durante el trabajo de campo, se procedió a organizarla y analizarla para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en la investigación.

Las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas, editadas y analizadas; la encuesta, por su parte, fue digitada, procesada y analizada con herramientas estadísticas, y se presentaron tablas para facilitar la interpretación de los datos. La información documental se procesó tomando en cuenta su importancia teórica y contextual para respaldar la investigación.

Con base en los resultados generados por las entrevistas, encuestas y la investigación documental, se procedió a desarrollar el análisis FODA y el análisis PESTEL. El análisis

FODA permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan al proceso administrativo de la constructora; mientras que el análisis PESTEL facilitó la comprensión del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influye en la operatividad de la empresa.

Finalmente, la información recopilada fue organizada en un documento final que incluye las conclusiones, y estrategias resultantes del estudio. Dicho informe de investigación se estructuró de acuerdo con las Normativas aprobadas para Modalidades de Graduación aprobadas por la UNAN-Managua, CUR-Esteli.

10. Análisis y Discusión de Resultados

10.1. Organización de la Constructora López

10.1.1. Fundación de la empresa.

La Constructora López se origina por la experiencia de su fundador, el ingeniero Mario López, que adquirió trabajando para contratistas de las ciudades de Ocotlán, Somoto y Estelí. Durante ese tiempo su objetivo era destacar con la calidad de su trabajo y el aprendizaje que tenía al realizar trabajos extras. Sin embargo, no siempre los responsables de las obras le reconocían su esfuerzo; por tal motivo, un día tomó la decisión de independizarse. Su reflexión fue: *“si genero dinero para otra persona, ¿Cómo no voy a poder generar dinero para mí?”* (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Y es así como la Constructora López de la ciudad de Estelí comienza sus operaciones en el año 2010. Como todo negocio, al inicio no fue sencillo, puesto que se necesitaba crédito para realizar las obras, que las alcaldías le dieran la primera oportunidad de trabajo y que la gente empezara a conocer el nuevo nombre.

Además, para funcionar era obligatorio cumplir con una serie de trámites, y documentación para el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), de la Dirección General de Ingresos (DGI) y la licencia de operación en la Alcaldía municipal.

Un aspecto a su favor era que contaba con relaciones en el sector de la construcción, con proveedores y ferreterías con los que ya había tratado anteriormente gracias a trabajos realizados. Esto permitió explicar el proyecto y solicitar crédito, un punto clave para arrancar.

El proceso de apertura requirió inversión y sacrificio: *“con el salario que tenía pagué los primeros documentos, con el siguiente salario pagué todo lo de la renta más lo del MTI, la verdad es que comenzar es complicado porque es un riesgo”* (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Los primeros proyectos llegaron en el 2011 con el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), en Ocotal. Se trabajó con cuadrillas de empleados, pero no faltaron los tropiezos, ya que, hubo una asociación con personas de Ocotal y Estelí que no resultó favorable: *“Como al inicio estás chavalo, como que me dieron vuelta con el proyecto”* (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Por tal motivo, a mediados de 2012 atravesó una etapa de desánimo, donde incluso pensó en abandonar y cerrar su empresa. Sin embargo, el compromiso con la calidad fue su punto de diferenciación entre las demás empresas que se dedican al mismo rubro, puesto que, en el sector de la construcción era muy común escuchar recomendaciones para ahorrar materiales, lo cual baja la calidad: *“Muchos albañiles al inicio estaban acostumbrados a que ‘mirá, echémosle menos cemento al concreto’ que ‘mirá, pongámosle otro tipo de hierro’... y yo nunca miré bien eso”* (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

El estándar de calidad de la empresa fue claro desde el comienzo, esto generó resistencia por algunos trabajadores acostumbrados a otras prácticas, pero con el tiempo se volvió el sello de la constructora y una de las razones por las que empezó a ser buscada con mayor frecuencia, y hoy tiene el reconocimiento en los lugares donde se trabaja.

10.1.2. Misión, Visión, Valores y Objetivos.

Cabe señalar que la misión, visión, valores y objetivos aquí abordados, fueron proporcionadas directamente por la empresa, reflejando su propio planteamiento estratégico y la manera en que desea comunicar su propósito y metas.

Misión: Nuestro propósito es permanecer como líderes en el sector, enfrentando nuevos retos, ofreciendo productos de vanguardia para familias y empresas, buscando relaciones de largo plazo con nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores.

Visión: Ser una empresa líder en el sector de la construcción e innovar a nivel nacional, con capacidad de competir exitosamente en el mercado, con un equipo capaz y comprometido en

el desarrollo del país, generando proyectos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad, responsabilidad y eficacia en la ejecución de los servicios, garantizando solidez y reconocimiento de la empresa.

Valores de la empresa:

- Integridad
- Responsabilidad
- Innovación
- Trabajo en equipo

Objetivos de la Constructora López:

Objetivo General: El objetivo de nuestra empresa es asumir el compromiso ante las necesidades de nuestros clientes en todos los aspectos relacionados con la optimización de calidad, diseño y los costos, desarrollando constantemente alternativas de solución accesibles de nuestros clientes.

Objetivos Específicos:

1. Definir las estrategias y flujos necesarios para el desarrollo de proyectos en el menor tiempo posible.
2. Brindar a nuestros clientes servicios con valor agregado.
3. Definir las estrategias para contar con los recursos financieros, que permitan garantizar la ejecución en el menor tiempo posible, cumpliendo los estándares altos de calidad.
4. Realizar la planificación estratégica para llevar a cabo los proyectos en base a calidad y menor tiempo.
5. Brindar un ambiente laboral agradable donde el personal se muestre eficaz y eficiente.
6. Incentivar capacitación constante para nuestro personal.
7. Desarrollar un canal de comunicación entre empresa y cliente, desde la etapa de posibles clientes hasta posterior a la entrega del producto, cumpliendo con los tiempos de garantía establecidos en los contratos.

10.1.3. Imagen corporativa.

El logotipo de Constructora López, representa un edificio en construcción como símbolo de solidez; alineado con la misión y visión de la empresa. En la parte superior se encuentra el nombre de la empresa, destacando su identidad corporativa.

El color gris representa su especialidad en obras grises, teniendo como base el cemento y el concreto. El verde celeste simboliza el cielo, representa amplitud y proyección hacia el futuro. Por otra parte, el color amarillo complementa la paleta de colores, aportando dinamismo (figura 2)

Constructora López ha desarrollado sus más importantes proyectos en la construcción, restauración y remodelación de edificaciones privadas e institucionales en las ciudades de: Estelí, El Viejo, Yalí y Matagalpa.

Figura 2. Logo Constructora López

Esta experiencia ha otorgado a la empresa suficiente respaldo y confianza para brindar a nuestros clientes un servicio eficiente y de calidad, asimismo nos permite estar presentes en diversos proyectos de edificación, obras institucionales, comerciales e industriales para clientes con un alto grado de exigencia y estándares de calidad.



Fuente: Constructora López, 2013.

“En cuanto nos sea posible buscamos establecer la mejor relación con nuestros clientes, a fin de que el resultado sea una confianza tranquilizadora en todo el proceso, desde la generación de las ideas hasta la entrega del producto o servicio acordado; es así como nos preocupamos de detalles que van mucho más allá del mero negocio, y que es al fin lo más importante: las personas”. (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Consiente de la importancia que tienen los valores tanto en la vida diaria como en las decisiones que se toman en la gestión empresarial, cuenta con una política de gestión y código

de ética empresarial propios en los cuales se plasma un conjunto de principios y reglas básicas tanto interna como externa, siendo una guía de comportamiento para sus miembros integrantes.

10.1.4. Servicios que ofrece Constructora López

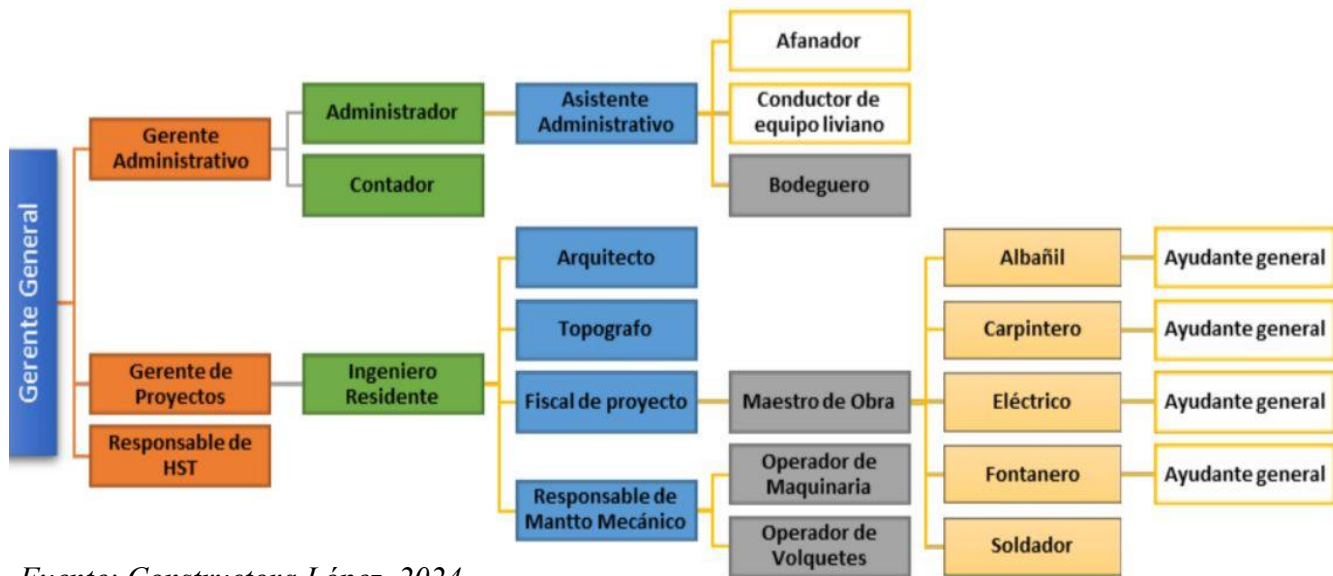
- Diseño y Construcción de obras verticales y horizontales.
- Diseño y Construcción de Casas Residenciales.
- Supervisión de Obras Civiles.
- Servicios de Topografía en general.
- Elaboración de Avalúos de Propiedades Urbanas y Rurales.
- Asesoría y Capacitación Técnica.
- Diseño y Remodelación de interiores.
- Servicios de Soldadura en general.
- Renta de Equipo Menor.
- Alquiler de Maquinarias.

10.1.5. Organización de la empresa y funciones de las principales áreas.

Constructora López se dedica a la construcción y desarrollo de proyectos de infraestructura, abarcando tanto obras civiles como edificaciones residenciales, comerciales e industriales. La empresa ofrece servicios integrales que incluyen diseño arquitectónico, ingeniería, construcción, supervisión de obras y mantenimiento.

El organigrama de Constructora López muestra la estructura jerárquica que lleva la empresa, encabezada por el Gerente General, de quien dependen las áreas administrativas, de proyectos y de higiene y seguridad en el trabajo. Estas, a su vez, se dividen en diversos cargos y funciones que abarcan desde el ámbito administrativo y técnico hasta el operativo en obra (figura 3)

Figura 3. Organigrama Constructora López



Fuente: Constructora López, 2024

Funciones y responsabilidades de las principales áreas de Constructora López.

1. Funciones del cargo de Gerencia General.

- **Gerente General** se encarga de planificar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa. Define la misión, visión y objetivos estratégicos, coordina proyectos para que cumplan con tiempos, costos y calidad. Lidera y motiva al personal, supervisa el presupuesto y la rentabilidad, gestiona relaciones con clientes y proveedores, vela por el cumplimiento de leyes y normas de seguridad, promueve la innovación y la mejora continua para garantizar el crecimiento y competitividad de la organización.

2. Funciones de los cargos del área de Gerencia Administrativa.

- **Gerente Administrativo** supervisa y coordina las actividades administrativas diarias de la empresa, asiste a la dirección de la empresa en la toma de decisiones, gestiona la contratación, capacitación y desarrollo del personal administrativo, también se encarga de supervisar la nómina y beneficios de los empleados. Prepara informes financieros y se

asegura de la exactitud de los registros contables, administra el presupuesto operativo y controla los costos administrativos. De igual manera, supervisa el proceso de compras de suministros y materiales, a su vez gestiona la logística y el inventario, garantizando la disponibilidad de recursos y eficiencia en la cadena de suministros.

- **Administrador** se encarga de supervisar y coordinar las actividades administrativas diarias, identificar oportunidades de mejora en los procesos administrativos, así como de preparar y presentar informes periódicos a la alta dirección sobre el estado de las operaciones administrativas. También gestiona al personal mediante la contratación, capacitación y control de nómina, coordina compras, logística e inventarios, mantiene relaciones con proveedores y contratistas.
- **Contador** mantiene y actualiza los libros contables, registrando todas las transacciones financieras; además, elabora informes financieros periódicos, supervisa cuentas por cobrar y pagar, y asegura el cumplimiento fiscal. Asimismo, implementa controles internos, asiste en presupuestos y pronósticos, gestiona la nómina y relaciones bancarias. Igualmente, proporciona asesoramiento financiero a la dirección y mantiene organizada la documentación contable, garantizando que cumpla con los requisitos legales.
- **Asistente Administrativo** gestiona la correspondencia y organiza archivos físicos y digitales; además atiende llamadas y coordina reuniones. Asimismo, apoya en la documentación de recursos humanos y en la organización de eventos; por otra parte, controla los suministros de oficina, elabora informes y mantiene base de datos. Igualmente, recibe y atiende a visitantes, asiste en pagos y facturación, colabora en proyectos especiales.
- **Afanador** limpia y desinfecta oficinas, baños, áreas comunes y externas; además, repone suministros de limpieza y gestiona los residuos de manera adecuada. Mantiene el orden en los sitios de construcción, apoyando con la eliminación de escombros y materiales de desecho, ayuda en la organización y disposición de herramientas y equipos. Informa al

supervisor sobre problemas o necesidades de mantenimiento; igualmente, apoya en la preparación y limpieza de áreas para reuniones y eventos, y cuida los equipos de limpieza.

- **Conductor de equipo liviano** se encarga de conducir vehículos como camionetas, furgonetas y otros equipos de construcción livianos. Asimismo, de transportar materiales, herramientas, equipos y personal entre diferentes ubicaciones, realizar inspecciones diarias, mantener los vehículos limpios y en buen estado y reportar cualquier problema o necesidad de reparación. Por otra parte, debe mantener registros precisos de los viajes realizados, incluyendo tiempo, destino y propósito, así como completar y entregar informes de entrega.
- **Bodeguero** almacena y verifica materiales y herramientas, asegurando su buen estado; además, los almacena de manera ordenada y segura, manteniendo un sistema que facilite su acceso. Asimismo, controla el inventario mediante registros y conteos periódicos, y distribuye los materiales al personal de construcción. Igualmente, mantiene limpio y seguro el almacén.

3. Funciones de los cargos del área de Gerencia de Proyectos.

- **Gerente de proyectos** planifica, coordina y supervisa todas las fases de un proyecto, asegurando el cumplimiento de objetivos, cronogramas y presupuestos. Se encarga de administrar recursos, controlar la calidad, gestionar riesgos, mantener comunicación con clientes y proveedores. Asimismo, garantiza el cumplimiento normativo y de seguridad, resuelve problemas, elabora informes y documentación detallada del avance del proyecto.
- **Ingeniero Residente** supervisa y coordina las obras, asegurando que se realicen según planos, normas y cronogramas. Dirige al personal, controla recursos, verifica la calidad, resuelve problemas y mantiene comunicación con clientes y proveedores, además, registra avances y supervisa el cumplimiento del presupuesto.

- **Arquitecto** desarrolla conceptos de diseño y elabora planos detallados; además, realiza estudios del sitio y prepara documentación técnica que cumpla con los requisitos del cliente y las normativas necesarias. Asimismo, colabora con ingenieros, diseñadores de interiores, y otros profesionales para integrar los aspectos técnicos y estéticos del proyecto, participa en la planificación de las actividades de construcción y en el control del presupuesto asignado. También, prepara y mantiene registros de los diseños, cambios y comunicaciones en el diseño y ejecución de los proyectos.
- **Topógrafo** realiza levantamientos topográficos en el sitio de construcción utilizando equipos y herramientas especializadas como estaciones totales, niveles y GPS, recopila datos precisos del terreno como elevaciones, contornos y límites; seguidamente, procesa los datos recolectados para elaborar mapas, planos y modelos digitales del terreno. De igual manera, verifica límites de propiedades, colabora con ingenieros y arquitectos y mantiene registros y reportes técnicos sobre los resultados de los levantamientos.
- **Fiscal de proyecto supervisa** la ejecución del proyecto, asegurando el cumplimiento de planos, cronogramas y estándares de calidad, gestiona los costos y presupuestos, revisando solicitudes de pago e informes financieros, y asegura el cumplimiento de todas las normativas legales y regulaciones aplicables. Igualmente, identifica y mitiga riesgos, documenta detalladamente los avances y capacita al personal del proyecto.
- **Maestro de obras** supervisa y coordina las actividades diarias en el sitio de construcción, asegurando que el trabajo se realice según los planos y especificaciones del proyecto, dirige y asigna tareas al personal de construcción, incluyendo obreros y subcontratistas. Igualmente, gestiona materiales y recursos, resuelve problemas, documenta avances y capacita al personal de construcción en técnicas y procedimientos específicos de la obra.
- **Albañil** se encarga de construir muros, paredes, tabiques y otras estructuras utilizando ladrillos, bloques y demás materiales de construcción. También, prepara mezclas como cemento y mortero, lee e interpreta planos y especificaciones técnicas conforme a los

requerimientos del proyecto, realiza mantenimiento y reparación de estructuras, cumple con los plazos y mantiene registros de sus actividades.

- **Carpintero** se encarga de leer e interpretar planos para la construcción de estructuras de madera y otros materiales, así como de medir, cortar y ensamblar materiales para fabricar encofrados, marcos, puertas, ventanas y otros elementos estructurales, realiza acabados de interiores, como la instalación de molduras, rodapiés y marcos decorativos. Igualmente, se encarga de identificar y corregir defectos de las estructuras de madera.
- **Fontanero** instala tuberías, válvulas, accesorios y sistemas de agua y desagüe en edificios y estructuras, realiza reparaciones y mantenimiento de sistemas de fontanería existentes, incluyendo la detección y reparación de fugas; también, realiza pruebas de presión y otras pruebas para asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas.
- **Soldador** lee e interpreta planos y especificaciones técnicas para determinar los requisitos de soldadura, prepara las superficies metálicas para la soldadura mediante corte, limpieza y ajuste. Realiza soldaduras en estructuras metálicas, tuberías y componentes utilizando diversos métodos de soldadura (MIG, TIG, SAW), se asegura de que las uniones soldadas cumplan con los estándares de calidad. De igual manera, mantiene y calibra los equipos de soldadura para su correcto funcionamiento y realiza mantenimiento preventivo y reparaciones menores.
- **Ayudante general** se encarga de brindar asistencia a operarios: carpinteros, albañiles, fontaneros, soldadores y otros trabajadores. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada, organizar y almacenar materiales y herramientas para facilitar el acceso y seguridad. Asimismo, realiza tareas manuales como mezclar cemento, cargar y descargar materiales, cavar zanjas y preparar superficies, participar en la instalación y desmontaje de andamios y otras estructuras temporales.
- **Responsable de mantenimiento mecánico** se encarga de planificar y ejecutar tanto el mantenimiento preventivo como el correctivo de maquinaria y equipos; además supervisa

al personal de mantenimiento y controla el inventario de repuestos. Asegura el cumplimiento de las normativas de seguridad y programa las actividades para minimizar interrupciones en las operaciones. Asimismo, documenta las reparaciones y costos, optimiza el rendimiento de los equipos, resuelve problemas mecánicos y capacita al personal.

- **Operador de maquinaria** se encarga de operar equipos pesados como excavadoras, cargadoras, retroexcavadoras y bulldozers de manera eficiente y segura; además realiza mantenimiento básico, inspecciones diarias y reporta fallas de mantenimiento. También maneja carga y descarga de materiales, coordina con el equipo de construcción y mantiene documentación de operaciones.
- **Operador de volquetes** conduce y transporta materiales como tierra, arena, grava y escombros dentro y fuera del sitio de construcción; asimismo, realiza inspecciones diarias y mantenimiento básico del vehículo. También coordina la carga y descarga de materiales, planifica rutas eficientes, mantiene documentación de operaciones, prepara informes sobre el estado del volquete y las actividades realizadas.

4. Funciones del cargo de Higiene y Seguridad

- **Responsable de higiene y seguridad** desarrolla e implementa políticas y programas de seguridad y salud ocupacional, evalúa los riesgos en el lugar de trabajo e implementa medidas preventivas, capacita al personal en normas y procedimientos de seguridad, supervisa el uso de equipos de protección personal (EPP) y las normativas vigentes. Asimismo, investiga incidentes para evitar su repetición, mantiene comunicación con las autoridades competentes y actualiza la documentación sobre el estado de seguridad y salud para la dirección de la empresa.

10.2. Procesos de planeación, organización y dirección para la ejecución de proyectos y restauración de obras verticales y horizontales de la Constructora López

Los siguientes hallazgos corresponden al objetivo específico 1, y permiten identificar los procesos de planeación, organización y dirección en la ejecución de los proyectos de la constructora. En este apartado se incluyen los distintos elementos que influyen en la gestión de los proyectos, la coordinación de recursos, la toma de decisiones, y los documentos de soporte de proyectos.

10.2.1. Proceso de Planeación de proyectos y obras

10.2.1.1. Metas establecidas para cada proyecto.

En la Constructora López, el cumplimiento de los contratos en tiempo y forma es un objetivo primordial, porque esto determina la relación con los clientes, la viabilidad del proyecto y la reputación de la constructora en el mercado. Estas metas son fundamentales para guiar su desarrollo y lograr un proyecto exitoso en la empresa.

“Las metas establecidas son cumplir con los contratos de cada proyecto, teniendo en cuenta factores como: tiempo, costo, calidad, seguridad, alcance, sostenibilidad y satisfacción.” (Katherine. Ingeniera Residente 03-09-2025)

La necesidad de completar el proyecto dentro del plazo acordado es esencial porque demuestra la capacidad de la empresa de gestionar el presupuesto de manera efectiva, asegurándose que los gastos no excedan con lo planeado.

En el caso de la calidad de los proyectos, la empresa se centra en mantener altos estándares en la construcción y los materiales utilizados, se prioriza la implementación de prácticas seguras en el lugar de trabajo para proteger a los trabajadores y minimizar riesgos. Pero, también se debe definir claramente con el cliente el diseño de la obra y los materiales a utilizar, quedando establecido en el costo del proyecto y en el contrato.

En la sostenibilidad se considera el impacto ambiental del proyecto, buscando prácticas que promuevan la responsabilidad ambiental y asegurar que el cliente este satisfecho con el resultado final, lo cual es crucial para la buena reputación y futuras oportunidades de negocio para la Constructora.

Los objetivos son los fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado. Representa no sólo el punto final de la planeación si no también el fin que persigue mediante las otras etapas del proceso administrativo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones (Luna Gonzáles, 2014, pág. 65).

10.2.1.2. Planificación para la ejecución de los proyectos.

Para Chiavenato (2006, pág. 148) la planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

El proceso de planificación de recursos y materiales de Constructora López inicia con su participación en licitaciones públicas y contrataciones privadas.

En el caso de las licitaciones públicas, la constructora hace uso de la plataforma llamada Sistema de Contrataciones Administrativas y Electrónicas (SISCAE), en la cual se publican todos los procesos de contrataciones de entidades públicas como lo son las alcaldías. A través de este sistema la constructora identifica todos los proyectos que se encuentran disponibles y posteriormente, selecciona aquellos que le resulten más atractivos o viables para licitar.

“A través de la página del SISCAE, que es una plataforma del Estado. Ahí aparecen todos los departamentos (del país) y uno puede ver los proyectos según la alcaldía que los publique. Por ejemplo, si quiero ver proyectos en Estelí, se ingresa a la Alcaldía de Estelí; y así por cada departamento. Así nos vamos ubicando, y de hecho ahorita

tenemos dos proyectos en Matagalpa” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

“Las instituciones (públicas) cada año tiran x cantidad de proyectos, observamos el tipo de proyecto que puede ir, que podamos trabajar, que sean atractivos para nosotros; luego se selecciona el mejor” (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

La institución pública invita a los oferentes a conocer el lugar donde se realizará el proyecto y posteriormente presenta los alcances de obras, en dicho documento se detallan las actividades a ejecutar y los plazos. Con base en esta información, se calcula los insumos y materiales necesarios, tales como arena, arcilla, grava, bloques, cemento, adoquines, entre otros. Dichos cálculos se envían a oficinas administrativas donde se prepara el presupuesto y se gestionan las cotizaciones; teniendo en consideración esto, se decide si se participa en la licitación o no.

“Se hace la visita a los proyectos, ellos te invitan a conocer donde se harán los proyectos, después te pasan los alcances de obras que es todo lo que vas a ejecutar en dicho proyecto... tantos metros de adoquín, tanto volumen de tierra. Entonces yo personalmente me encargo de calcular el costo, observando esto, analizo si es viable hacerlo o no” (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Cabe destacar que, en la planificación de cada proyecto, Constructora López incorpora del 5 al 10% del costo de la obra destinado a imprevistos, con el objetivo de cubrir gastos no contemplados inicialmente.

“Siempre contemplamos una variación del 5% al 10% por imprevistos o desperdicios que puedan presentarse en el proyecto” (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

La Ley N.º 1238, Ley de Contrataciones Administrativas del Estado, constituye un marco jurídico moderno que regula de manera integral los procesos de preparación, adjudicación, ejecución y extinción de los contratos celebrados por las instituciones públicas en Nicaragua. esta norma no solo busca ordenar los procesos administrativos, sino también impulsar el desarrollo económico local, garantizar la igualdad de oportunidades entre oferentes y establecer mecanismos de control y fiscalización más rigurosos. En consecuencia, la Ley 1238 se convierte en un instrumento estratégico para mejorar la gestión pública, incrementar la competitividad.

Para acceder a las licitaciones se solicita una serie de documentos, que varían según la naturaleza del proyecto; pero los más comunes son:

- Personería jurídica
- Acta constitutiva
- Poder generalísimo de representación legal
- Oferta/fianza económica
- Cédula RUC vigente
- Solvencia DGI
- Solvencia municipal
- Certificación de proveedores del Estado

Requisitos técnicos:

- Propuesta técnica y económica en función de lo establecido en el Pliego de Base y Condiciones
- Maquinaria propia, en caso de no ser así presentar compromiso de arrendamiento de maquinaria
- Contar con personal de planta
- Presentar los currículums del personal que estará presente en el proyecto
- Experiencia (Actas de finiquito)
- Si son proyectos pequeños o con una duración aproximada de 15 días hábiles, se solicitan acuerdos con proveedores de materiales. Si son proyectos grandes, no es

necesario porque se va pagando según el avance de la obra. Todo es en dependencia de la complejidad y duración del proyecto.

Posteriormente, Constructora López presenta su propuesta en el tiempo señalado, cumpliendo con los documentos y requisitos. La institución pública analiza las ofertas de las empresas participantes y revisa que cumplan con lo solicitado en los alcances de obra.

Una vez adjudicado el proyecto se procede a formalizar la documentación correspondiente, es decir, la firma de contrato y se inicia la ejecución de la obra.

Por otra parte, cuando se trata de contrataciones privadas, el proceso de planificación se desarrolla de manera ordenada y flexible, respondiendo a las particularidades de cada cliente. Todo inicia con la recepción de la solicitud y la realización de reuniones preliminares para comprender a profundidad los objetivos del proyecto, el presupuesto disponible y los plazos de ejecución. Posteriormente, se lleva a cabo un levantamiento de información en el terreno o inmueble, lo que permite identificar condiciones técnicas, posibles limitaciones y riesgos, así como la factibilidad de la obra.

En base en estos elementos se prepara una propuesta técnico-económica que incluye diseño preliminar, estimaciones de costos y cronograma tentativo, la cual es presentada al cliente para su análisis y retroalimentación. Una vez consensuados los ajustes y negociaciones necesarias, se procede a la firma del contrato privado, documento en el que se establecen con claridad el alcance del proyecto, los tiempos de entrega, las responsabilidades y las garantías ofrecidas por la empresa.

Seguidamente, se diseña la planificación operativa, que contempla la programación detallada de las fases constructivas, la asignación de recursos humanos especializados, la contratación de proveedores y subcontratistas, y la definición de un presupuesto definitivo sujeto a controles de desembolso.

Aun tratándose de contrataciones privadas, la constructora vela por cumplir con las normativas municipales, ambientales y de seguridad laboral que regulan la actividad. Durante la fase de ejecución, se mantiene un control estricto sobre el avance del proyecto mediante supervisiones periódicas y la elaboración de informes de progreso que garantizan transparencia tanto para el cliente como para la administración interna.

Finalmente, se realiza la entrega formal de la obra acompañada de un acta de conformidad, asegurando que cada proyecto concluya con altos estándares de calidad y en estricto cumplimiento de los compromisos adquiridos.

10.2.1.3. Herramientas para facilitar la Planificación de proyectos.

La función de planificación consiste primero en determinar: ¿Qué se va a ser? o ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?, es decir, es hacer una revisión del estado de la organización (Mero-Vélez, 2018, pág. 91)

Constructora López utiliza Microsoft Excel y diagrama Gantt como herramientas para facilitar la planificación de los proyectos. Microsoft Excel se utiliza para preparar informes operativos, presupuestos detallados de materiales, calcular volúmenes de insumos y realizar comparativos de cotizaciones de proveedores.

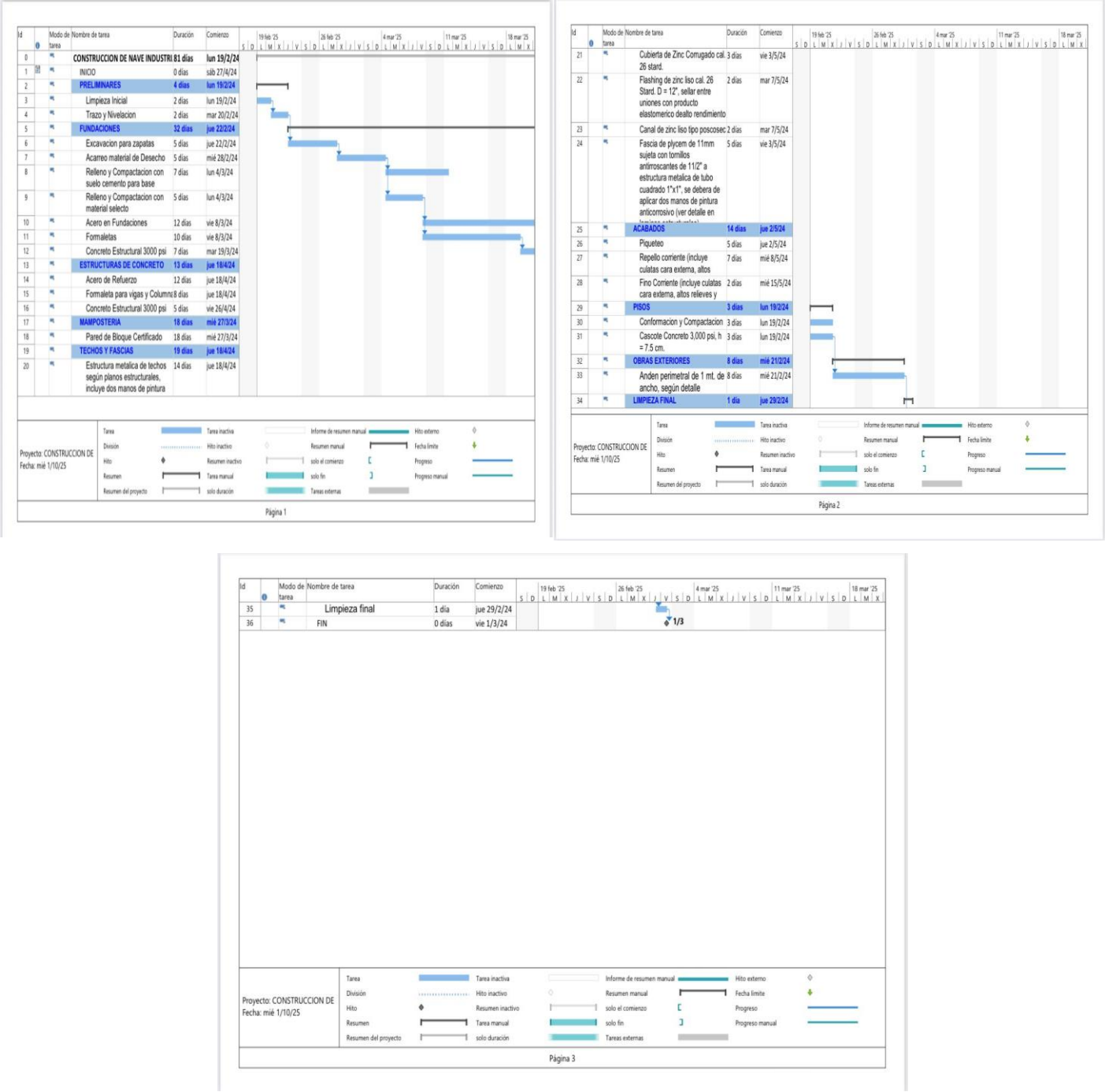
“La mayoría de nuestros formatos son realizados en Excel... es nuestra principal herramienta para la planificación” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

Por otra parte, el diagrama de Gantt permite proyectar la duración de las actividades a realizar, asignar recursos y ajustar los plazos según lo solicitado (figura 4)

“Las instituciones (públicas) te dicen: ‘este proyecto lo necesitamos en 90 días’, entonces yo realizo un diagrama que se llama diagrama Gantt y ahí calculamos más o

menos el tiempo que nos podemos llevar” (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Figura 4. Modelo de diagrama de Gantt para planificar tareas, tiempo y recursos. Constructora López

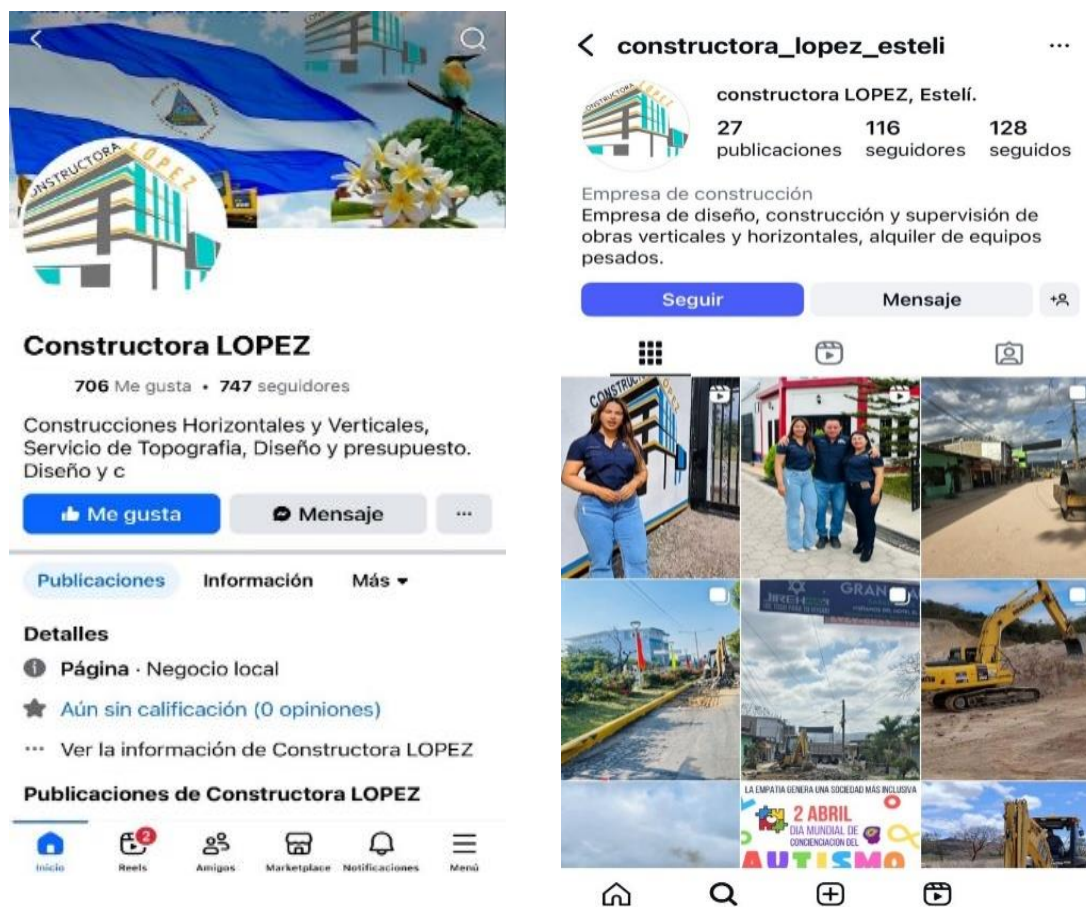


Fuente: Constructora López, 2024.

10.2.1.4. Estrategias para promocionar la empresa.

Constructora López se ha dado a conocer principalmente por los proyectos que le ejecuta a la Alcaldía Municipal de Estelí, esto ha fortalecido su reconocimiento en el sector de la construcción. Además, tiene presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, donde comparte información valiosa sobre sus obras y servicios para ampliar su alcance y atraer más clientes (figura 5) *“El mismo trabajo habla por sí solo, porque con la calidad uno se va dando a conocer y destacando. También usamos las redes (sociales), como Facebook e Instagram, y tratamos de mantenerlas siempre activas”* (Mario López. Fundador-propietario

Figura 5. Redes sociales Constructora López



Fuente: Página de Facebook e Instagram de Constructora López, 2024.

10.2.1.5. Infraestructura.

La infraestructura de Constructora López está conformada por cuatro oficinas, distribuidas de la siguiente manera: una destinada a la Gerencia General, una a la Gerencia Administrativa, una a la Gerencia de Operaciones, y una oficina adicional dedicada al control de maquinaria.

Asimismo, cuenta con tres bodegas: una para el resguardo de equipo y herramientas, otra para el almacenamiento de materiales y una destinada al plantel de maquinaria (figura 6)

Figura 6. Infraestructura Constructora López



Fuente: Archivo privado Constructora López, 2025.

10.2.2. Organización de recursos humanos y materiales al ejecutar proyectos

10.2.2.1. Organización al ejecutar un proyecto de construcción

La organización en la ejecución de los proyectos públicos inicia desde el área administrativa donde se centraliza la información de las licitaciones. A partir de ahí, la gerencia determina la asignación de responsabilidades, es decir, se decide qué ingeniero residente será el encargado de la ejecución de la obra. Cada ingeniero residente conforma su equipo de trabajo, llamado cuadrilla o módulo. Está compuesto por: un fiscal, un maestro de obras, albañiles y ayudantes.

“Primero comienza desde el área administrativa, de aquí se sabe lo de las licitaciones y ya de aquí el gerente (Mario López. Fundador-propietario) orienta qué ingeniero va a mandar a cada proyecto. Ese residente tiene su fiscal, su maestro de obras, sus

albañiles y sus ayudantes. Se les llaman cuadrillas o módulos. Actualmente se cuenta con cuatro (ingenieros) residentes, de manera que ellos arman cuatro cuadrillas, por lo tanto, ellos se organizan a qué lugar ir. Ahorita cada uno está en diferente proyecto. Por ejemplo, en el módulo 1 está un ingeniero, está su fiscal...” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

En el caso de la organización en la ejecución de los proyectos privados dentro de la Constructora López inicia con la atención directa al cliente, desde donde se definen los requerimientos de la obra, los plazos y el presupuesto disponible. Posteriormente, la gerencia asigna al ingeniero residente responsable del proyecto, quien, a su vez, conforma la cuadrilla de trabajo compuesta por un fiscal, un maestro de obras, albañiles y ayudantes. A diferencia de los proyectos públicos, en el ámbito privado existe mayor flexibilidad en la planificación, ya que los tiempos y ajustes se coordinan directamente con el cliente, lo que permite respuestas más rápidas y adaptadas a sus necesidades.

“En los proyectos privados lo primero que hacemos es escuchar al cliente, conocer qué necesita y cuál es su presupuesto. Con esa información, el gerente (Mario López. Fundador-propietario) asigna a un ingeniero residente y este organiza a su cuadrilla, que siempre está compuesta por fiscal, maestro de obras, albañiles y ayudantes. Luego se elabora un plan de ejecución que se ajusta a los acuerdos establecidos con el cliente, lo que nos da más libertad y rapidez en comparación con las obras públicas.” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

El proceso administrativo-organización está constituido por el conjunto de reglas, estructuras, cargos y comportamientos que han de respetar todos los involucrados que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles ya sean humanos, materiales y financieros. Representa el patrón de relaciones simultaneas que a partir de la dirección de los gerentes persiguen metas comunes (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020, pág. 23)

10.2.2.2. Vehículos y equipamiento

Constructora López tiene un total de 18 vehículos, conformado tanto por vehículos livianos como por equipamiento (figura 7)

En el registro se incluyen distintos tipos de unidades como motos, camionetas, camiones, cabezales y maquinaria pesada. Cada vehículo está identificado con datos específicos como marca, modelo, tipo de carrocería, número de placa, número de chasis o motor, entre otros. Esta información permite a la empresa llevar un control de sus activos de transporte y maquinaria, asegurando su disponibilidad y funcionamiento para las diferentes operaciones de construcción.

Figura 7. Vehículos y equipamiento Constructora López

Nro	Tipo	Marca	Modelo	CARROCERIA	Placa Vehículo	Nro CHASIS/MOTOR	Color	Año	Carga Máxima (TN)	Estado Vehículo
1	MOTO	YAMAHA	XTZ125E		ES 26807	LBPKE1804J0074757	AZUL	2019	0.00	BUENO
2	MOTO	YAMAHA	FZ150		ES 46212	ME1RG2686P3021005	AZUL METALICO	2024	0.00	BUENO
3	CAMIONETA	TOYOTA	LAND CRUISER	TINA/BARANDA	ES 31355	HZJ750041245	GRIS CLARO	1998	0.00	BUENO
4	CAMIONETA	MITSUBISHI	L200	CABINA SENCILLA	ES 32802	MMBENKL30RH011652	BLANCO	2024	0.00	BUENO
5	CAMION	ISUZU	NPR	TINA	ES 15312	JL7008632	BLANCO	1998	4.00	BUENO
6	CAMION	HINO	XZU650L-WKMMJ3	TINA	ES 36285	JHHCCJ3F1TK010472	BLANCO	2026	4.50	BUENO
7	CAMION	GMC	TOPKICK	PLATAFORMA	ES 18254	1GDM7H1J1SJ5144483	BLANCO	1995	8.00	BUENO
8	CAMION	INTERNATIONAL	S1900	PLATAFORMA	ES 17738	FHA40413	BLANCO	1985	8.00	BUENO
9	CAMION	KENWORTH	W900B	VOLQUETE	ES 29502	J719644	BLANCO	1996	12.00	BUENO
10	CAMION	INTERNACIONAL	N/REG	VOLQUETE	ES 31356	WC041288	VERDE	1998	21.00	BUENO
11	CAMION	MACK	N/R	VOLQUETE	ES 17608	1M2B120C5BA049926	ROJO	1981	12.00	BUENO
12	CABEZAL	FREIGHTLINER	TRUCK	DOBLE EJE	M 164299	1FUWDCX3WL973887	BLANCO	1998	21.00	BUENO
13	RETRO EXCAVADORA	KOMATSU	WB93R-5E0			001895086	AMARILLO	2021		BUENO
14	EXCAVADORA	KOMATSU	PC200-10MO	SOBRE ORUGA		4D107-26765790	AMARILLO	2022		BUENO
15	TRACTOR	KOMATSU	D65EX-16	ORUGA		SAA6D114E-3	AMARILLO	2018		BUENO
16	VIBROCOMPACTADORA	CATERPILAR	CS-533C			AAC02018U	AMARILLO	1998		BUENO
17	MOTONIVELADORA	KOMATSU	GD650A-U				AMARILLO			BUENO
18	MINICARGADOR	XCMG	XC740K			G0295A	AMARILLO	2023		BUENO

Fuente: Constructora López, 2025

10.2.2.3. Problemas de maquinaria

Cuando surgen problemas o desperfectos con la maquinaria o vehículos en la constructora, se debe seguir un proceso estructurado para abordar la situación de manera eficiente (figura 8), y este consiste en reportar el problema de inmediato y buscar soluciones, lo que incluye la búsqueda de repuestos si la maquinaria ha sufrido algún daño.

Figura 8. Flujo de comunicación a seguir ante fallas de vehículos y equipamientos Constructora López



Fuente: Elaboración propia, 2025.

La comunicación es clave en este tipo de problemas, ya que los conductores y operadores de maquinaria mantienen contacto constante para identificar donde se pueden encontrar repuestos de calidad.

“Reportarlo inmediatamente y buscar soluciones, buscar repuestos si es algún daño de la maquinaria y lo más importante es la comunicación con los compañeros, tener contacto para ver donde hay repuestos y que sean de calidad. Ellos me deben notificar a mí (conductores/operadores de maquinaria) y yo se lo notifico a Yelitza (Administradora de Equipos), ella se lo notifica a Irela (Administradora General) porque ella es la encargada del dinero, finalmente se le notifica a Mario (Gerente General-propietario)” (Katherine. Ingeniera Residente 03-09-2025)

10.2.2.4. Proceso para coordinarse con proveedores

El criterio más importante para seleccionar a un proveedor de materiales e insumos de construcción es por mucho la calidad, por encima del precio, puesto que las instituciones públicas exigen que todos los materiales a utilizarse en los proyectos sean certificados para

poder garantizar la calidad y seguridad de la obra, así como reducir riesgos de fallas o accidentes. En otras palabras, asegura la reputación de la empresa (contratista) y de la institución pública (contratante).

“En este tipo de proyectos se tiene que sí o sí garantizar calidad. Nosotros trabajamos con los certificados porque la alcaldía pide la certificación de los productos. No es que usted va a llevar un hierro y ya, la alcaldía le pide la certificación de ese hierro... En eso el ingeniero (Mario López. Fundador-propietario) es bien conocido porque él no se va por lo barato, él se va por la calidad, así sea caro, es mejor la calidad” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

Cabe destacar que cuando Constructora López gana un proyecto, inicia la facturación anticipada para que, al momento de ejecutar la obra, el material se encuentre disponible en el sitio, así se evitan retrasos. En cuanto a las negociaciones financieras con los abastecedores de materiales, éstas son generalmente al contado; solo en casos excepcionales se realizan compras al crédito. Gracias a esto, la empresa ha logrado mantener relaciones duraderas con sus proveedores.

“Desde que yo entré a trabajar aquí es con los mismos (proveedores), lo único que va cambiando son los vendedores, pero las empresas son las mismas” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

10.2.2.5. Principales abastecedores de materiales de Constructora López



Alfa Industrial es una empresa nicaragüense fundada en 2017, que provee materiales de construcción, destacándose por la venta de cemento, mezclas asfálticas en frío y caliente, emulsiones asfálticas, asfalto modificado y otros insumos como: selladores de grietas, losas de

filigran, varillas de fibra de vidrio y concreto hidráulico.

CEMEX Nicaragua, filial de la multinacional mexicana CEMEX, opera en el país desde 2001; destaca por fabricar y comercializar cemento, concreto, agregados como grava y arena, y otros insumos de construcción.



CORFADI CIA & LTDA fundada en 2009 con accionistas totalmente nicaragüenses, ofrece agregados de construcción tales como: piedra triturada en diferentes medidas, arena triturada y lavada, material selecto, entre otros; adicionalmente, presta el servicio de entrega a domicilio.

SINSA es una cadena nicaragüense especializada en materiales de construcción, ferretería y acabados, con presencia en varias ciudades del país. Ofrece una amplia variedad de productos para proyectos de construcción, remodelación y decoración.



AGRENIC es una empresa nicaragüense con más de 25 años de experiencia en la producción y suministro de materiales para la construcción. Se especializa en la elaboración de agregados triturados, mezclas asfálticas en caliente, bloques y adoquines prefabricados.

INDENICSA es una empresa nicaragüense especializada en la fabricación y comercialización de productos derivados del acero. Ofrece una amplia gama de materiales de construcción, incluyendo láminas galvanizadas y pre-pintadas, tubos, perlines, varillas, trefilado, perfiles, concreto (bloques, adoquines, losetas, ladrillos, postes para losetas) y electrodos.

The logo for INDENICSA, featuring the company name in a large, bold, blue serif font.

PAVINIC es una empresa nicaragüense especializada en la producción y suministro de mezclas asfálticas para pavimentación, repavimentación y bacheo de vialidades.

Concretera Total, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos prefabricados de concreto. Fundada en 1997 con capital mixto y, desde 2004 a la fecha su capital es nicaragüense. Los principales productos que ofertan son: bloques, tubos y adoquines de concreto, poste troncocónico, escama prefabricada de concreto, cajas de registro, pozos de visita e infiltración, losas para puentes, y pilotes.



10.2.3. Proceso de Dirección

10.2.3.1. Procesos que se siguen para atender a los clientes y entregar proyectos

En el caso de proyectos con las alcaldías, el proceso inicia a través de las licitaciones y la institución designa supervisores de obras.

En cambio, cuando son contrataciones privadas, el procedimiento comienza cuando los clientes se ponen en contacto con la constructora para solicitar la elaboración de diseños y presupuestos. Una vez definidos estos aspectos se avanza en la ejecución de la obra conforme a las necesidades específicas del cliente, quien realiza los pagos de manera progresiva según los avances de la obra.

“Nuestro proceso con las alcaldías son las licitaciones, ellos tienen sus supervisores. Y con las (contrataciones) privadas, ellos primero nos buscan para hacer diseño y presupuestos y se le presenta el diseño depende de lo que necesiten y se ejecutan... ellos van cancelando a medida que se va avanzando el trabajo” (Mario López. Fundador-propietario. 03-09-2025)

Conceptualmente la dirección es dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este es el punto central y más importante de la administración, pero donde también existe mayor número de discrepancias, aunque algunas de ellas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución (Mero-Vélez, 2018, pág. 94).

10.2.3.2. Estrategia de dirección para asegurar la eficiencia del personal en sus actividades.

Los informes y los controles, es una de las estrategias que la empresa utiliza para que el equipo de trabajo mejore en su desempeño laboral, no solo confiar en que cada miembro trabaje bien, sino que también designar a alguien que los supervise y acompañe.

Tomando en cuenta las palabras de Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 106) “el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”

Otra de las estrategias que la empresa utiliza constantemente es realizar reuniones para alinear los objetivos, roles y prioridades, las reuniones las hacen con una frecuencia adicional

cada 15-20 días para revisar avances y ajustar planes según la carga de trabajo. Durante las sesiones se analizan las desviaciones respecto al plan y las tareas que requieren atención.

“Nosotros antes de cada proyecto hacemos reuniones, cada 15 o 20 días, si hay bastante trabajo nos reunimos y ahí vemos que en qué se está fallando, en qué se puede mejorar y las estrategias. En eso somos bien organizados, porque si hay que hacer reuniones nos reunimos rápido vemos que puntos tratar y así podemos mejorar” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

10.2.3.3. Proceso de toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos (Luna Gonzáles, 2014, pág. 114).

El proceso de toma de decisiones de la constructora López es multidimensional y depende del tipo de problema a abordar. En decisiones financieras intervienen la contadora y la administradora quienes evalúan factores como el presupuesto, costos de materiales y análisis de rentabilidad para garantizar la viabilidad económica de los proyectos. Por otro lado, en decisiones técnicas, participan los ingenieros residentes, encargados de equipos y gerente general, analizando aspectos como la planificación de la obra, selección de material y cumplimiento de normativas de seguridad y calidad.

La comunicación efectiva entre estos roles es fundamental para resolver problemas y asegurar que todas las partes estén alineadas. Además, la naturaleza del proyecto imposible imprevistos puede requerir la colaboración de diferentes departamentos, adaptando las decisiones para mantener el avance del proyecto de manera eficiente y ordenada.

“Depende de lo que se maneje...si es cuestión financiera se maneja con la contadora y con la administradora. Si es cuestión técnica lo veo con los ingenieros que están en

campo y los encargados de equipos siempre intentando mantener todo en orden”
(Mario López. Propietario. 03-09-2025)

10.2.3.4. Resolución de conflictos entre los colaboradores.

“La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica” (Luna Gonzáles, 2014, pág. 108).

En el caso de constructora López cuando surgen problemas de comunicación con el personal operativo al ejecutar sus proyectos es de manera ascendente (figura 9). Si se presenta un conflicto o diferencia entre el personal operativo (maestro de obras, albañiles, ayudantes) ya sea por incumplimiento o desacuerdo en tareas, no lo solucionan directamente con gerencia; sino que se debe seguir una jerarquía, y el primer paso es comunicarlo al fiscal.

El fiscal escucha la discusión y trata de dar una solución inmediata, si el problema sobrepasa su competencia lo eleva al ingeniero residente. El ingeniero residente a su vez analiza el problema desde el punto de vista técnico, pero si éste necesita acciones administrativas lo comunica a la administradora general.

La administradora general atiende el inconveniente desde la parte administrativa, pero si éste sigue sin resolverse, se comunica al gerente general; siendo esta la última instancia, puesto que él interviene únicamente en situaciones graves. Llegar a este punto significa que deben tomarse acciones definitivas.

“Aquí seguimos la jerarquía organizacional, no es que directamente un ayudante va a tener problemas y va a llamarme directamente a mí, sino que ellos van siguiendo la jerarquía, ellos se avocan a su fiscal, el fiscal al residente y el residente a nosotros”
(Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

Figura 9. Flujo de comunicación interna que debe seguirse ante problemas en obra Constructora López



Fuente: Elaboración propia, 2025.

10.2.4. Documentación de soporte de proyectos

10.2.4.1. Contrato de Obra

Según Chiavenato (2006, pág. 143) “la planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden”, este planteamiento cobra relevancia en los contratos, puesto que, en dicho documento se establece con anticipación toda la información necesaria para empezar a ejecutar las obras.

La figura 10 muestra que, la Alcaldía Municipal de Estelí, representada por el alcalde Francisco Ramón Valenzuela Blandón, suscribe un contrato con el ingeniero Mario Ernesto López Rodríguez, en calidad de contratista, para la contratación de mano de obra y movimiento de tierra en el adoquinado de los barrios Carlos Núñez – Estelí Heroico.

- Objeto del contrato: Ejecución de la obra de adoquinado y movimiento de tierra.
- Monto: C\$ 974,839.94 (novecientos setenta y cuatro mil ochocientos treinta y nueve córdobas con noventa y cuatro centavos).
- Plazo: 30 días calendario, del 18 de noviembre al 17 de diciembre de 2024.
- Forma de pago: Mediante cheques por avances de obra, con informes y avalúos aprobados.
- Garantías: se estableció una garantía del cumplimiento del 10% del valor del contrato y una garantía de calidad de la obra para asegurar el cumplimiento, de las obligaciones y la correcta ejecución del proyecto.
- Anticipo (100% del monto adelantado).

- Cumplimiento.
- Vicios ocultos (5% del valor del contrato por 6 meses después de la entrega final).
- Obligaciones del contratista: Aportar personal, equipos y herramientas; cumplir normas de seguridad, laborales y ambientales; garantizar calidad de los materiales y de la obra.
- Retenciones e impuestos: 2% de IR y 1% de impuestos municipales.
- Inspección: La Alcaldía puede supervisar y rechazar trabajos que no cumplan especificaciones.
- Causas de suspensión o rescisión: Incumplimientos, retrasos, mala calidad de obra, subcontratación sin autorización, inobservancia de leyes.
- Solución de conflictos: Arbitraje según la Ley 801 de Contrataciones Administrativas Municipales.

El contrato presentado, regula la ejecución del adoquinado, establece garantías financieras y técnicas para asegurar la calidad de la obra y protege los intereses de la Alcaldía en caso de incumplimiento.

Figura 10. Modelo de Licitación Constructora López

100585-0003V (Uno seis uno guión uno cero cero cinco ocho cinco guión cero cero tres uve), quien gestiona en su propio nombre y representación legal, quien en lo sucesivo, para los efectos del presente Contrato se denominará "EL CONTRATISTA", quien manifiesta que posee la capacidad jurídica para contratar y obligarse al cumplimiento total de los términos de este contrato en su propio nombre y representación legal, según lo que acredita mediante: 1) CERTIFICACION DE REGISTRO MUNICIPAL DE PROVEEDORES, extendido por la Alcaldía Municipal de Estelí. 2) CÉDULA RUC, extendida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Ingresos. 3) CERTIFICACION DE REGISTRO DE PROVEEDORES, extendida por la Dirección General de Contrataciones del Estado, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 4) ACTUALIZACION DE LICENCIA DE OPERACIÓN, extendida por el Ministerio de Transporte e Infraestructura. Facultado legalmente para contratar con la Municipalidad, mediante Resolución mediante la cual se adjudica la Licitación CONTRATACION SIMPLIFICADA NUMERO: 026-2024. Bien impuestos de sus derechos en forma legal otorgan. Al efecto el primer compareciente, Licenciado FRANCISCO VALENZUELA BLANDON, en el carácter en que actúa: PRIMERA (OBJETO DEL CONTRATO): El presente contrato tiene como objeto la CONTRATACION DE MANO DE OBRA Y MOVIMIENTO DE TIERRA EN ADOQUINADO EN BARRIOS CARLOS NUÑEZ – ESTELI HEROICO, cuyo Proceso de LICITACION POR REGISTRO NUMERO: 027-2024, fue adjudicado al segundo compareciente. SEGUNDA (VALOR DEL CONTRATO): Según la oferta económica del contratista, el MONTO O VALOR de la adjudicación es hasta por la suma de NOVECIENTOS SETENTA Y CUATRO MIL OCHOCIENTOS TREINTA Y NUEVE CORDOBAS CON NOVENTA Y CUATRO CENTAVOS (C\$ 974,839.04), dinero que será cancelado mediante cheque, según avances físicos, por medio de avalúos. FONDOS DE FINANCIAMIENTO: MHCPC. TERCERA (DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS): El Contratista, se obliga a prestar los siguientes servicios:

CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TECNICAS REQUERIDAS	UNIDAD DE MEDIDA
	DESCRIPCION MATERIALES SOLICITADOS	
	MOVIMIENTO DE TIERRA	
761.03	Corte y/o Excavación con Equipo	m3
471.94	Relleno y Compactación con Equipo	m3
989.34	Botar Material Sobrante de Excavación	m3
471.94	Explotación de banco con tractor	m3
613.62	Asarreo de material selecto a 8 m	m3

MANO DE OBRA

1,477.12	Trazo para adoquinado	m²
1	Suministro e Instalación del rollo del proyecto 1,22 x 2,44 m (Estructura metálica y zinc iso)	cm
19	Restauración y conexiones domiciliarias	cm
3	Limpieza y Restauración de Pozos de Visita	cm
303.45	Construcción de Cunetas de Calle según detalle	ml
41.91	Construcción de Vado de concreto reforzado según detalle	ml
1,477.12	Pegado de adoquín	m²
1,477.12	Caliche de adoquín	m²
3.89	Viga Longitudinal Concreto mezclado a mano de 3000 psi 1: 2: 2 1/2	m³
14.77	Viga transversal Concreto simple 3000 psi 0.50 x 0.15 m	ml
1,477.12	Limpieza con Compactadora 5 Pasadas	m²
1,477.12	Limpieza de trabajo de adoquinado	cm

CUARTA (GARANTIAS): El Contratista con elementos propios y suficientes (personal necesario y suficiente, equipos y herramientas necesarias entre otros), se obliga a prestar el servicio referido, y requerido por la entidad adquirente. QUINTA (FORMA DE PAGO): La forma de pago se realizará mediante Cheque, según avances por medio de informes de trabajos realizados y solicitudes autorizadas. SEXTA (SUSPENSION DE DESEMBOLOSOS): El Contratante a su juicio y previa notificación podrá obtener uno o más pagos al Contratista, en la cantidad necesaria para protegerse en los siguientes casos: a) Demora injustificada en el cumplimiento de alguna de las obligaciones contraídas. b) Inobservancia de las disposiciones legales y reglamentarias que la rigen. c) No demuestre suficiente capacidad técnica o incumpla los requisitos fijados. d) Incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones contraídas en este contrato. e) Se destinen recursos a fines diferentes de los establecidos. Desaparecidas las causas o motivos que hubieran dado lugar a cualquier retención, está será suspendida y pagado debidamente lo que se adeude al contratista. SEPTIMA (PLAZO): EL CONTRATISTA se compromete a prestar el servicio en un PLAZO de TREINTA DIAS CALENDARIO, contados a partir de la firma del contrato, es decir con FECHA DE FINALIZACION el día Diecisiete de Diciembre del año dos mil veinticuatro. OCTAVA (MODIFICACION AL CONTRATO): Toda modificación y/o reforma a los términos de este Contrato, deberán estar autorizados por EL CONTRATANTE y comunicado al CONTRATISTA en forma escrita; una vez notificado el CONTRATISTA, por parte del CONTRATANTE, se procederá a celebrar el correspondiente acuerdo (adendum) suplementario, debiendo firmarlo ambas partes para su debida legalización. NOVENA (RETENCIONES E IMPUESTOS): EL CONTRATISTA es responsable del pago de todos los impuestos y contribuciones que correspondan a la actividad que se realiza.

CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!

ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI

CONTRATISTA

CONTRATANTE

ANTE MI: JOSE ANIBAL HERNANDEZ MOLINA

ABOGADO Y NOTARIO PÚBLICO

DIRECCION DE ASESORIA LEGAL - ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI

Fuente: Constructora López, 2024.

10.2.4.2 Adendum

Para Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 37) una de las ventajas de la planeación es que “establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro”. Tal criterio se refleja en el adendum, ya que, dicho documento permite modificar, complementar o ajustar las condiciones previamente estipuladas en el contrato, ofreciendo alternativas para dar respuesta a imprevistos en la planeación anterior, pero sin afectar el cumplimiento de los objetivos.

La figura 11 muestra un adendum a la licitación del Proyecto: Contratación de mano de obra y movimiento de tierra en adoquinado, Barrios Carlos Núñez – Estelí Heroico.

- Alcaldía Municipal de Estelí, representada por el alcalde Francisco Ramón Valenzuela Blandón.
- Contratista: Ingeniero Mario Ernesto López Rodríguez.
- Objeto: Ejecución de obras de movimiento de tierra y adoquinado en calles del barrio Carlos Núñez.
- Valor del contrato: C\$ 974,839.94 (novecientos setenta y cuatro mil ochocientos treinta y nueve córdobas con noventa y cuatro centavos).
- Plazo de ejecución: 30 días calendario a partir de la firma (del 18 de noviembre al 17 de diciembre de 2024).
- Financiamiento: Fondos provenientes del MHCP, pagados con cheques y en base al avance de la obra.
- Modificaciones (Adendum): se ajustaron algunas actividades y su secuencia de ejecución, se incorporaron mejoras técnicas y se redistribuyeron recursos, manteniendo el mismo valor del contrato y el plazo de ejecución original.
- Se establece una permuta de obras, es decir, algunos trabajos iniciales fueron sustituidos por otros equivalentes, manteniendo el mismo valor del contrato.
- Se detallan las actividades específicas en un cuadro de costos, que incluyen:
- Movimiento de tierra y nivelación.
- Construcción de cunetas y bordillos.

- Adoquinado de calles.
- Obras complementarias como limpieza final y compactación.
- Control y supervisión: La Alcaldía, a través de la Unidad de Adquisiciones, verificará el avance y cumplimiento del contrato.

Este documento refleja un adendum al contrato original, confirmando las condiciones del proyecto (plazo, monto y objeto), con ajustes en las obras a ejecutar, pero sin alterar el costo total.

Figura 11. Modelo de Adendum a Licitación Constructora López

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
El Pueblo, ¡Avanzando!

ALCALDIA DE ESTELI
ASESORIA LEGAL - UNIDAD DE ADQUISICIONES
TELÉFONOS: 2713-6332

ADENDUM A LICITACIÓN POR REGISTRO NUMERO: 027-2024

CONTRATACION DE MANO DE OBRA Y MOVIMIENTO DE TIERRA EN ADOQUINADO EN BARRIOS CARLOS NUÑEZ - ESTELI HERÓICO.

En la Ciudad de Estelí, del Departamento de Estelí, a las cinco de la tarde del día Dieciséis de Diciembre del año dos mil veinticuatro. ANTE MI: JOSE ANIBAL HERNÁNDEZ MOLINA, ABOGADO Y NOTARIO PÚBLICO DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, de este domicilio, debidamente autorizado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia para cartular durante un quinquenio que expira el VEINTISIETE de FEBRERO DE DOS MIL VEINTISIETE, comparecen los ciudadanos: FRANCISCO RAMON VALENZUELA BLANDON, quien es mayor de edad, casado, Licenciado en Ciencias Sociales, de este domicilio y residencia, identificándose mediante Cédula de Identidad Ciudadana Número: 161-121263-00055 (Uno seis uno quíen uno dos uno dos seis tres quíen cero cero cinco ese), y que en lo sucesivo se denominará El Contratante - Comprador; y MARIO ERNESTO LÓPEZ RODRIGUEZ, mayor de edad, soltero, Ingeniero Civil, de este domicilio y residencia, portador de Cédula de Identidad Ciudadana Número: 161-100585-0003V (Uno seis uno quíen uno cero cero cinco ocho cinco quíen cero cero tres uve), quien gestiona en su propio nombre y representación legal, quien en lo sucesivo, para los efectos del presente Contrato se denominará "EL CONTRATISTA", quienes a mi juicio tienen la aptitud y capacidad legal necesaria para el otorgamiento de este acto Notarial. Bien impuestos de sus derechos, legalmente otorgan,

PRIMERA (REPRESENTACIÓN):

El primer compareciente, gestiona en representación legal de la Alcaldía Municipal de Estelí, en su calidad de Alcalde Municipal, todo de conformidad con el Artículo 33 y Artículo 34, numeral 2, de la Ley de Municipios, sus reformas e incorporaciones, Leyes Números 40 y 261, lo que demuestra mediante los siguientes Atestados de Ley: 1) CERTIFICACIÓN, emitida en forma legal por el Licenciado Luis Alfonso Luna Raudex, en su calidad de Secretario del Consejo Supremo electoral de la República de Nicaragua, de Acta de entrega de Credencial, Toma de Promesa de Ley y Posesión en el Cargo, realizada en la ciudad de Managua, a las ocho y cuarenta y cinco minutos de la mañana del día diez de enero del año dos mil veintitrés, 2) CREDENCIAL DE ALCALDE ELECTO DEL MUNICIPIO DE ESTELI, extendida en la ciudad de Managua el día diez de enero de dos mil veintitrés, 3) Gaceta

Diario Oficial número doscientos veintidós (222), del día viernes veinticinco de noviembre del año dos mil veintidós conteniendo la PROCLAMACION DE ELECTOS de ELECCIONES SOBERANAS MUNICIPALES 2022, documentos que el suscrito Notario Público da fe de tener a la vista. Por su parte el segundo compareciente, manifiesta que posee la capacidad jurídica para contratar y obligarse al cumplimiento total de los términos de este contrato en su propio nombre y representación legal, según lo que acredita mediante: 1) CERTIFICACION DE REGISTRO MUNICIPAL DE PROVEEDORES, extendido por la Alcaldía Municipal de Estelí. 2) CEDULA RUC, extendida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Ingresos. 3) CERTIFICACION DE REGISTRO DE PROVEEDORES, extendida por la Dirección General de Contrataciones del Estado, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 4) ACTUALIZACION DE LICENCIA DE OPERACIÓN, extendida por el Ministerio de Transporte e Infraestructura. Facultado legalmente para contratar con la Municipalidad, mediante Resolución mediante la cual se adjudica la Licitación CONTRATACION SIMPLIFICADA NUMERO: 026-2024. Al efecto ambos comparecientes expresan,

SEGUNDA (ANTECEDENTES):

Que a las Diez de la mañana del día Dieciocho de Noviembre del año dos mil veinticuatro, ante mi oficio Notarial, ambas partes suscribieron Contrato consistente en CONTRATACION DE MANO DE OBRA Y MOVIMIENTO DE TIERRA EN ADOQUINADO EN BARRIOS CARLOS NUÑEZ - ESTELI HERÓICO, cuya LICITACION POR REGISTRO NUMERO: 027-2024, fue adjudicada al CONTRATISTA, y segundo compareciente, según Resolución de Adjudicación, dictada por la máxima autoridad. Las actividades a ejecutar como alcances de Obra fueron ampliamente detalladas en el cuadro correspondiente de actividades. Se fijó como VALOR DEL CONTRATO, la suma de NOVECIENTOS SETENTA Y CUATRO MIL OCHOCIENTOS TREINTA Y NUEVE CORDOBAS CON NOVENTA Y CUATRO CENTAVOS (C\$ 974,839.94), dinero que será cancelado mediante cheque, según avances físicos, por medio de avales. FONDOS DE FINANCIAMIENTO: MHCP. EL CONTRATISTA se comprometió a realizar las obras en un PLAZO de PLAZO de TREINTA DIAS CALENDARIO, contados a partir de la firma del contrato, es decir con FECHA DE FINALIZACION el día Diecisiete de Diciembre del año dos mil veinticuatro. Concluyen expresando los comparecientes,

TERCERO (ADENDUM):

Que según la CLÁUSULA OCTAVA (MODIFICACIONES AL CONTRATO), dicho Contrato puede ser MODIFICADO. Qué, con base a dicha disposición contractual proceden por este acto a estipular el

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
El Pueblo, ¡Avanzando!

presento ADENDUM, por permuta de Obras, todo a consideración de recomendación técnica de la Supervisión interna de la Alcaldía quien determinó tal circunstancia en la ejecución del Proyecto. La PERMUTA está contenida en cuadro que refleja las obras que han sido sustituidas por otras sin que modifique el monto contractual más el monto reflejado en el Adendum número 1, a que se hizo referencia. El detalle de obras de la Permuta se describe a continuación: Todas las demás cláusulas conservan plena vigencia.

ETAPA	SUB ETAPA	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO C\$	COSTO TOTAL C\$	CANTIDAD	MONTO C\$	CANTIDAD	MONTO C\$
1		Préstimos				974,839.94		0.00		974,839.94
1.1	1.1	Suministro e instalación del tubo del proyecto 1.22 x 2.44 m	u/v	1.00	9,500.00	9,500.00	0.00	0.00	1.00	9,500.00
1.1.1	1.1.2	Tubo y nivelación de calle	m ²	1,477.12	10,000	14,771.20	0.00	0.00	1,477.12	14,771.20
2		Movimiento de tierra	m ³							
2.1	2.1	Corte y nivelación con Equipo	m ³	781.030	150.000	114,154.50	0.00	0.00	781.03	114,154.50
2.1.1	2.2	Relevo y compactación con Equipo	m ²	471.94	210.000	99,107.40	0.00	0.00	471.94	99,107.40
2.1.1.1	2.3	Surto material sobrante de Excavación	m ³	989.34	160.000	158,294.40	0.00	0.00	989.34	158,294.40
2.1.1.1.1	2.4	Excavación de banco con tractor	m ³	471.84	150.000	70,776.00	0.00	0.00	471.84	70,776.00
2.1.1.1.1.1	2.5	Acarreo de material sobrante	m ³	613.52	250.000	153,380.00	0.00	0.00	613.52	153,380.00
3		MANO DE OBRA								
3.1	3.1	Construcción de Cunetas de Calle según diseño	m	303.45	200.000	60,690.00	0.00	0.00	303.45	60,690.00
3.2	3.2	Construcción de Vado de concreto reforzado según diseño	m	41.81	1,200.000	50,172.00	0.00	0.00	41.81	50,172.00
3.3	3.3	Pavimento de adoquín	m ²	1,477.12	45.000	66,470.40	0.00	0.00	1,477.12	66,470.40
3.4	3.4	Calles de adoquín	m ²	1,477.12	5.000	7,385.60	0.00	0.00	1,477.12	7,385.60
3.5	3.5	Viga longitudinal Concreto mezclado a mano de 3000 psi 1: 2: 2 1/2	m ³	3.89	1,550.000	5,835.00	0.00	0.00	3.89	5,835.00
3.6	3.6	Viga transversal Concreto simple 3000 psi 0.50 x 0.15 m	m	14.77	180.000	2,658.60	0.00	0.00	14.77	2,658.60
3.7	3.7	Construcción con compactadora 5 Pasadas	m ²	1,477.12	15.000	22,156.80	0.00	0.00	1,477.12	22,156.80
4		Obras de reparación								
4.1	4.1	Restauración y reparaciones sencillas	u/v	19.00	300.000	5,700.00	0.00	0.00	19.00	5,700.00
4.2	4.2	Limpieza y Restauración de muros	u/v	3.00	1,500.000	4,500.00	0.00	0.00	3.00	4,500.00
5		Limpieza final y entrega								
5.1	5.1	Limpieza final	u/v	1.00	2,000.000	2,000.00	0.00	0.00	1.00	2,000.00

TERCERA (CONSENTIMIENTO):

Ambos contratantes expresan su consentimiento en todas y cada una de las cláusulas estipuladas en el presente contrato, a las cuales se obligan. Así se expresaron los comparecientes a quienes instruí acerca del objeto, valor y trascendencias legales de este acto, de las cláusulas generales que aseguran su validez, de las especiales que contiene y de las que envuelven renuncias o estipulaciones implícitas y explícitas. Y Leído que fue a los otorgantes quienes sin hacerle modificación alguna lo aprueban, ratifican

y lo firman por ante mí el NOTARIO PÚBLICO que doy fe de todo lo relacionado

LIC. FRANCISCO VALENZUELA BLANDON
ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI
CONTRATANTE

ING. MARIO ERNESTO LÓPEZ RODRIGUEZ
CONTRATISTA

ANTE MI: JOSE ANIBAL HERNÁNDEZ MOLINA
ABOGADO Y NOTARIO PÚBLICO
DIRECCION DE ASESORIA LEGAL - ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI

Fuente: Constructora López, 2024.

10.2.4.3. Avalúo.

En palabras de Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres (2020, pág. 15) “la planificación representa el primer elemento a ejecutar dentro de los procesos de administración. Percibe como propósito establecer los objetivos, diagnósticos organizativos, presupuestos y metas que son asumidas”, tal es el caso de los avalúos, siendo que dicho documento determina el valor económico de la obra ya ejecutada o en ejecución, generalmente para fines de liquidación, pago o certificación de cumplimiento contractual.

La figura 12 es un modelo de avalúo final de una obra de construcción de calles adoquinadas en el Barrio Carlos Núñez de Estelí, Nicaragua realizado por Constructora López.

- Responsables: Lic. Francisco Ramón Valenzuela Blandón (alcalde de Estelí), Ing. Germán Augusto Mendoza (Supervisor de Obras Públicas), Ing. Helen Rugama Blandón (directora de O. Municipales) e Ing. Mario López Rodríguez (Contratista)
- Cantidades y Costos: para cada actividad, se especifican las unidades de medida (U/M), cantidades, costo unitario, costo total, y el monto acumulado a la fecha, incluyendo el IVA.
- Proyecto: Construcción de 170 ml de calles adoquinadas en el Barrio Carlos Núñez – Estelí Heroico
- Monto Contractual y Total a Pagar: C\$ 974,839.94.
- Fecha de Avalúo: 26 de diciembre de 2024.
- Información Financiera: Detalla el monto contractual, el monto de órdenes de cambio (si las hay) y el monto total del proyecto, así como el total a pagar en este avalúo.
- Detalle de Actividades: Desglosa las actividades realizadas, como obras de reparación, limpieza y restauración de manjoles, restauración y conexiones domiciliarias, y limpieza final y entrega

Figura 12. Modelo de Avalúo Constructora López

ALCALDIA DE ESTELÍ																	
DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES																	
PROYECTO: "Construcción de 170 ml de calles adoquinadas Barrio Carlos Nuñez - Estell Heroico"																	
AVALÚO # 1 Y FINAL MOVIMIENTO DE TIERRA Y MANO DE OBRA																	
PROYECTO: "Construccion de 170 ml de calles adoquinadas Barrio Carlos Nuñez - Estell Heroico"														FECHA DE AVALÚO :		26/12/2024	
UBICACIÓN : "Barrios Carlos Nuñez - Estell Heroico"														MONTO CONTRACTUAL EN C\$:		974,839.94	
CONTRATISTA: ING. MARIO LOPEZ RODRIGUEZ.														MONTO O. DE CAMBIO C\$:		0.00	
FECHA INICIO: 18/11/2024														MONTO TOTAL C\$:		974,839.94	
FECHA FINALIZACIÓN: 18/12/2024														TOTAL A PAGAR EN ESTE AVALUO C\$:		974,839.94	
														FONDOS/ PROPIOS:		M.H.C.P	
ETAPA	SUB ETAPA	ACTIVIDAD	U/M	CONTRACTUAL + Permuta			PERIODO ANTERIOR		PERIODO ACTUAL		ACUMULADO A LA FECHA			PENDIENTE DE EJECUTAR			
				CANTIDAD,	UNITARIO	COSTO TOTAL	CANTIDAD	MONTO	CANTIDAD	MONTO	CANTIDAD	MONTO	%	CANTIDAD	%	MONTO	%
1		Preliminares			C\$	C\$		C\$		C\$		C\$	%			C\$	%
		Suministro e instalación del rollo del proyecto 1,22 x 2,44 m (Estructura metálica y zinc iso)	c/u	1.00	9,500.000	9,500.00	0.00	0.000	1.00	9,500.00	1.00	9,500.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
1.1																	
1.2		Trazo y nivelación de calle	m²	1,394.16	10.000	13,941.60	0.00	0.000	1,394.16	13,941.60	1,394.16	13,941.60	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
2		MOVIMIENTO DE TIERRA															
2.1		Corte y/o Excavación con Equipo	m³	790.158	150.000	118,533.67	0.00	0.000	790.16	118,533.67	790.16	118,533.67	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
2.2		Relleno y Compactación con Equipo	m³	471.94	210.000	99,107.40	0.00	0.000	471.94	99,107.40	471.94	99,107.40	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
2.3		Botar material sobrante de Excavación	m³	1,027.21	160.000	164,352.83	0.00	0.000	1,027.21	164,352.83	1,027.21	164,352.83	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
2.4		Explotación de banco con tractor	m³	471.94	150.000	70,791.00	0.00	0.000	471.94	70,791.00	471.94	70,791.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
2.5		Acarreo de material selecto	m³	813.52	250.000	153,380.00	0.00	0.000	813.52	153,380.00	813.52	153,380.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3		MANO DE OBRA															
3.1		Construcción de Cunetas de Calle según detalle	ml	296.90	200.000	59,380.00	0.00	0.000	296.90	59,380.00	296.90	59,380.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3.2		Construcción de Vado de concreto reforzado según detalle	ml	31.50	1,200.000	37,800.00	0.00	0.000	31.50	37,800.00	31.50	37,800.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3.3		Pagado de adoquín	m²	1,394.16	45.000	62,737.20	0.00	0.000	1,394.16	62,737.20	1,394.16	62,737.20	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3.4		Caliche de adoquín	m²	1,394.16	5.000	6,970.80	0.00	0.000	1,394.16	6,970.80	1,394.16	6,970.80	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3.5		Viga Longitudinal Concreto mezclado a mano de 3000 psi 1: 2: 2 1/2	m³	3.29	1,500.000	4,935.00	0.00	0.000	3.29	4,935.00	3.29	4,935.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3.6		Viga Transversal Concreto simple 3000 psi 0.50 x 0.15 m	ml	39.75	180.000	7,155.00	0.00	0.000	39.75	7,155.00	39.75	7,155.00	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00
3.7		Compactación con compactadora 5 Pasadas	m²	1,394.16	15.000	20,912.40	0.00	0.000	1,394.16	20,912.40	1,394.16	20,912.40	100.00	0.000	0.00	0.00	0.00

ALCALDIA DE ESTELÍ															
DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES															
PROYECTO: "Construcción de 170 ml de calles adoquinadas Barrio Carlos Nuñez - Estell Heroico"															
AVALÚO # 1 Y FINAL MOVIMIENTO DE TIERRA Y MANO DE OBRA															
PROYECTO: "Construcción de 170 ml de calles adoquinadas Barrio Carlos Nuñez - Estell Heroico"										FECHA DE AVALÚO :		26/12/2024			
UBICACIÓN : "Barrios Carlos Nuñez - Estell Heroico"										MONTO CONTRACTUAL EN C\$:		974,839.94			
CONTRATISTA: ING. MARIO LOPEZ RODRIGUEZ.										MONTO O. DE CAMBIO C\$:		0.00			
FECHA INICIO: 18/11/2024										MONTO TOTAL C\$:		974,839.94			
FECHA FINALIZACIÓN: 18/12/2024										TOTAL A PAGAR EN ESTE AVALUO C\$:		974,839.94			
										FONDOS/ PROPIOS:		M.H.C.P			

ETAPA	SUB ETAPA	ACTIVIDAD	U/M	CONTRACTUAL + Permuta			PERIODO ANTERIOR		PERIODO ACTUAL		ACUMULADO A LA FECHA			PENDIENTE DE EJECUTAR		
				CANTIDAD.	UNITARIO	COSTO TOTAL	CANTIDAD	MONTO	CANTIDAD	MONTO	CANTIDAD	MONTO	%	CANTIDAD	%	MONTO
4		Obras de reparación	GBI													
4.1		Restauración y conexiones domiciliarias	c/u	18.00	300.000	5,700.00	0.00	0.000	19.00	5,700.00	19.00	5,700.00	100.00	0.000	0.00	0.00
4.2		Limpieza y Restauración de manholes	c/u	7.00	1,500.000	10,500.00	0.00	0.000	7.00	10,500.00	7.00	10,500.00	100.00	0.000	0.00	0.00
5		Limpieza final y entrega	GBI													
5.1		Limpieza final	GBI	1.00	2,000.000	2,000.00	0.00	0.000	1.00	2,000.00	1.00	2,000.00	100.00	0.000	0.00	0.00
		Sub Total				847,686.90	0.00	0.000		847,686.90		847,686.90				0.00
		IVA 15%				127,153.04	0.000	0.000		127,153.04		127,153.04				0.00
		TOTAL				974,839.94		0.000		974,839.94		974,839.94	100.00		0.00	0.00

NETO A PAGAR EN ESTE AVALUO				C\$	974,839.94										
Lic. Francisco Ramon Valenzuela Blandón				Ing. Germán Augusto Mendoza				Ing. Helen Rugama Blandón.				Ing. Mario López Rodríguez			
Alcalde de Estellí				Supervisor de Obras Publicas				Director de O. Municipales				Contratista			

Fuente: Constructora López, 2024.

10.2.4.4. Finiquito

Chiavenato (2006, pág. 150) señala que “dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos”. El Acta de Recepción Final o Finiquito responde a ese planteamiento porque demuestra que la ejecución de la obra se completó conforme a lo previsto en el contrato.

La figura 13 es un modelo de Acta de Recepción Final o Finiquito de un proyecto de construcción realizado por la Constructora López.

- Proyecto: Construcción de 160 metros lineales de calles adoquinadas en el Barrio Virginia Quintero - Iglesia Divino Niño.
- Detalles del Proyecto: Incluye información como el municipio y departamento (Estelí), la fuente de financiamiento (Fondos Propios/MHCP) y los montos contractuales de orden de cambio y el monto total del proyecto.
- Fecha de Recepción: 11 de junio de 2024.
- Entidad Receptora: Dirección de Obras Municipales de la Alcaldía de Estelí.
- Participantes: funcionarios de la Alcaldía de Estelí (Alcalde, Directora de Obras, Supervisor de Proyectos, Gerente Municipal) y el Contratista y Residente del proyecto.

Figura 13. Modelo de Finiquito Constructora López


ALCALDIA DE ESTELI
 Dirección de Obras Municipales
 Tel. 2713-0743 Fax 2713-2610 almuni@nibbo.net.ni


ACTA DE RECEPCION FINAL

NOMBRE DEL PROYECTO : CONSTRUCCION DE 160 ML DE CALLES ADOQUINADAS BARRIO VIRGINIA QUINTERO - IGLESIA DIVINO NIÑO

MUNICIPIO : ESTELI

DEPARTAMENTO : ESTELI

FINANCIAMIENTO : FONDOS PROPIOS/MHCP

MONTO CONTRACTUAL :	CS	984,214.39
MONTO ORDEN DE CAMBIO :	CS	29,025.13
MONTO TOTAL :	CS	1,013,239.52

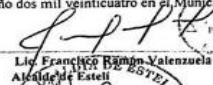
El día 11 de junio del 2024, en el Municipio de Estelí, Departamento de Estelí, a las 03:00 PM, la Dirección de Obras Municipales, da por recibido a entera satisfacción el "Proyecto:

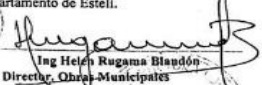
CONSTRUCCION DE 160 ML DE CALLES ADOQUINADAS BARRIO VIRGINIA QUINTERO - IGLESIA DIVINO NIÑO

Asistieron al acto de recepción: Lic. Francisco Ramón Valenzuela (Alcalde de Estelí), Ing. Helen Rugama Blandón (Directora de Obras Municipales), Ing. César Olivas Barreda (Supervisor de Proyectos), Ing. Mario E. Lopez Rodriguez (Contratista) e Ing. Elvis Mendoza Meza (Gerente Municipal), e Ing. Deyvid Roberto Blandon Valenzuela (Residente)

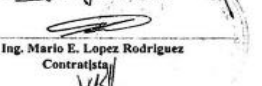
La obra se concluyó conforme a especificaciones técnicas y documentos contractuales, el día 11 de Junio del 2024 y se recibe el día de hoy por parte de Alcaldía, dueño del proyecto.

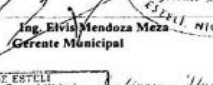
En fe de lo anterior se firma esta acta, dando por concluido y recibido el Proyecto, a los once días del mes de junio del año dos mil veinticuatro en el Municipio de Estelí, Departamento de Estelí.

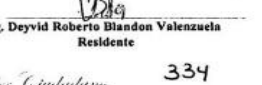

 Lic. Francisco Ramón Valenzuela
 Alcalde de Estelí


 Ing. Helen Rugama Blandón
 Director, Obras Municipales


 Ing. César E. Olivas Barreda
 Supervisor de Proyectos


 Ing. Mario E. Lopez Rodriguez
 Contratista


 Ing. Elvis Mendoza Meza
 Gerente Municipal


 Ing. Deyvid Roberto Blandon Valenzuela
 Residente

ALCALDIA DE ESTELI
 Departamento de Contabilidad
 CANCELADO
 Fecha: 2024
 Cb. N°:
 Proyecto: MHCP
 Banco:

334

Fuente: Constructora López, 2024

10.2.4.5. Pago estimado de obligaciones mensuales del personal operativo fijo Constructora López.

En palabras de Arguello, Llumiguano, Gavilanéz y Torres (2020, pág. 23) “la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles ya sean humanos, materiales y financieros”. Esto se evidencia en el documento “pago estimado de obligaciones mensuales del personal operativo fijo de Constructora López”, en el cual los pagos se estructuran según criterios como cargos y responsabilidades, a través de una aproximación organizada de la distribución de recursos financieros

Por motivos de sigilo y confidencialidad, la Constructora López no proporcionó los montos reales correspondientes a los salarios y prestaciones sociales del personal operativo. Sin

embargo, con el propósito de obtener una visión aproximada de la remuneración del recurso humano, se elaboró una nómina simulada. Este desembolso incluye no solo los salarios bases diario y mensual, sino también los beneficios laborales establecidos por ley, como el INSS, INATEC, vacaciones, aguinaldo y prestaciones acumuladas (figura 14)

El registro refleja cargos diversos como ingenieros residentes, maestros de obras, albañiles, ayudantes, así como conductores y operadores de maquinaria, cada uno con su respectiva remuneración. Los salarios varían según la categoría, evidenciando una estructura diferenciada entre los distintos puestos del personal.

A través de esta simulación fue posible estimar el impacto financiero que implica mantener al personal operativo en función, respetando los beneficios laborales y aportes correspondientes. En conjunto, el cálculo consolidado muestra que el total general mensual supera aproximadamente los C\$ 500,000.00 lo que representa una carga financiera significativa, pero necesaria para el funcionamiento continuo de los proyectos.

Figura 14. Pago estimado de obligaciones mensuales del personal operativo fijo Constructora López

Nº	Oficio	Salario/día	Salario Mensual Bruto	INSS Empleador 21.5%	INSS Empleado 7%	INSS TOTAL	INATEC 2%	IR Mensual	Salario Mensual Neto	INDEMNIZACION	AGUINALDO	VACACIONES	Prestaciones/ Semanal	Prestaciones/ Mensual
1	Ing. Residente A	C\$ 800.00	C\$ 24,000.00	C\$ 5,160.00	C\$ 1,680.00	C\$ 6,840.00	C\$ 480.00	C\$ 1,264.67	C\$ 21,055.33	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
2	Ing. Residente B	C\$ 800.00	C\$ 24,000.00	C\$ 5,160.00	C\$ 1,680.00	C\$ 6,840.00	C\$ 480.00	C\$ 1,265.67	C\$ 21,054.33	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
3	Ing. Residente C	C\$ 800.00	C\$ 24,000.00	C\$ 5,160.00	C\$ 1,680.00	C\$ 6,840.00	C\$ 480.00	C\$ 1,266.67	C\$ 21,053.33	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
4	Bodeguero	C\$ 400.00	C\$ 12,000.00	C\$ 2,580.00	C\$ 840.00	C\$ 3,420.00	C\$ 240.00	C\$ 426.00	C\$ 10,734.00	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 750.00	C\$ 3,000.00
5	Mtro de obras A	C\$ 800.00	C\$ 24,000.00	C\$ 5,160.00	C\$ 1,680.00	C\$ 6,840.00	C\$ 480.00	C\$ 2,380.67	C\$ 19,939.33	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
6	Mtro de obras B	C\$ 800.00	C\$ 24,000.00	C\$ 5,160.00	C\$ 1,680.00	C\$ 6,840.00	C\$ 480.00	C\$ 2,381.67	C\$ 19,938.33	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
7	Albañil A	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 424.00	C\$ 16,316.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
8	Albañil B	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 425.00	C\$ 16,315.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
9	Albañil C	C\$ 601.00	C\$ 18,030.00	C\$ 3,876.45	C\$ 1,262.10	C\$ 5,138.55	C\$ 360.60	C\$ 426.00	C\$ 16,341.90	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
10	Ayudante A	C\$ 400.00	C\$ 12,000.00	C\$ 2,580.00	C\$ 840.00	C\$ 3,420.00	C\$ 240.00	C\$ 144.99	C\$ 11,015.01	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 750.00	C\$ 3,000.00
11	Ayudante B	C\$ 400.00	C\$ 12,000.00	C\$ 2,580.00	C\$ 840.00	C\$ 3,420.00	C\$ 240.00	C\$ 144.99	C\$ 11,015.01	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	C\$ 750.00	C\$ 3,000.00
12	Conductor A	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
13	Conductor B	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
14	Conductor C	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
15	Conductor D	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
16	Conductor E	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,267.67	C\$ 15,472.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
17	Operador de Eq. A	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
18	Operador de Eq. B	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
19	Operador de Eq. C	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
20	Operador de Eq. D	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
21	Operador de Eq. E	C\$ 600.00	C\$ 18,000.00	C\$ 3,870.00	C\$ 1,260.00	C\$ 5,130.00	C\$ 360.00	C\$ 1,266.67	C\$ 15,473.33	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,125.00	C\$ 4,500.00
			C\$ 390,030.00	C\$ 83,856.45	C\$ 27,302.10	C\$ 111,158.55	C\$ 7,800.60	C\$ 23,218.03	C\$ 339,509.87				C\$ 24,375.00	C\$ 97,500.00
INSS		C\$	111,158.55											
INATEC		C\$	7,800.60											
IR		C\$	23,218.03											
PLANILLA		C\$	339,509.87											
TOTAL		C\$	481,687.05											
Prestaciones														
Sociales		C\$	97,500.00											
TOTAL GENERAL		C\$	579,187.05											

Fuente: Elaboración propia, 2025.

10.3. Sistema de control operativo y manejo de personal en los proyectos.

A continuación, se muestran los resultados correspondientes al objetivo específico 2, orientados a describir el sistema de control operativo y la gestión de personal implementados en los proyectos de la constructora. Se incluyen aspectos relacionados con la evaluación de la calidad de los proyectos entregados, los mecanismos de supervisión y seguimiento de avance implementados, así como los elementos de manejo de personal operativo.

10.3.1. Controles operativos en proyectos

10.3.1.1. Principales controles en los proyectos

Cervantes (2008, pág. 22) manifiesta que el control es el conjunto de normas de procedimientos que están incluidos en la estructura de una obra o una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

En la Constructora López, la gestión de materiales para los proyectos se implementa con varios controles importantes.

“Nosotros tenemos unas tablas de control que hemos hecho para registrar información... tenemos un Kardex que es para control de material, igual cada vehículo ellos tienen que pasar un informe de todo el material que ellos mueven, igual se pasa un informe sobre todo el material que se recibe en proyectos, entonces cuando nosotros balanceamos todo tiene que concordar cuánto entró y cuánto llevaron”
(Mario López. Fundador-Propietario. 03-09-2025).

Primero, se utilizan tablas de control para registrar la información relevante. Un elemento clave es el "Kardex", que permite hacer un seguimiento del inventario de materiales. Cada vehículo que transporta materiales debe presentar un informe detallando lo que ha movido.

Además, se elabora un informe sobre todos los materiales que se reciben en el proyecto. Al final, se realiza una conciliación para verificar que la cantidad de material recibido coincida con el que ha sido transportado. Es fundamental que todo concuerde para asegurar un manejo adecuado de los materiales.

Se destaca que generalmente se realiza una buena estimación de los insumos necesarios, lo que ayuda a minimizar el desperdicio. Al calcular correctamente la cantidad requerida, se evita el exceso y se optimizan los recursos.

“Se hace un informe de solicitud de materiales y en base a eso nosotros trabajamos, es poco común que se produzca desperdicio, por lo general siempre se calcula bien”
(Irela Polanco”. Administradora General. 03-09-2025)

El manejo de insumos se basa en informes de solicitud bien elaborados, que permiten una estimación precisa y reducen el desperdicio, asegurando un uso eficiente de los recursos en los proyectos.

De igual modo, realizan controles de maquinaria en la Constructora, ya que son importantes porque permiten mantener la eficiencia operativa en el proyecto, también llevar un control de horómetro permite registrar el tiempo de uso de cada máquina, lo que ayuda a programar mantenimientos preventivos y a evitar fallas imprevistas que puedan retrasar el trabajo.

Además, el seguimiento del cambio de aceite, consumo de combustible y el mantenimiento del orden y limpieza de la maquinaria y camiones contribuyen a prolongar la vida útil de los equipos y a garantizar su rendimiento óptimo. Estos controles no solo mejoran la operatividad, sino que también reflejan un compromiso con la seguridad y la sostenibilidad en el uso de los recursos.

“Controles de maquinaria: Ellos llevan un control de horómetro que le pasan a la administradora de equipos a diario... cambio de aceite, consumo de combustible,

limpieza y orden dentro de la maquinaria y camiones” (Katherine. Ing. Residente 03-09-2025)

Debido a que, por motivos de sigilo y confidencialidad, la empresa no proporcionó los montos reales relacionados con la operación de la maquinaria, se procedió a elaborar una estimación referencial con el fin de aproximar los gastos mensuales que implica mantener el equipo en funcionamiento dentro de obra. Este cálculo se desarrolla como apoyo permitiendo analizar y dimensionar el gasto operativo asociado a cada equipo.

La figura 15 refleja un aproximado de los gastos operativos del equipo de construcción por mes, que muestra un desglose de los gastos para seis tipos de maquinaria los cuales son:

- Equipo analizado: Se incluyen una retroexcavadora, una excavadora, un tractor, una motoniveladora, una vibrocompactadora y un minicargador.
- Gastos principales: Los costos se dividen en tres categorías principales: consumo de combustible, consumo de lubricantes y mantenimiento de equipos.

Costos totales por categoría:

- Consumo de combustible/mes: C\$ 1,123,488.00
- Consumo de lubricantes/mes: C\$ 9,663.07
- Mantenimiento de equipos: C\$ 19,680.00
- Subtotal: C\$ 1,152,831.07
- Impuesto municipal (2%): C\$ 23,056.62
- Costo total: C\$ 1,175,887.69

Figura 15. Estimación de gastos operativos mensuales del equipo de construcción Constructora López

GASTOS OPERATIVOS DEL EQUIPO DE CONSTRUCCION POR MES.														
Nº	CONCEPTO	Unida d/M	Hora/Me s	CONSUMO DE COMBUSTIBLE/MES				CONSUMO DE LUBRICANTES/MES				MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
				Consumo mo/H	Consumo /M	C/U	C/T	Consumo mo/H	Consumo o/M	C/U	C/T	C/M	C/U	C/T
1	Retroexcavadora KOMATSU WB93R- 5E0	H/M	240.00	3.20	768.00	C\$ 200.00	C\$ 153,600.00	0.03	7.20	C\$ 236.84	C\$ 1,705.25	0.48	C\$ 8,000.00	C\$ 3,840.00
2	Excavadora KOMATSU PC200-10M0	H/M	240.00	4.00	960.00	C\$ 200.00	C\$ 192,000.00	0.03	7.20	C\$ 236.84	C\$ 1,705.25	0.48	C\$ 8,000.00	C\$ 3,840.00
3	Tractor KOMATSU D65EX-16	H/M	240.00	8.00	1,920.00	C\$ 200.00	C\$ 384,000.00	0.03	7.20	C\$ 236.84	C\$ 1,705.25	0.48	C\$ 8,000.00	C\$ 3,840.00
4	Motoniveladora KOMATSU GD650A-U	H/M	240.00	3.25	779.04	C\$ 200.00	C\$ 155,808.00	0.04	9.60	C\$ 236.84	C\$ 2,273.66	0.48	C\$ 8,000.00	C\$ 3,840.00
5	VibroCompactadora CATERPILAR CS-533C	H/M	240.00	3.66	878.40	C\$ 200.00	C\$ 175,680.00	0.03	7.20	C\$ 236.84	C\$ 1,705.25	0.48	C\$ 5,000.00	C\$ 2,400.00
6	Minicargador XCMG	H/M	240.00	1.30	312.00	C\$ 200.00	C\$ 62,400.00	0.01	2.40	C\$ 236.84	C\$ 568.42	0.48	C\$ 4,000.00	C\$ 1,920.00
							C\$ 1,123,488.00				C\$ 9,663.07			C\$ 19,680.00

CONSUMO DE COMBUSTIBLE/MES
CONSUMO DE LUBRICANTES/MES
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
SUB TOTAL C%
IMPUEST MUNICIPAL 2%
TOTAL C\$

C\$ 1,123,488.00
9,663.07
C\$ 19,680.00
C\$1,152,831.07
C\$23,056.62
C\$ 1,175,887.69

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Debido a que no se cuenta con los registros reales de ingresos generados por la renta de maquinaria, se realizó una estimación aproximada de con el propósito de proyectar los beneficios mensuales que podrían obtenerse por este servicio. Este análisis permite visualizar de forma referencial la rentabilidad del equipo en función de su disponibilidad y uso mensual.

La figura 16 presenta un aproximado de los ingresos mensuales del equipo de maquinaria pesada, los datos claves son:

- Maquinaria: Se detallan seis tipos de maquinaria, incluyendo retroexcavadora, excavadora, tractor, motoniveladora, vibrocompactadora y minicargador.
- Horas de uso: se estimó un promedio de alrededor de 240 horas de uso al mes.
- Costo por hora: El costo por hora de cada equipo varía, desde \$1,825.00 hasta \$4,380.00.
- Ingreso mensual: El ingreso mensual por cada equipo se calcula multiplicando las horas por el costo por hora. Los ingresos mensuales individuales varían desde \$438,000.00 hasta \$1, 051,200.00.
- Ingreso total: Se calculó un ingreso mensual aproximado de \$5, 168,400.00.

Figura 16. Estimación de ingresos del equipo

INGRESOS DEL EQUIPO.					
Nº	CONCEPTO	Unidad/M	Hora/Mes	C/U Hora	C/T xMes
1	Retroexcavadora KOMATSU WB93R-5E0	H/M	240.00	4,380.00	1,051,200.00
2	Excavadora KOMATSU PC200-10M0	H/M	240.00	4,380.00	1,051,200.00
3	Tractor KOMATSU D65EX-16	H/M	240.00	4,380.00	1,051,200.00
4	Motoniveladora KOMATSU GD650A	H/M	240.00	4,380.00	1,051,200.00
5	VibroCompactadora CATERPILAR CS-533C	H/M	240.00	2,190.00	525,600.00
6	Minicargador XCMG	H/M	240.00	1,825.00	438,000.00
					5,168,400.00

Fuente: Elaboración propia, 2025.

10.3.1.2. Sistemas para detectar desviaciones en el presupuesto de los proyectos.

El control “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Münch, Flores, & Cacho de la Riva, 2014, pág. 25).

Para detectar desviaciones en el presupuesto de los proyectos de la empresa, se implementa un sistema de informes semanales que involucra a los fiscales y residentes de cada proyecto. Estos profesionales son los encargados de documentar el uso de materiales, como el cemento.

Por ejemplo, si se reportan 100 bolsas de cemento, es fundamental que se detalle específicamente cómo se utilizaron: cuántas bolsas se destinaron a cunetas, cuántas a vados y cuántas a canales. Además, deben incluir el metraje lineal que corresponde a cada aplicación.

“En cada proyecto están los fiscales, los residentes, que ellos son los que reciben y nosotros semanal solicitamos un informe. Por lo menos el cemento, salieron 100 bolsas de cemento y me dicen que usaron las 100 bolsas, yo tengo que saber en qué se usaron por lo tanto en el informe viene eso, 50 bolsas se usaron para cunetas (un ejemplo) 20 bolsas para vados, 20 para canal. Entonces, me pasan el metraje lineal

y yo calculo los rendimientos a ver si está bien usado el material incluso hasta eso tratamos de que esté controlado para estar claros de todo”. (Mario López. Fundador- Propietario. 03-09-2025)

En base a la información, se realiza un análisis para calcular los rendimientos del material, lo que permite verificar si el uso del cemento se alinea con lo que se había presupuestado inicialmente. Este control exhaustivo ayuda a asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y dentro de los límites establecidos, permitiendo identificar posibles desviaciones antes de que se conviertan en problemas significativos en la Constructora.

10.3.1.3. Evaluación de la calidad del trabajo entregado en cada proyecto.

Para Cisneros (2003, pág. 51) en una obra, el control se refiere a la supervisión de su desarrollo, y debe abarcar diversos aspectos: el tiempo según los cronogramas establecidos, la calidad de acuerdo con las especificaciones técnicas, los costos conforme a los presupuestos previstos y los recursos considerando su uso y rendimiento. Cualquier interferencia que afecte estos factores y no sea detectada a tiempo, impactará directamente de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

La evaluación de la calidad del trabajo en cada proyecto que se realiza en la Constructora se lleva a cabo a través de una estrecha colaboración con los supervisores de las instituciones involucradas. Desde el inicio del proyecto, se establece un enfoque en mantener los altos estándares de calidad que se han ofertado.

“Nosotros tratamos de mantener la calidad que ofertamos. Cuando son proyectos con instituciones ellos tienen sus supervisores e igual tenemos que entregarles a ellos, reciben y nos dicen si están bien hechos los trabajos. Por ello, desde un inicio buscamos calidad” (Mario López. Fundador- Propietario. 03-09-2025)

Al finalizar los trabajos, es fundamental que los supervisores realicen una revisión minuciosa para comprobar que todo se haya ejecutado de acuerdo con las especificaciones y requisitos

establecidos. Su retroalimentación es crucial, ya que ellos son los que determinan si los trabajos están bien realizados. Este proceso de supervisión no solo garantiza que se cumplan las expectativas, sino que también refuerza el compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente a lo largo de la ejecución del proyecto.

Constructora López utiliza los mejores materiales, especialmente aquellos que están certificados, ya que son un pilar fundamental para garantizar la calidad del trabajo en un proyecto de construcción.

“Siempre usamos los mejores materiales en lo que es construcción más que todo los materiales certificados” (Katherine. Ing. Residente. 03-09-2025)

Además, la calidad de los materiales influye en el costo total del proyecto. Aunque la inversión inicial puede ser mayor al optar por materiales de alta calidad, su durabilidad y menor necesidad de mantenimiento a lo largo del tiempo pueden resultar en un ahorro significativo. Esto no solo asegura un mejor retorno de inversión, sino que también permite completar el proyecto dentro de los plazos establecidos, manteniendo altos estándares de calidad en la empresa.

10.3.1.4. Evaluación sobre el rendimiento de los proyectos y su rentabilidad.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, pág. 121) plantean que el control administrativo es esencial porque evalúa la eficacia de la gestión, asegura la calidad, protege los activos de la empresa, garantiza el cumplimiento de los planes y contribuye a prever errores, minimizando así costos y tiempos innecesarios. Además, el control analiza las causas de las desviaciones para impedir su repetición y se convierte en la base para planeaciones futuras.

En la Constructora López, la evaluación del rendimiento y la rentabilidad de los proyectos se basa en la eficiencia del personal y el cumplimiento de los plazos. Si un proyecto se termina a tiempo y el equipo trabaja de manera eficiente, se logra una mayor rentabilidad.

“Si un gerente o ingeniero termina a tiempo los proyectos y su personal es eficiente, de hecho, va a tener rentabilidad, pero si se lleva tanto tiempo en un proyecto, como bien sabe que las planillas son diarias, entonces ellos ganan al día, de manera que ellos mismos hacen alargar los proyectos porque entre más días ganan más. Por lo general, el ingeniero siempre trabaja por subcontrato, no los tiene diariamente, sino que busca cuadrillas por subcontrato y se les paga un solo precio, no tienen trabajadores al día” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

Sin embargo, si un proyecto se extiende por mucho tiempo, los costos aumentan, lo que puede llevar a que algunos trabajadores alarguen intencionalmente los tiempos de entrega para ganar más.

Para evitar esto, los ingenieros suelen optar por trabajar con subcontratistas. En lugar de tener empleados pagados por día, contratan cuadrillas de subcontrato a un precio fijo por el trabajo completo. De esta manera, se asegura que el costo sea controlado y se evita la tentación de alargar el proyecto innecesariamente, lo que contribuye a una mejor gestión del rendimiento y la rentabilidad.

10.3.2. Mecanismos de supervisión y seguimiento de avances

10.3.2.1. Métodos para supervisar la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

Parafraseando a Cervantes (2008, pág. 22) entre los principales fines del control de obras destacan: la eficiencia, reflejada en el cumplimiento de especificaciones, normas y procedimientos que aseguran la calidad del producto o servicio.

Para supervisar la eficiencia en la ejecución de los proyectos en la empresa, se utiliza un enfoque integral que incluye varias estrategias. Se realiza un seguimiento diario del avance de los trabajos, lo que permite monitorear el progreso constantemente.

“Seguimos un enfoque integral que combina el seguimiento diario del avance y la gestión de recursos. Más que todo el ingeniero residente es el encargado de verificar el rendimiento de la mano de obra y de las maquinarias. (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

El ingeniero residente juega un papel fundamental en este proceso, ya que es el responsable de verificar y evaluar la eficiencia del equipo de trabajo. Su supervisión garantiza que se cumplan los estándares de calidad y que los recursos se utilicen de manera efectiva, lo que contribuye al éxito del proyecto.

10.3.2.2. Auditorías internas mensuales.

Cervantes (2008, pág. 22) considera que, entre los principales fines del control de obras destacan: la información real y oportuna, a través de vigilancias, revisiones, inspecciones, registros y observaciones; que permitan a la empresa anticiparse a posibles inconvenientes.

Para garantizar la transparencia en la gestión administrativa de la Constructora, se realizan auditorías internas mensuales. Estas reuniones se enfocan en revisar los gastos y el desarrollo de cada proyecto. Cada proyecto cuenta con su propio control de gastos e ingresos, lo que permite llevar un seguimiento independiente de la situación financiera de cada uno.

“Mensual hacemos una reunión para ver gastos, para ver cómo va todo. Yo lo hago por proyecto, entonces cada proyecto lleva su control independiente de gastos, de ingresos... tratamos de no mezclar los ingresos de cada proyecto. Aunque muchas veces hay que mezclarlos porque hay muchos lugares que te pagan bien, rápido, otros no. pero si llevamos por cada proyecto, llevamos una independencia de los gastos, de los ingresos, de todo eso” (Mario López. Fundador- Propietario. 03-09-2025)

Aunque en algunas ocasiones es necesario mezclar los ingresos de diferentes proyectos debido a la variabilidad en los tiempos de pago, en la empresa se esfuerzan por mantener la independencia de los informes.

Este control diferenciado por proyecto ayuda a tener una visión clara de la situación financiera, asegurando una gestión más transparente y efectiva.

10.3.2.3. Inspecciones de calidad y verificación de normas técnicas.

Chiavenato (2009, pág. 394) propone que el sistema de administración de Recursos Humanos requiere estándares para una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Los estándares o normas de control permiten evaluar las metas alcanzadas, con el propósito de implementar ajustes y correcciones para mejorar su funcionamiento.

En la Constructora López, se realiza un proceso integral que asegura la calidad de los materiales de construcción desde el momento en que se adquieren hasta su aplicación final en la obra. Esto implica que, al seleccionar los materiales, se deben considerar proveedores que cumplan con estándares de calidad y que ofrezcan productos certificados.

“La calidad de los materiales de construcción se controlan desde la compra hasta su aplicación en obra, verificando calidad con pruebas, inspecciones y normas”
(Katherine. Ing. Residente 03-09-2025)

Una vez que los materiales son comprados, se realizan pruebas y verificaciones para comprobar su conformidad con las especificaciones técnicas requeridas, garantizando así que cumplen con los criterios de resistencia, durabilidad y seguridad necesarios para el proyecto.

También, las inspecciones a los materiales para garantizar la calidad son una parte fundamental de este proceso. Estas inspecciones pueden incluir revisiones visuales, pruebas de laboratorio y monitoreo constante durante la instalación. Al verificar que los materiales se ajusten a las normas técnicas establecidas, se minimizan los riesgos de fallos estructurales o problemas en el rendimiento de la construcción.

10.3.3. Políticas de manejo de personal operativo

10.3.3.1. Procedimiento de selección, contratación y periodo de inducción.

Chiavenato (2007, pág. 169) expresa que, “la selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue el reclutamiento”.

El “contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio” (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996, pág. 7).

Según el propietario de Constructora López, la selección del personal se realiza a través de un proceso que incluye varias etapas. Primero, se llevan a cabo entrevistas. Para los puestos de operadores de máquinas y choferes, también se solicitan referencias laborales previas, ya que estas personas suelen conocer a otros en el campo de la maquinaria.

“Realizamos entrevistas especialmente para los operadores de máquinas y choferes, se les pide (referencias) dónde trabajaban sobre sus empleos anteriores , ya que estas personas suelen estar en contacto con otros profesionales del sector de maquinaria, entonces ya pedís referencia de ellos, pero igual se les entrevista, les hacemos pruebas prácticas como permitirles manejar el vehículo para evaluar sus habilidades y con los ingenieros pues se les hace una entrevista, se les prueba que tanto conocen porque ellos ganan en dependencia de lo que generan, de lo que te apoyan a nuestros proyectos” (Mario López. Fundador- Propietario. 03-09-2025)

Además de las entrevistas, se les da la oportunidad de probar el equipo o vehículo que usarán en el trabajo. En el caso de los ingenieros, también se les entrevista y se evalúa su conocimiento técnico, ya que su desempeño y salario están ligados a lo que aportan a los proyectos. Este proceso de selección asegura que el personal tenga las habilidades y experiencia necesarias para contribuir efectivamente.

Por otra parte, el procedimiento de selección y contratación de personal en la Constructora se rige por ciertos requisitos específicos, especialmente para el área administrativa y los residentes de proyectos. Para trabajar con las Alcaldías, es obligatorio que los ingenieros residentes sean titulados. Esto significa que, aunque una persona pueda tener una carta de egreso, solo puede trabajar como fiscal en el proyecto, pero no como residente.

“Lo que es el área administrativa, residentes sí o sí tienen que ser graduados porque la alcaldía exige que los residentes sean titulados, por ende, aunque estén con carta de egresado pueden trabajar, pero como fiscal, es decir en la carrera de ellos, lo que ellos buscan es salir en las actas porque las actas es lo que les hace su currículum, pero si no son titulados no pueden, entonces el ingeniero (propietario) por lo más pues contrata titulados, la mayoría son titulados” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

El objetivo de esto es que los profesionales titulados puedan figurar en las actas de los proyectos, ya que estas actas son importantes para su currículum. Por lo tanto, el propietario tiende a contratar principalmente a personal titulado, asegurando así que la mayoría de los contratados cumplan con este requisito.

10.3.3.2. Capacitaciones internas para mejorar el desempeño laboral.

Chiavenato (2007, pág. 386) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Constructora López se esfuerza por ofrecer capacitaciones internas, impartidas por parte del personal de la misma empresa, con el fin de mejorar el desempeño laboral de su equipo de trabajo. Recientemente, llevaron a cabo una capacitación en la que participaron varios trabajadores.

“En realidad nos gusta brindar muchas capacitaciones es de nuestro agrado estar muy actualizados en ese campo hace unos días se compartió una capacitación e incluimos a los diferentes trabajadores para que formen parte de nuestros proyectos de enriquecerse más como trabajadores” (Mario López. Fundador- Propietario. 03-09-2025)

El objetivo de las capacitaciones es enriquecer las habilidades y conocimientos del personal, permitiéndoles crecer profesionalmente y contribuir de manera más efectiva a los proyectos. También en la empresa, se enfocan en mantener al personal actualizado en este ámbito y brindar oportunidades de aprendizaje continuo para que los trabajadores puedan alcanzar su máximo potencial en el entorno laboral.

10.3.3.3. Incentivos, motivación y reconocimiento del personal.

La motivación representa el impulso que lleva a los empleados a cumplir con la meta deseada. Motivar significa inspirar, conducir, dirigir a la acción (Luna González, 2014, págs. 107-114)

La estrategia de motivación que utilizan en la Constructora son los incentivos financieros por resultado y reconocimiento al cierre del año. Se ofrece un bono extra al completar cada proyecto, y un bono anual para agradecer el esfuerzo de todo el equipo, esto busca premiar logros tangibles y reforzar el sentido de valoración, entendiendo que, según el tipo de trabajo, la motivación puede variar y necesita distintos refuerzos.

“Es un enorme objetivo motivar a cada uno de los que laboran en nuestra empresa Depende de los trabajos que se estén haciendo, a ellos se les reconoce un bono extra cuando se terminan los proyectos. Igual para fin de año siempre se les da un bono gratificando cada uno de sus esfuerzos, para hacer notar nuestro agradecimiento de tenerlos en nuestro equipo” (Mario López. Fundador- Propietario. 03-09-2025)

A nivel cultural, también se realizan gestos para todos: comidas o pastel en cumpleaños, actividades y fiestas en días festivos y fin de año, incluyendo a todo el personal (desde ayudantes hasta choferes), para reforzar la pertenencia y la motivación.

“En cuanto a los bonos... nosotros implementamos un sistema de bonificaciones e igual para cuando son fechas especiales siempre tratamos de ser detallistas con ellos, pues su cumpleaños le hacemos alguna comida, le obsequiamos un pastel y lo hacemos con todos, desde el ayudante, chofer... con todo el personal. Igual para los días festivos, el día del trabajador se les lleva a comer, se les hacen actividades siempre, y fin de año igual se les hace una fiesta. Entonces, muchos que han entrado nuevos se quedan asustados porque dicen que nunca los han recibido así en otros lados... son cositas que surgen y que nos motivan como jefes” (Mario López. Fundador-Propietario. 03-09-2025)

Este enfoque puede impulsar la motivación al hacer visible el agradecimiento y el valor de cada miembro. Sin embargo, algunos nuevos empleados pueden sentirse sorprendidos si no están acostumbrados a estas prácticas.

“Por ejemplo ahorita, ellos tienen un incentivo de que si ellos les buscan trabajo a las máquinas entonces ganan ahí un incentivo. Igual si los proyectos se terminan en tiempo y forma se les da un incentivo” (Irela Polanco. Administradora General. 03-09-2025)

También en la empresa se basan en dos incentivos claros: generar trabajo para las máquinas y terminar los proyectos a tiempo y forma. Al vincular la recompensa a resultados concretos, se fomenta la proactividad para buscar carga de trabajo para las máquinas y una gestión eficiente de las tareas.

10.4. El proceso de contratación y desempeño laboral desde la valoración de los trabajadores del área operativa.

Los resultados que se presentan a continuación corresponden al objetivo específico 3, de carácter cuantitativo, y se obtuvieron a partir de la encuesta aplicada al personal operativo fijo de la constructora. Estos datos proporcionan información sobre la experiencia del personal operativo fijo durante el proceso de contratación y de la manera en que autoevalúan su desempeño laboral.

10.4.1. Datos generales del personal encuestado.

La Tabla 1 evidencia que el 95.8% del personal de Constructora López corresponde al sexo masculino, mientras que el 4.2% pertenece al femenino.

Esto refleja que la mayor parte de la fuerza laboral de la empresa está compuesta por hombres, siendo esto muy común en el sector de la construcción debido a la naturaleza de las tareas operativas.

Tabla 1. Distribución por sexo. <i>Universo: 24 encuestas</i>		
Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	1	4.2%
Masculino	23	95.8%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Al realizar el trabajo de campo, se observó que la gran mayoría del personal de la empresa está conformada por hombres, especialmente en el área operativa puesto que, muchas de las tareas en el sector de la construcción requieren fuerza física y resistencia.

La Tabla 2 muestra la edad del personal operativo, donde es notorio que la mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango de 18 a 33 años, representando la mitad del personal (50%).

Tabla 2. Edad del personal operativo. <i>Universo: 24 encuestas</i>		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 33 años	12	50.0%
34 a 49 años	4	16.7%
50 a 65 años	8	33.3%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

El rango de 34 a 49 años es el menos representado con apenas 16.7% de los trabajadores. Finalmente, el grupo de 50 a 65 años representa un 33.3% de la fuerza laboral de Constructora López. Esto indica que la empresa cuenta en su mayoría con una fuerza laboral relativamente joven, no obstante, también se inclina hacia la experiencia, puesto que una parte significativa de su personal es mayor.

El nivel de escolaridad del personal operativo refleja que la mayoría cuenta con secundaria completa (70.8%) lo que indica que la empresa dispone de colaboradores con una formación media.

Sin embargo, se observa que un 4.2% cuenta con primaria completa, evidenciando que aún existe una brecha educativa en ciertos niveles del personal (Tabla 3). Estos resultados destacan que la empresa cuenta con un personal que, en su mayoría ha alcanzado la formación media, lo cual influye positivamente en la constructora

Tabla 3. Nivel de escolaridad. Universo: 24 encuestas		
Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria completa	1	4.2%
Secundaria incompleta	2	8.3%
Secundaria completa	17	70.8%
Universitario	4	16.7%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Como se muestra en la Tabla 4 el estado civil de los 24 trabajadores operativos encuestados. Se observa que el 54.2% están casados, el 33.3% son solteros y el 12.5% viven en unión libre.

Tabla 4. Estado civil. Universo: 24 encuestas		
Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	8	33.3%
Casado	13	54.2%
Unión libre	3	12.5%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de encuesta. Sept, 2025</i>		

Estos datos permiten identificar una fuerza laboral que, en su mayoría cuentan con estabilidad familiar. Por otra parte, el grupo de solteros representa un segmento con mayor flexibilidad y disponibilidad de tiempo. Finalmente, quienes están en unión libre reflejan una tendencia hacia la estabilidad familiar.

Los cargos de: ayudantes de obras, conductores y operadores de maquinaria pesada comparten la misma relevancia dentro de las operaciones diarias de Constructora López, con un 20.8% cada uno. Por su parte, el cargo con el porcentaje más bajo es el bodeguero (4.2%) (Tabla 5)

Lo que evidencia una estructura laboral enfocada primordialmente en campo, lo cual es lógico debido a la naturaleza de las operaciones de una empresa constructora.

Tabla 5. Puesto que desempeña en la constructora. Universo: 24 encuestas		
Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Albañil	3	12.5%
Ayudante de obras	5	20.8%
Bodeguero	1	4.2%
Conductor	5	20.8%
Ingeniero residente	3	12.5%
Maestro de obras	2	8.3%
Operador de maquinaria	5	20.8%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

El 37.5% de los empleados tiene menos de 1 año de estar laborando en la empresa, y apenas el 4.2% tiene una antigüedad de 3 a 4 años (Tabla 6).

Tabla 6. Antigüedad en la empresa. Universo: 24 encuestas		
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	9	37.5%
1 a 2 años	8	33.3%
De 3 a 4 años	1	4.2%
Más de 4 años	6	25.0%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Esto evidencia la alta rotación de personal fijo dentro de la constructora, especialmente entre quienes tienen menos de 2 años de antigüedad, es decir, la mayoría de los trabajadores son relativamente nuevos. También se observa un porcentaje menor de empleados con

varios años en la empresa, lo que indica que la experiencia acumulada está concentrada en el grupo de trabajadores con más tiempo de servicio.

Suarez S, citado por Cisneros (2003, pág. 49) afirma que, cuando la rotación de personal es sumamente alta, la mayoría del personal obrero es temporal, e incluso, en gran medida el

proceso constructivo requiere que el personal rote de según las especialidades operativas requeridas.

El 100% de los trabajadores encuestados indicó tener un horario de tiempo completo (Tabla 7). La empresa establece jornadas laborales uniformes para su personal fijo, asegurando que no haya variaciones en las horas trabajadas entre los empleados.

Tabla 7. Horario de trabajo. Universo: 24 encuestas		
Horario laboral	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo completo	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

De manera que esto indica una estructura laboral rígida y consistente, donde todos los trabajadores fijos comparten la misma dedicación horaria.

10.4.2. Reclutamiento y selección.

De las 24 personas el 8.3% señalan que el medio por el cual conocieron la vacante de trabajo fue debido a un letrero publicado en las afueras de la instalación, el 33.3% indican que se enteraron por medio de las redes sociales, mientras que el 41.7% de las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores operativos de Constructora López, afirman que conocieron de la vacante por sus amistades y el 16.7% se informaron de la vacante a través de sus familiares (Tabla 8)

Tabla 8. Medios por los que conocieron la vacante. Universo: 24 encuestas		
Medios de información	Frecuencia	Porcentaje
Letrero de la constructora	2	8.3%
Redes sociales	8	33.3%
Amistades	10	41.7%
Familiares	4	16.7%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“Me di cuenta de la vacante a través de un “brother” (hermano, o amigo cercano), por “conecte” como se dice... yo me enteré porque él me dijo que en la empresa estaban buscando a alguien que tuviera experiencia en el área de bodega. Habíamos

quedado en que me avisaría porque su jefe tenía contacto con el propietario de la constructora... y pues se dio por recomendación” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

La mayor parte del personal se enteraron de las vacantes por medio de amistades y redes sociales, lo que evidencia que el proceso de reclutamiento se da principalmente por referencias personales.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla (Chiavenato, 2007, pág. 169).

El 41.7% indicó que la publicación de la vacante mostraba los requisitos con claridad, en cambio el 58.3% afirmó no conocer estos requisitos, porque no vio directamente la publicación, sino que se dio cuenta por medio de un familiar o amigo (Tabla 9)

Estos resultados reflejan que la Constructora López tiene una comunicación satisfactoria en la publicación de sus vacantes, ya que gran mayoría del personal afirmó que la publicación mostraba los requisitos con claridad.

Tabla 9. Claridad de la vacante.		
Universo: 24 encuestas		
Claridad	Frecuencia	Porcentaje
No	14	58.3%
Sí	10	41.7%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de encuesta. Sept, 2025</i>		

Sin embargo, también se evidencia que más de la mitad de los trabajadores se enteraron de la vacante a través de un familiar o amigo, lo que sugiere que la difusión de la oferta de trabajo no se limitó únicamente a la publicación directa.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección (Chiavenato, 2007, pág. 170).

La cédula de identidad y el récord de policía fueron los documentos más requeridos, ambos con un 27.5%, seguidos por la experiencia laboral (25%) y las recomendaciones (20%) (Tabla 10)

Tabla 10. Documentos personales solicitados.		
Universo: 24 encuestas		
Documentos	Frecuencia	Porcentaje
Cédula de identidad	22	27.5%
Récord de policía	22	27.5%
Experiencia laboral	20	25.0%
Recomendaciones	16	20.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“(Me pidieron) lo general... récord (de policía), cédula, y más que todo la recomendación” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

Los datos evidencian que la Constructora López da prioridad a la verificación formal de la identidad y antecedentes del candidato. La experiencia laboral muestra que también se valora la preparación práctica, y las recomendaciones refuerzan la credibilidad del aspirante.

El 100% de los encuestados afirmó haber sido entrevistado como parte del proceso de reclutamiento (Tabla 11). La entrevista constituye una etapa clave dentro de su procedimiento de ingreso a la empresa, ya que permite a la empresa evaluar más allá del perfil técnico, identificando sus cualidades personales.

“(La entrevista) fue una buena experiencia porque me explicaron de qué trataba el empleo y me hicieron preguntas sobre mi experiencia; fue un momento tranquilo, y pude hablar con confianza” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

Tabla 11. Entrevista para reclutamiento.		
Universo: 24 encuestas		
Entrevista	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, págs. 86-87) consideran que para efectuar un proceso científico de selección de personal debe llevarse a cabo una de las etapas más importante, así como: la elaboración de solicitud de empleo, que se usa para conocer los datos

del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial previa que sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.

El 66.7% de los trabajadores calificó el proceso de reclutamiento realizado por la empresa como muy bueno y el 33.3% como bueno (Tabla 12). La opinión general del personal es positiva, lo que demuestra satisfacción con la forma en que fueron evaluados e integrados a la empresa.

Tabla 12. Calificación otorgada al proceso de reclutamiento realizado por la empresa. <i>Universo: 24 encuestas</i>		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	8	33.3%
Muy bueno	16	66.7%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“Para mí, el trato (durante el proceso de reclutamiento) fue superbién; no tengo quejas” (Marvin Zapata. Albañil 03-09-25)

Bravo y Delgado (2022, pág. 43) afirman que, al seleccionar el personal se debe comparar para poder decidir esto indica, que de los que han sido reclutados deben existir algunos más sobresalientes que otros, es por esto que es necesario comparar las habilidades de cada uno y poder tomar la decisión más positiva al momento de escoger el candidato correcto para el puesto de trabajo.

El 100% manifestó que consideran que cumplen con el perfil requerido para el puesto en el que actualmente laboran (Tabla 13)

“Bien, por mí todo bien, porque como le digo, al inicio tenía el deseo de superación y eso fue lo que logré” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

Tabla 13. Cumplimiento con el perfil del cargo. Universo: 24 encuestas		
Perfil del cargo	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección (Mondy, 2010, pág. 158).

El 100% de los encuestados afirmó que el proceso de selección ha sido importante para su desempeño actual (Tabla 14). Esto refleja que los empleados admiten que haber pasado por el proceso de selección les permitió incorporarse a un puesto de trabajo acorde con sus habilidades.

Tabla 14. Importancia del proceso de selección. <i>Universo: 24 encuestas</i>		
Proceso de selección	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Sardi y Troilo (2020) señalan que el proceso de personal en las organizaciones ha evolucionado significativamente con el tiempo, ya que

en sus inicios no existía un método estructurado para dicha selección. En la actualidad, este proceso se entiende como una comparación entre dos elementos: por un lado, los requisitos del puesto, y por otro, las cualidades individuales de los candidatos. Los requisitos del cargo se determinan a traves del perfil y la descripción del puesto, mientras que las características de los aspirantes se identifican mediante el uso de diversas técnicas de selección.

10.4.3. Contratación de personal.

El 83.3% de los trabajadores afirmó haber recibido información detallada sobre su contrato y las condiciones laborales al momento de ingresar a la empresa. Por otro lado, el 16.7% del personal indicó que no recibió dicha información (Tabla 15)

Este resultado muestra que la mayoría de los trabajadores de la Constructora recibieron información clara sobre sus contratos y condiciones laborales, lo

Tabla 15. Información sobre contrato y condiciones laborales. Universo: 24 encuestas		
Aspectos contractuales	Frecuencia	Porcentaje
No	4	16.7%
Sí	20	83.3%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

que indica un buen nivel de transparencia.

El “contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio” (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996, pág. 7).

Una parte de los encuestados (75%) consideró que el proceso de contratación fue ágil y eficiente. (Tabla 16). Este dato refleja que la mayor parte del personal encuestado tiene una percepción positiva del proceso de contratación, lo cual es un indicador favorable para la organización.

Tabla 16. Proceso de contratación. Universo: 24 encuestas		
Contratación	Frecuencia	Porcentaje
No	6	25.0%
Sí	18	75.0%
Total	24	100.0
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“Para mí el proceso de contratación fue bien, súper bien, no tengo quejas” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

A pesar de la alta satisfacción general, el 25% de los trabajadores sugiere que existen áreas de mejora potenciales.

La generalidad de los trabajadores (66.7%) indicó que sí se sintió acompañado por el área administrativa durante su contratación, mientras que el 33.3% manifestó lo contrario (Tabla 17).

Esto indica que la Constructora López tiene un área administrativa que brinda acompañamiento a los nuevos trabajadores durante su proceso de contratación, con un nivel de satisfacción positivo en la mayoría de los casos.

Tabla 17. Acompañamiento del área administrativa en la contratación. Universo: 24 encuestas		
Acompañamiento	Frecuencia	Porcentaje
No	8	33.3%
Sí	16	66.7%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Sin embargo, una pequeña proporción no se sintió de esa manera, lo que sugiere que en algunos casos el proceso pudo haber carecido de seguimiento directo o deficiencias en la comunicación.

“Sí, mi experiencia durante el proceso de contratación fue muy buena. Me sentí realmente acompañado por el equipo el área administrativa” (César Martínez. Ayudante de obras 03-09-25)

Gran parte de los colaboradores señalaron haber tenido claridad sobre su salario, horario y funciones desde el momento de la contratación (79.2%), por otro lado, el 20.8% de los trabajadores no tuvieron una comprensión clara de sus condiciones de trabajo. (Tabla 18)

Tabla 18. Claridad sobre salario, horario y funciones. Universo: 24 encuestas		
Condiciones laborales	Frecuencia	Porcentaje
No	5	20.8%
Sí	19	79.2%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“Desde un inicio del proceso de selección, entendí perfectamente el salario, el horario y las funciones que iba a realizar en mi trabajo” (Jordan Machado. Ayudante de obras 03-09-25)

Lo que evidencia que la empresa tiene un alto porcentaje de empleados que comprenden bien sus condiciones laborales desde el inicio, pero también revela que existe una minoría significativa que no tiene esa misma claridad.

La mayoría de los encuestados (87.5%) confirmó haber firmado su contrato dentro de los plazos indicados por la empresa, mientras que el 12.5% del personal no firmó su contrato dentro de los plazos establecidos (Tabla 19)

Tabla 19. Firma de contrato. Universo: 24 encuestas		
Contrato	Frecuencia	Porcentaje
No	3	12.5%
Sí	21	87.5%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Este dato indica que la Constructora gestiona de manera eficiente el proceso de contratación, lo que se traduce en un respeto a los tiempos acordados con sus empleados. También, la firma oportuna de los contratos refleja apego a las normativas laborales.

“Sí, claro. Firmé mi contrato formal dentro del tiempo acordado, lo cual me dio mucha seguridad” (Elvin Alvarado. Conductor 03-09-25)

El 83.3% de los empleados consideró que la estrategia de contratación de la empresa incide directamente en su desempeño laboral actual.

Tabla 20. Estrategia de contratación. Universo: 24 encuestas		
Contratación	Frecuencia	Porcentaje
No	4	16.7%
Sí	20	83.3%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Pero, el 16.7% de los trabajadores no creen que la estrategia de contratación de la Constructora tenga un impacto directo en su desempeño laboral actual (Tabla 20)

Los resultados indican que la mayoría del personal de la empresa percibe una relación directa entre la forma en que la empresa contrata a su personal y su propio rendimiento laboral, esto significa que creen que las decisiones de contratación de la Constructora influyen directamente para desempeñarse en su trabajo.

Según esta definición, una estrategia debe ser realmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior (Universidad Técnica Federico Santa María, 2023, pág. 2).

10.4.4. Período de inducción.

La Tabla 21 refleja que el 100% de los trabajadores encuestados afirmó haber participado en un proceso de inducción al integrarse a la empresa.

Tabla 21. Participación en proceso de inducción. Universo: 24 encuestas		
Proceso de inducción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

La aplicación generalizada de este proceso garantiza que todos los trabajadores reciban orientación inicial sobre las políticas, valores y normas internas de la empresa, facilitando su adaptación al entorno laboral.

Münch, Flores y Cacho de la Riva (2014, págs. 86-87) consideran que para efectuar un proceso científico de selección de personal deben llevarse a cabo las etapas más importantes tales como, la inducción esta es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

El total encuestado (100%) manifestó que la inducción les ayudó a entender claramente sus responsabilidades dentro de la organización (Tabla 22)

Tabla 22. Resultados del proceso de inducción.		
Universo: 24 encuestas		
Claridad	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Los trabajadores inician sus labores con una comprensión de sus funciones, por lo que se espera evitar errores y fomentar el sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo.

“Yo inicié como bodeguero. Las personas que ya tenían más tiempo en la empresa me orientaron. Me explicaron cuáles eran mis herramientas de trabajo y también cómo usar los extintores. Me indicaron qué cosas se ocupan en la construcción. Uno va aprendiendo y aunque esa persona ya no está en la empresa, uno queda con esa experiencia” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

“Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes” (Chiavenato, 2009, pág. 172).

El 100% indicó haber recibido información suficiente sobre las normas internas y los procedimientos de seguridad (Tabla 23)

“Hace poco tuvimos una capacitación sobre los sismos. Se hizo un simulacro de cómo evacuar en caso de sismo y también cómo usar un extintor. Eso fue hace unos dos o tres meses” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

Tabla 23. Información sobre normas internas y procedimientos de seguridad. Universo: 24 encuestas		
Normas y seguridad	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“En el área de construcción utilizamos casco y chaleco. En el caso de manejar, se exige el uso del cinturón de seguridad. Además, contamos con extintores. Considero que estas medidas son adecuadas para nuestro trabajo” (Óscar Andrade. Maestro de obras 03-09-25)

Estos resultados muestran que la empresa ha logrado comunicar eficazmente esta información crítica a todo su personal, de manera que la Constructora ha tenido éxito en asegurar que todo su personal esté informado sobre estos temas de seguridad.

El 58.3% de los trabajadores mencionó que fue acompañado por un compañero o supervisor durante su primer mes, mientras que el 41.7% aseguró que no (Tabla 24).

Tabla 24. Acompañamiento durante el primer mes de trabajo. Universo: 24 encuestas		
Seguimiento inicial	Frecuencia	Porcentaje
No	10	41.7%
Sí	14	58.3%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Esto se debe a que los conductores y operadores de maquinarias solo permanecen una semana de prueba en la cual son supervisados, mientras que los cargos operativos, trabajan constantemente junto a sus superiores.

La duración del acompañamiento depende del tipo de puesto; en los cargos operativos, el proceso es más continuo y guiado, mientras que, para los conductores y operadores de

maquinarias, el tiempo de supervisión inicial es más corto. Esta diferencia refleja la naturaleza práctica de cada labor.

“Ya son 5 años los que tengo de estar en esta empresa y si alguien viene de nuevo ingreso, para mí sería indicarle qué es lo que se va a hacer para que no tenga problemas más adelante por la responsabilidad” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

El 100% de los encuestados considera que la empresa brinda una inducción adecuada a los nuevos empleados (Tabla 25)

“En mi área tengo a un chavalo a cargo, y desde que iniciamos la jornada le indico las tareas que debe realizar. A veces surgen situaciones imprevistas, pero siempre buscamos la manera de ponernos de acuerdo con los demás compañeros” (Ariel Flores. Bodeguero 03-09-25)

Tabla 25. Inducción a nuevos empleados. Universo: 24 encuestas		
Inducción de personal	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Esta valoración refleja satisfacción general con el proceso de integración, puesto que los trabajadores perciben que el acompañamiento recibido es suficiente para desempeñarse correctamente.

La tabla muestra que el total encuestado (100%) afirmó que la inducción recibida al inicio de su relación laboral con la Constructora López ha influido positivamente en su desempeño actual (Tabla 26)

Tabla 26. Resultados de la inducción recibida. Universo: 24 encuestas		
Inducción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“Durante mi experiencia en la Constructora, la inducción inicial fue muy completa y efectiva” (Beymar Gonzáles. Ayudante de obras 03-09-25)

Esto refleja la satisfacción general con el proceso de integración y la percepción de que la inducción ha influido positivamente en el desempeño del personal.

10.4.5. Desempeño y desarrollo del personal.

El 100% de los trabajadores indicaron que no reciben evaluaciones formales sobre su desempeño laboral (Tabla 27)

Esto significa que Constructora López carece de un sistema estructurado para medir el desempeño de sus colaboradores y, por ende, nadie del personal operativo ha participado de un proceso para examinar su desempeño laboral.

Tabla 27. Evaluaciones formales de desempeño laboral. Universo: 24 encuestas		
Evaluación laboral	Frecuencia	Porcentaje
No	24	100.0%
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025		

El desempeño laboral es una herramienta muy esencial para el crecimiento de las empresas, puesto que este ayuda a establecer estrategias, mejorar la eficacia de los trabajadores, es decir, suma más beneficios para la empresa que le permitirá realizar una mejora continua, así mismo ser más competitivas. Es por ello por lo que las empresas deben estar alertas y darle mayor atención al desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores (Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aquilar Panduro, 2020, pág. 117).

Todos los encuestados (100%) respondieron que no se les comunica ningún resultado, debido a que, al no haber evaluaciones formales de desempeño laboral tampoco existen resultados de dichas evaluaciones (Tabla 28).

Tabla 28. Resultados de las evaluaciones de desempeño. Universo: 24 encuestas		
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
No	24	100.0%
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025		

“La evaluación al desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

El 100% respondió que no sabe cómo fue evaluado, lo que evidencia que los trabajadores no tienen información formal sobre la percepción que tiene su jefe inmediato sobre su desempeño laboral (Tabla 29)

Esto significa que existe una falta total de comunicación formal entre los supervisores y los empleados con respecto a la evaluación del desempeño laboral.

Tabla 29. Conocimiento sobre evaluaciones de desempeño. Universo: 24 encuestas		
Retroalimentación	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa” (Chiavenato, 2007, pág. 243).

Tabla 30. Conocimiento sobre criterios de evaluación. Universo: 24 encuestas		
Criterios de evaluación	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

El personal operativo fijo de la Constructora López (100%) señala que desconoce si los criterios de evaluación son justos u objetivos (Tabla 30)

Esta información indica que la empresa no tiene definido formalmente los parámetros de evaluación. La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos. La evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de recursos humanos: selección, contratación, sueldos y salarios, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas de la organización. Se trata de un medio de “vinculación” que integra todos los procesos de administración de recursos humanos (Chiavenato, 2009, pág. 261).

La mayoría de los trabajadores (42.6%) dijo que, al no realizarle evaluaciones formales de desempeño le dan seguimiento a su trabajo mediante el control de asistencia, mientras que el 21.3% afirmó que lo hacen a través de la disciplina laboral (Tabla 31)

El control debe ser integral, es decir, que los parámetros mencionados mantengan una relación estrecha entre sí. En el caso particular del sector construcción, el seguimiento de los costos adquiere especial relevancia

Tabla 31. Controles de seguimiento de trabajo. <i>Universo: 24 encuestas</i>		
Seguimiento de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Control de asistencia	20	42.6%
Disciplina laboral	10	21.3%
Cumplimiento de las tareas	17	36.2%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

debido a su naturaleza y complejidad, los métodos para llevar las cuentas de los costos deberán ser prácticos, simples y comprensibles. Los controles no son un producto final, sino un medio para administrar la obra (Cisneros Araujo, 2003, pág. 54).

Esto indica que la mayor parte del seguimiento está orientado a la presencia y al cumplimiento de las obligaciones básicas, mientras que la disciplina tiene menor peso.

El 41.7% de los encuestados calificó su desempeño como excelente. Por su parte, el 45.8% lo indicó como muy bueno; y el 12.5% lo calificó como regular (Tabla 32).

Este resultado refleja que, en su mayoría, los trabajadores tienen una percepción positiva y alta confianza en sus propias labores. No obstante, sin una evaluación estructurada sobre su desempeño es difícil asegurar que la mayoría tenga un desempeño laboral tan satisfactorio.

Tabla 32. Autoevaluación del desempeño laboral. Universo: 24 encuestas		
Autoevaluación	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	12.5%
Muy bueno	11	45.8%
Excelente	10	41.7%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Bautista, Cienfuegos y Aquilar (2020, pág. 114) plantean que el desempeño laboral “son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas”.

La mayoría del personal encuestado (95.8%) afirmó que sí recibe reconocimiento cuando realiza un buen trabajo, y solo el 4.2% respondió negativamente (Tabla 33).

Tabla 33. Reconocimiento por buen desempeño laboral. Universo: 24 encuestas		
Valoración al trabajo	Frecuencia	Porcentaje
No	1	4.2%
Sí	23	95.8%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Esto refleja que casi todos los colaboradores perciben que sus logros son valorados y apreciados por la empresa, lo cual es fundamental para la motivación de los trabajadores, creando un ambiente laboral donde el esfuerzo es notado y estimado por la dirección o los superiores.

“Depende de los trabajos que se estén haciendo, a ellos se les reconoce un bono extra cuando se terminan los proyectos. Igual para fin de año siempre se les da un bono aparte” (Mario López. Fundador-Propietario. 03-09-2025).

La información indica que en la Constructora López se les valora y recompensa activamente el desempeño laboral de sus empleados mediante bonos claros, lo que resulta en una percepción muy positiva por parte del personal operativo de la empresa.

El 100% de los encuestados dijo que la Constructora López sí promueve el desarrollo de su personal, lo que refleja una percepción de apoyo hacia el crecimiento profesional dentro de la organización (Tabla 34)

Mondy (2010, págs. 198-199) afirma que la capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el

Tabla 34. Promoción del desarrollo de personal. Universo: 24 encuestas		
Desarrollo de personal	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

desempeño organizacional. La capacitación son todas aquellas actividades diseñadas para brindar a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus

trabajos actuales. Por su parte, el desarrollo es el aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo.

Los trabajadores operativos de la Constructora López afirman que el apoyo que la empresa fomenta más es la asesoría directa en la construcción (39.5%), y el que menos promueve son las actividades para su fortalecimiento técnico 10.5% (Tabla 35)

Tabla 35. Apoyo fomentado por la Constructora López. Universo: 24 encuestas		
Apoyo brindado	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	12	31.6%
Actividades para su fortalecimiento técnico	4	10.5%
Asesoría directa en la construcción	15	39.5%
Motivación para mejorar sus habilidades laborales	7	18.4%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“El apoyo que más se fomenta es la asesoría directa en la construcción, porque la mayoría de nuestras labores las realizamos en campo” (Katherine. Ingeniera Residente. 03-09-25)

Esto demuestra que, al ser una empresa constructora es lógico que el apoyo que más promueva sea la asesoría directa en la construcción, debido a que la mayor parte de las labores se realizan en campo. Por lo tanto, la asesoría directa resulta más efectiva que capacitaciones teóricas o actividades generales, pues permite corregir errores en el momento y garantizar la calidad del trabajo ejecutado.

El 100% de los trabajadores encuestados afirmó que el proceso de inducción, contratación y desarrollo de personal inciden actualmente en su desempeño laboral (Tabla 36)

“Personalmente, estos procesos facilitan la adaptación a la empresa. Saber desde el principio qué se espera de uno y cómo funcionan las cosas nos ayuda muchísimo a integrarnos rápido y muy bien” (Carlos Gonzáles. Operador de maquinaria. 03-09-25)

Tabla 36. Incidencia del proceso de inducción, contratación y desarrollo de personal. Universo: 24 encuestas		
Incidencia de procesos laborales	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Lo que indica que perciben que dichos procesos facilitan la adaptación del personal a la empresa y contribuyen a la productividad.

10.4.6. Control de personal.

La mitad de los trabajadores encuestados (50.7%) mencionó que uno de los controles operativos que lleva la constructora es el control de asistencia. El 30.1% señaló el cumplimiento de la jornada laboral y el 19.2% mencionó el control diario de tareas asignadas (Tabla 37)

Tabla 37. Controles operativos en la Constructora López. Universo: 24 encuestas		
Controles operativos	Frecuencia	Porcentaje
Control de asistencia	37	50.7%
Cumplimiento de la jornada laboral	22	30.1%
Control diario de tareas asignadas	14	19.2%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Esto evidencia que la constructora mantiene un enfoque de control orientado a la presencia, debido a que es un factor clave para garantizar el orden operativo en la ejecución de los proyectos.

“Diario... los supervisores me revisan el trabajo que hago diariamente” (Noel Escoto. Albañil. 03-09-25)

Como expresa Mero (2018, pág. 94) para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, es que se realiza el control, cuarta función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, es decir, facilita el logro de los planes y estos no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

El 79.2% del personal encuestado afirmó que la constructora lleva control sobre la eficiencia de su trabajo, en cambio el 20.8% de los trabajadores dicen lo contrario (Tabla 38)

Los datos evidencian que los trabajadores perciben que la empresa lleva un control satisfactorio sobre la eficiencia del trabajo, lo cual es una fortaleza clave en la gestión.

Tabla 38. Control sobre la eficiencia del trabajo. Universo: 24 encuestas		
Control de eficiencia	Frecuencia	Porcentaje
No	5	20.8%
Sí	19	79.2%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

“El control es una parte muy importante del proceso administrativo e implica realizar una supervisión o vigilancia para ejercer todos los demás pasos de dicho proceso, como son la planeación, la organización y la dirección” (Cervantes, 2008, pág. 21).

El 32.9% de los encuestados afirmó que la empresa lleva control de su entrada y salida, como medio para medir la eficiencia de su trabajo. Por su parte, el control menos señalado fue el avance de obra (20.5%) (Tabla 39)

Tabla 39. Medios para controlar la eficiencia del trabajo. Universo: 24 encuestas		
Medición de eficiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje
Asistencia (entrada y salida)	24	32.9%
Asignación de tareas	17	23.3%
Cumple tareas asignadas	17	23.3%
Avance de obra	15	20.5%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

Estos resultados muestran que los controles más aplicados están relacionados con la asistencia y la gestión diaria de tareas individuales, mientras que el avance de obra, aunque importante debido al rubro de la

empresa, no fue el más mencionado, debido a que no todos los trabajadores encuestados tienen participación directa en la construcción.

“Uno de los medios por el cual nosotros controlamos la eficiencia del personal es con el control de asistencia, para así supervisar la puntualidad y el cumplimiento de la jornada laboral” (Irela Polanco”. Administradora General. 03-09-2025)

Como dice Gallardo (2013, pág. 8) controlar consiste en “vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas”

El 83.3% de los trabajadores encuestados afirmó que los controles que lleva la constructora inciden en su desempeño laboral, mientras que el 16.7% dijeron lo contrario (Tabla 40)

Lo que indica que los trabajadores perciben que los controles implementados actualmente tienen un efecto positivo en su desempeño laboral, lo cual puede ser beneficioso para la empresa en términos de gestión del rendimiento y clima laboral.

Tabla 40. Incidencia de los controles en el desempeño laboral. Universo: 24 encuestas		
Control de desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje
No	4	16.7%
Sí	20	83.3%
Total	24	100.0%
<i>Fuente: Datos primarios de la encuesta. Sept, 2025</i>		

En palabras de Solval (pág. 27) el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

10.4.7. Prueba de hipótesis

Ho: No existe relación entre la información detallada sobre su contrato y condiciones laborales al ingresar con recibir reconocimiento cuando realiza un buen trabajo.

Ha: Sí existe relación entre la información detallada sobre su contrato y condiciones laborales al ingresar con recibir reconocimiento cuando realiza un buen trabajo.

Tabla 41. Cruce de variables (contrato y condiciones laborales al ingresar con recibir reconocimiento si realiza un buen trabajo).

Tabla cruzada					
			¿Recibe reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?		Total
			No	Sí	
¿Recibió información detallada sobre su contrato y condiciones laborales al ingresar?	No	Recuento	1	3	4
		% del total	4.2%	12.5%	16.7%
	Sí	Recuento	0	20	20
		% del total	0.0%	83.3%	83.3%
Total		Recuento	1	23	24
		% del total	4.2%	95.8%	100.0%

Nivel de significancia: 5%

Valor de prueba:

Chi cuadrado < 0.022

Comparación de p y α :

p-valor = 0.022 < α = 0.05

Decisión: (rechazo H0 ya p-valor que < α) Se rechaza H0

Tabla 42. Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	5.217 ^a	1	.022
N de casos válidos	24		

Según el análisis realizado mediante la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson, se obtuvo un valor de 0.022, lo cual indica que existe una relación significativa entre la información detallada sobre su contrato y condiciones laborales al ingresar con recibir reconocimiento cuando realiza un buen trabajo, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

H0: No existe relación entre el proceso de contratación ágil y eficiente con evaluar su desempeño laboral.

Ha: Sí existe relación entre el proceso de contratación ágil y eficiente con evaluar su desempeño laboral.

Tabla 43. Cruce de variables (proceso de contratación ágil y eficiente con evaluar su desempeño laboral).

Tabla cruzada						
			¿Cómo evalúa usted su propio desempeño laboral?			Total
			Regular	Muy bueno	Excelente	
¿Considera que el proceso de contratación fue ágil y eficiente?	No	Recuento	3	0	3	6
		% del total	12.5%	0.0%	12.5%	25.0%
	Sí	Recuento	0	11	7	18
		% del total	0.0%	45.8%	29.2%	75.0%
Total		Recuento	3	11	10	24
		% del total	12.5%	45.8%	41.7%	100.0%

Nivel de significancia: 5%

Valor de prueba:

Chi cuadrado < 0.002

Comparación de p y α :

p-valor = 0.002 < α = 0.05

Decisión: (rechazo H0 ya p-valor que < α) Se rechaza H0

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson aportó las evidencias estadísticas de un valor de 0.002, el cual es menor que el nivel crítico de comparación $\alpha=0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha), esto demuestra que existe una relación relevante entre el proceso de contratación ágil y eficiente con el desempeño laboral.

Tabla 44. Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	12.800 ^a	2	.002
N de casos válidos	24		

H0: No existe relación entre la claridad sobre su salario, horario y funciones al momento de ser contratado con evaluar su desempeño laboral.

Ha: Sí existe relación entre la claridad sobre su salario, horario y funciones al momento de ser contratado con evaluar su desempeño laboral.

Tabla 45. Cruce de variables (claridad sobre su salario, horario y funciones al momento de ser contratado con evaluar su desempeño laboral).

Tabla cruzada						
			¿Cómo evalúa usted su propio desempeño laboral?			Total
			Regular	Muy bueno	Excelente	
¿Tuvo claridad sobre su salario, horario y funciones al momento de ser contratado?	No	Recuento	0	5	0	5
		% del total	0.0%	20.8%	0.0%	20.8%
	Sí	Recuento	3	6	10	19
		% del total	12.5%	25.0%	41.7%	79.2%
Total		Recuento	3	11	10	24
		% del total	12.5%	45.8%	41.7%	100.0%

Nivel de significancia: 5%

Valor de prueba:

Chi cuadrado < 0.024

Comparación de p y α :

p-valor = 0.024 < α = 0.05

Decisión: (rechazo H0 ya p-valor que < α) Se rechaza H0

Tabla 46. Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	7.464 ^a	2	.024
N de casos válidos	24		

Luego de haber realizado la prueba de Chi-cuadrado de Pearson y haber obtenido una significancia de 0.024 se puede decir que se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha), y se concluye que si existe relación entre la claridad sobre su salario, horario y funciones al momento de ser contratado con su propio desempeño laboral.

H0: No existe relación entre la estrategia de contratación que incide en su actual desempeño laboral con evaluar su propio desempeño.

Ha: Sí existe relación entre la estrategia de contratación que incide en su actual desempeño laboral con evaluar su propio desempeño.

Tabla 47. Cruce de variables (estrategia de contratación que incide en su actual desempeño laboral con evaluar su propio desempeño).

Tabla cruzada						
			¿Cómo evalúa usted su propio desempeño laboral?			Total
			Regular	Muy bueno	Excelente	
¿Considera que la estrategia de contratación de la empresa incide en su actual desempeño laboral?	No	Recuento	2	0	2	4
		% del total	8.3%	0.0%	8.3%	16.7%
	Sí	Recuento	1	11	8	20
		% del total	4.2%	45.8%	33.3%	83.3%
Total		Recuento	3	11	10	24
		% del total	12.5%	45.8%	41.7%	100.0%

Nivel de significancia: 5%

Valor de prueba:

Chi cuadrado < 0.024

Comparación de p y α :

p-valor = 0.024 < α = 0.05

Decisión: (rechazo H_0 ya p-valor que < α) Se rechaza H_0

Tabla 48. Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	7.680 ^a	2	.021
N de casos válidos	24		

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson proporciona evidencias estadísticas con un valor de 0.021 que es menor que el nivel crítico $\alpha = 0.05$, se puede decir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo que se concluye que existe relación entre la estrategia de contratación que incide en su actual desempeño laboral con evaluar su propio desempeño.

10.5. Propuesta de estrategias para mejorar el proceso administrativo para la eficiencia del personal del área operativa de Constructora López.

Los elementos que se presentan a continuación corresponden al objetivo específico 4; en esta sección se incluye el análisis PESTEL, la matriz FODA y la propuesta de estrategias orientadas a mejorar la eficiencia en el desempeño laboral del personal del área operativa de la constructora. Esta información permite ofrecer alternativas de mejora basadas en la evaluación de los factores internos y externos, que afectan directamente la operatividad de la Constructora López.

10.5.1. Análisis PESTEL

Para proponer las estrategias se realizó el análisis PESTEL para evaluar el contexto externo, es decir, los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan directamente la operatividad de los proyectos de la constructora; esto permitió precisar las principales oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 49. Análisis PESTEL

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIOCULTURALES
- Regulaciones gubernamentales en construcción - Programas de capacitación técnica de INATEC	- Crecimiento del sector construcción - Programas de gobierno para la construcción de calles, caminos y casas para el pueblo.	- Migración de mano de obra - Migración interna a la ciudad de Estelí - Preferencias de diseño y construcción de viviendas por empresas constructoras.
TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
- Programas digitales para el diseño - Uso de la IA	- Condiciones climáticas que afectan la ejecución de obras - Regulaciones ambientales sobre construcción	- Normas laborales y de seguridad - Documentación y requisitos para acceder a las licitaciones públicas

Factor		Descripción	Plazo			Impacto	FODA
			Corto plazo (1 mes)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Regulaciones gubernamentales en construcción	El gobierno puede disponer nuevas regulaciones que afecten el sector de la construcción, como normativas de seguridad laboral o de calidad de los materiales.			X	Negativo	Amenaza
	Programas de capacitación técnica de INATEC	La disponibilidad de programas de capacitación técnica de INATEC, permite a la empresa mejorar las habilidades de su personal y la calidad de su trabajo.	X			Positivo	Oportunidad
Económico	Crecimiento del sector construcción	El crecimiento del sector construcción puede influir directamente en la demanda de proyectos y en la capacidad de la empresa.			X	Positivo	Oportunidad
	Programas de gobierno para la construcción de calles, caminos y casas para el pueblo.	Estos programas contribuyen al desarrollo urbano mediante la ampliación y mantenimiento de calles y caminos, lo que favorece la expansión de nuevas zonas habitacionales.		X		Positivo	Oportunidad
Socioculturales	Migración de mano de obra	La migración de mano de obra puede causar escasez de personal o un aumento en los costos salariales.		X		Negativo	Amenaza
	Migración interna a la ciudad de Estelí	El incremento de la migración interna hacia Estelí genera un crecimiento poblacional que estimula la demanda de viviendas y obras de urbanización dentro del municipio.		X		Positivo	Oportunidad
	Preferencias de diseño y construcción de viviendas por empresas constructoras.	Las empresas del sector construcción muestran una tendencia hacia el uso de diseño más modernos y sostenibles, priorizando la funcionalidad, eficiencia y estética.		X		Positivo	Oportunidad
Tecnológico	Programas digitales para el diseño	La adopción de herramientas digitales puede aumentar la eficiencia, reducir errores y mejorar la comunicación en los proyectos de construcción.	X			Positivo	Oportunidad

	Uso de la IA	La incorporación gradual de inteligencia artificial puede optimizar la planificación, el control de recursos y la eficiencia operativa.			X	Positivo	Oportunidad
Ecológicos	Condiciones climáticas que afectan la ejecución de obras	Las condiciones climáticas extremas, pueden retrasar la ejecución de obras y aumentar los costos de los proyectos.	X			Negativo	Amenaza
	Regulaciones ambientales sobre construcción	La ejecución de nuevas regulaciones ambientales puede requerir el uso de materiales sostenibles, lo que puede aumentar los costos operativos.		X		Negativo	Amenaza
Legales	Normas laborales y de seguridad	Las normas laborales y de seguridad que la empresa debe cumplir para evitar sanciones y garantizar el bienestar del personal.	X			Positivo	Oportunidad
	Documentación y requisitos para acceder a las licitaciones públicas	Requisitos legales para la contratación, la propiedad intelectual y la documentación necesaria para participar en licitaciones públicas.		X		Positivo	Oportunidad

10.5.2. Análisis FODA

Para proponer las estrategias, se realizó el análisis FODA, para identificar las principales fortalezas y debilidades internas, y al contar con los resultados del PESTEL (oportunidades y amenazas del entorno) se obtuvo una visión integral de la situación actual de la empresa. De esta manera, las estrategias propuestas se enfocan en mejorar las debilidades del proceso administrativo para un eficiente desempeño del personal operativo de la Constructora López.

Tabla 50. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Personal especializado con experiencia en diseño, elaboración de presupuesto, uso de programas digitales - Personal con experiencia en construcción vertical y horizontal - Equipamiento adecuado para el perfil de la empresa - Reconocimiento de la constructora como contratista de la alcaldía municipal de Estelí - Adaptabilidad a distintos entornos de trabajo (proyectos públicos y privados) - Cuentan con capital propio para garantizar la fianza para la participación en licitaciones públicas y privadas - Cuentan con maquinaria propia, lo que aumenta su eficiencia y autonomía en la ejecución de los proyectos	- Programas de capacitación técnica (INATEC) - Crecimiento del sector construcción - Programas de gobierno para la construcción de calles, caminos y casas para el pueblo. - Migración interna a la ciudad de Estelí - Preferencias de diseño y construcción de viviendas por empresas constructoras. - Diseño de herramientas digitales especializadas para diseño y construcción - Uso de Inteligencia Artificial - Normas laborales y de seguridad - Participación en licitaciones públicas
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de registros de controles administrativos diario de combustible - Falta de programación para el mantenimiento del equipo de transporte y de construcción. - Falta de capacitaciones técnicas. - Deficiencia en la comunicación interna - Falta de un sistema de evaluación al desempeño	- Cambios en las normativas de construcción - Migración de mano de obra - Condiciones climáticas - Cambios en las regulaciones ambientales

10.5.3. Propuesta de estrategias para la mejora del proceso administrativo en función de la eficiencia del personal del área operativa.

Estrategia 1: Programa automatizado de registro de consumo de combustible.

Objetivo general: Implementar herramientas digitales para el registro y control diario del consumo de combustible de los equipos de transporte y construcción.

Actividades:

- Diseño de programa digital de registro diario de control de consumo de combustible.
- Capacitación al personal encargado del uso del sistema.
- Asignación de un responsable que supervise y actualice los registros.
- Seguimiento semanal del cumplimiento del control de combustible.

Estrategia 2: Programa automatizado de mantenimiento de equipos.

Objetivo general: Implementar herramientas digitales para la programación de mantenimiento para los equipos de transporte y construcción.

Actividades:

- Diseño de programa de proyección de mantenimiento adecuado a la empresa.
- Capacitación interna en registro digital de datos operativos.
- Designación de una persona que controle y de seguimiento al programa.
- Supervisión semanal de cumplimiento del programa de mantenimiento.

Estrategia 3: Programa de capacitación del personal operativo con INATEC.

Objetivo general: Fortalecer la capacidad del personal operativo mediante la actualización de conocimientos técnicos aprovechando los programas de capacitación ofrecidos por INATEC.

Actividades:

- Gestión de convenios de capacitación técnica con INATEC.
- Participación del personal en cursos certificados relacionados con procesos constructivos y maquinaria.
- Aplicación práctica de conocimientos adquiridos en proyectos de ejecución.

Estrategia 4: Comunicación interna efectiva.

Objetivo general: Fortalecer la comunicación interna fomentando la participación y compromiso del personal operativo.

Actividades:

- Capacitar al personal operativo en comunicación efectiva y trabajo colaborativo.
- Crear un sistema de retroalimentación para que los trabajadores del área operativa puedan expresar dudas, sugerencias y reportar problemas.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los canales de comunicación interna y realizar mejoras según las necesidades.

Estrategia 5: Sistema de evaluación al desempeño.

Objetivo general: Mejorar la eficiencia del personal operativo mediante evaluaciones formales de desempeño.

Actividades:

- Diseño del sistema de evaluación al desempeño en base al giro de la empresa.
- Implementación de evaluaciones al desempeño del personal operativo.
- Elaboración de informes de desempeño individuales para identificar áreas de mejora.
- Establecimiento de reuniones de retroalimentación para definir planes de mejora para cada trabajador.

11. Conclusiones

A lo largo de esta investigación se analizó la influencia del proceso administrativo en la operatividad de los proyectos desarrollados por la Constructora López en la ciudad de Estelí, con el propósito de determinar su incidencia en la eficiencia del desempeño laboral del personal del área operativa.

Se identificaron deficiencias en las etapas de planificación, organización y dirección, que limitan la ejecución eficiente de los proyectos. La comunicación interna se identifica como un factor crítico dentro de la empresa. Las limitaciones en la coordinación y en la transmisión de información entre niveles jerárquicos afectan la ejecución oportuna de los proyectos y la motivación del personal.

Es importante señalar que la empresa hace referencia a “estrategias de dirección”; sin embargo, este término no es correcto, ya que la dirección corresponde a una etapa del proceso administrativo y no a una estrategia.

Se evidenció que la etapa de integración de personal es poco consistente, principalmente por la ausencia de un sistema formal para evaluar el desempeño del personal, lo que limita la posibilidad de medir la productividad, reconocer logros o detectar debilidades a tiempo, afectando el cumplimiento eficiente de los proyectos.

La falta de programas de capacitación formal representa una debilidad que impacta directamente en la calidad del trabajo y en la actualización del personal.

Los datos derivados de las encuestas evidenciaron que la Constructora López carece por completo de un sistema estructurado para medir el desempeño laboral de sus trabajadores; por lo que el personal desconoce los criterios que utilizan los superiores para realizar dichas evaluaciones. Asimismo, parte del personal operativo indicó no haber recibido información clara sobre sus condiciones laborales ni contar con un acompañamiento suficiente durante el proceso de inducción. Por otra parte, el sistema de control operativo se limita principalmente

a la asistencia y al cumplimiento de tareas, sin considerar otros aspectos relevantes del desempeño laboral.

Los resultados del análisis permiten confirmar la hipótesis planteada, puesto que se encontró una relación directa entre la estrategia de contratación y los niveles de desempeño laboral del personal operativo.

Las pruebas de Chi-cuadrado reflejaron relaciones significativas entre las variables analizadas: la información proporcionada al momento de contratar y el reconocimiento del buen trabajo ($p=0.022$); la agilidad y eficiencia del proceso de contratación y la autopercepción del desempeño laboral del trabajador ($p=0.002$); así como la claridad sobre salario, horario y funciones con su propia valoración del desempeño laboral ($p=0.024$). De igual manera, se evidenció relación entre la estrategia de contratación y la autoevaluación del desempeño actual del trabajador ($p=0.021$).

A partir de los hallazgos anteriores, se determinaron las áreas administrativas que requieren fortalecimiento. Estos resultados permitieron definir estrategias orientadas a mejorar la operatividad y la eficiencia del personal, fundamentadas en las deficiencias identificadas durante el estudio.

12. Recomendaciones

A los directivos:

- Realizar encuestas de satisfacción laboral.
- Optimizar la distribución de tareas para evitar la sobrecarga y los vacíos de responsabilidad.
- Implementar auditorías externas, con el fin de evaluar la efectividad de los procesos.
- Poner en práctica las estrategias propuestas en la presente investigación para la mejora del proceso administrativo en función de la eficiencia en el desempeño laboral del personal del área operativa.

Al personal operativo:

- Entregar en tiempo y forma los reportes diarios de uso de equipo.
- Mantener una actitud de compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Coordinarse con sus compañeros para evitar duplicidad de tareas.
- Adoptar una actitud proactiva ante los cambios.
- Demostrar compromiso con los valores de la empresa.
- Cumplir con las normas de seguridad.

A otras empresas del sector construcción:

- Promover el trabajo en equipo.
- Valorar la opinión del personal operativo.
- Contribuir a la estabilidad emocional y motivacional de los trabajadores.
- Realizar evaluaciones periódicas de desempeño.
- Colaborar con estudiantes universitarios mediante la realización de investigaciones aplicadas, con el fin de identificar oportunidades de mejora y aplicar las propuestas de soluciones resultantes.

A futuros investigadores:

- Explotar activamente los recursos académicos y prácticos disponibles en la universidad, que fortalezcan su formación profesional y competencias investigativas.
- Aplicar la teoría adquirida durante su formación académica a contextos reales, aportando soluciones concretas.
- Profundizar en el análisis del proceso administrativo desde otras perspectivas, para ampliar la comprensión de los factores que influyen en la eficiencia organizacional.
- Difundir los resultados de sus investigaciones de manera ética y profesional, contribuyendo al desarrollo académico.

Centro Universitario Regional de Estelí:

- Preservar y fortalecer la excelencia académica que caracteriza a la universidad, formando profesionales altamente preparados y reconocidos por su capacidad y competencia en el ámbito laboral.
- Continuar promoviendo la vinculación entre la teoría y la práctica para que los estudiantes desarrollen investigaciones con impacto real según el contexto de nuestro país.
- Seguir brindando acompañamiento y asesoramiento a los estudiantes en proceso de investigación.

13. Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J., & Ruiz, J. (2024). *Diseño de sistema de costos por órdenes específicas, para la empresa EMCONOR (Empresa Constructora Norte), durante el primer trimestre del año 2024*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Sébaco, Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 30 de Septiembre de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/22210/1/22210.pdf>
- Alcaldía del Poder de la Familia, la Comunidad y la Vida-Estelí. (2017). *Caracterización del Municipio de Estelí*. Estelí, Nicaragua: Alcaldía del Poder de la Familia, la Comunidad y la Vida-Estelí. Recuperado el 18 de Mayo de 2025
- Arguello, A., Llumiguano, M. E., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos* (Primera ed.). Guayas, Bolívar, Ecuador: Pons Publishing House/Pons ASBL. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf#page19>
- Arriagada, R., & Alarcón, L. (Diciembre de 2011). La organización en sitio y las oportunidades de gestionar conocimiento en las empresas de construcción. *Revista de la Construcción*, 10(3), 98. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2011000300009
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (1916, Octubre 30). *Código de Comercio de la República de Nicaragua*. (A. N. Nicaragua, Ed.) Retrieved Abril 23, 2025, from Código de Comercio de la República de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/bbe90a5bb646d50906257265005d21f8/d0b698c7b047db6306257863007bb996?OpenDocument>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (30 de Octubre de 1996). *Código del Trabajo*. Recuperado el 4 de Junio de 2025, de Código del Trabajo: <https://www.poderjudicial.gob.ni/cjnejava/pdf/codigo-trabajo.pdf>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (28 de Febrero de 2008). *Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME)*. (A. N. Nicaragua, Ed.) Recuperado el 23 de Abril de 2025, de Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME): <https://www.bing.com/search?q=Ley+de+Promoci%C3%B3n+y+Fomento+de+las+Micro%2C+Peque%C3%B1a+y+Mediana+empresa+&form=ANNT11&refig=dc936434c8d145799080580075b47d33&pc=DCTS>
- Auquilla, J. (2022). *El proceso administrativo en el sistema organizacional en la empresa "SEGUVI" Ambato-Ecuador*. Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Ambato, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado el 18 de Abril de 2025, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10506/1/Auquilla%20Paredes%2C%20>

J.%20%282023%29.%20El%20proceso%20administrativo%20en%20el%20sistema%20organizacional%20en%20la%20empresa%20SEGUVID%20Ambato%20-%20Ecuador..pdf#page3

- Babativa, H., Rubiano, P., Velásquez, T., Gonzáles, J., Vega, M., & Gaona, N. (Junio de 2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de Investigación*, XXI(1), 92-106. doi: DOI: 10.22507/rli.v21n1a5
- Balmaceda, J., Benavidez, J., & Ortuño, O. (2019). *Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en el proceso administrativo para la comercialización en Agencias de viajes de la ciudad de Estelí, 2017-2018*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://core.ac.uk/download/pdf/250409424.pdf>
- Baudean, M. (2015). *Introducción a la Investigación Aplicada*. Montevideo, Uruguay: Universidad ORT-Facultad de Administración y Ciencias Sociales. Recuperado el 18 de Mayo de 2025, de https://marcosbaudean.net/wp-content/uploads/2015/11/MBS_Introduccion-a-la-investigacion-aplicada.pdf#page7
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, E. J. (31 de Diciembre de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, VII(1), 109-121. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Betanco, R., Padilla, D., & Téllez, R. (2019). *Proceso administrativo de la Empresa familiar Modas Rosibel en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 23 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13245/1/19962.pdf>
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México D.F., México: Editorial Digital UNID. Recuperado el 5 de Junio de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41174?page=56>
- Boquera Pérez, P. (2015). *Gestión de empresas de la construcción, una pincelada* (Primera ed.). Valencia, España: Universitat Politècnica de València. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/3c99914a-b6c2-4583-8fa2-e93938338873/TOC_6243_01_01.pdf?guest=true
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 41-56. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá D.C, Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf#page62>

- Cantú, A., López, M., & Narpe, E. (2021). *Manual de técnicas constructivas* (Tercera ed.). Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ingeniería. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/18420/manual-de-tnicas-constructivas-2021.pdf
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (24 de Abril de 2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad*, 143-162. Recuperado el 4 de Junio de 2025, de <https://www.elsevier.es/index.php?p=revista&pRevista=pdf-simple&pii=13047738&r=27>
- Centeno, N. (2021). *Evaluación operativa y financiera de la empresa construcciones del norte, S.A., en el periodo 2019-2020*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Contaduría Pública y Finanzas. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17330/1/17330.pdf>
- Cervantes, A. (2008). Control en la administración de empresas constructoras. (U. A. Metropolitana, Ed.) *Administración y Tecnología para el Diseño. Anuario 2008*, 19. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://zaloamati.azc.uam.mx/server/api/core/bitstreams/bb0c2442-a7ec-4f01-b9db-67a1b2d17c77/content>
- Chasi, P., Alvarado, Y., & Moreta, M. (31 de Diciembre de 2024). Satisfacción laboral y retención del talento humano: un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. *Código Científico Revista de Investigación*, V(2), 1916-1937. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso y Práctica* (3ra ed.). (S. McGraw-Hill Interamericana, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Recuperado el 22 de Abril de 2025, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). Cujimalpa, México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). (P. Mascaró, & M. d. Hano, Trans.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). (P. H. Mascaró, Trad.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México. D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 4 de Junio de 2025, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60913835/Chiavenato.Administracion_de_Reursos_H20191015-119639-1e7u92-libre.pdf?1571197744=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DChiavenato_Administracion_de_Reursos_H.pdf&Expires=1749660345&Signatu
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México D.F. , México: McGraw-Hill . Recuperado el 6 de Junio de 2025, de <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica* (Tercera ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cisneros Araujo, M. Á. (2003). *La administración básica y su relación con proyectos de construcción*. Universidad Autónoma Metropolitana, Ciencias y Artes para el Diseño. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59039924/LA_ADMINISTRACION_BASIC_A_Y_SU_RELACION_EN_CONSTRUCCION20190426-104498-1guae4w-libre.pdf?1556295800=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DLA_ADMINISTRACION_BASIC_A_Y_SU_RELACION_P.pdf&Expires=1
- Cisneros Araujo, M. Á. (2003). *La administración básica y su relación con proyectos de construcción*. Universidad Autónoma Metropolitana, Ciencias y Artes para el Diseño. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59039924/LA_ADMINISTRACION_BASIC_A_Y_SU_RELACION_EN_CONSTRUCCION20190426-104498-1guae4w-libre.pdf?1556295800=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DLA_ADMINISTRACION_BASIC_A_Y_SU_RELACION_P.pdf&Expires=1
- Cisneros Araujo, M. Á. (2003). *La administración básica y su relación con proyectos de construcción*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Metropolitana, Ciencias y Artes para el Diseño. Ciudad de México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Metropolitana. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59039924/LA_ADMINISTRACION_BASIC

A_Y_SU_RELACION_EN_CONSTRUCCION20190426-104498-1guae4w-libre.pdf?1556295800=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DLA_ADMINISTRACION_BASICA_Y_SU_RELACION_P.pdf&Expires=1

- Córdova López, R. (2012). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). Tlalnepantla, Estado de México, México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso_administrativo-Parte1-libre.pdf?1554279944=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProceso_administrativo_REBECA_CORDOVA_LO.pdf&Expires=1745263032&Signature=bMxaKhXm5eaXzo-7F5ZiABz-TTMu3PXY
- Cueva, T., Jara, O., Gonzáles, J., & Balmaceda, C. A. (2023). *Métodos Mixtos de Investigación* (Primera ed.). Perú: Instituto Universitario de Innovación y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Delgado, D., Pilaloo, W., Holguin, B., & Cali, K. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en El Triunfo, Guayas, Ecuador. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, x(2), 102-118. Recuperado el 19 de Mayo de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9121502.pdf>
- Dormus, S., Herrera, I., & Moreno, R. (2023). *Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENAC).2022. Estelí, Nicaragua*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20080/1/20675.pdf#page115>
- Gallardo-Gallardo, E. (2013). *Fundamentos de Administración*. (U. P. de, Ed.) Recuperado el 22 de Abril de 2025, de Fundamentos de Administración: <https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/c3a68176-2c52-4c87-92be-9e5ebc77b245/content>
- Gallardo-Gallardo, E. (s.f.). *Fundamentos de Administración*. (U. P. Barcelona, Ed.) Recuperado el 22 de Abril de 2025, de Fundamentos de Administración: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191619/t-2_fundamentos_de_administracion-5648.pdf
- García Fernández, D. (1999). *Enciclopedia Práctica del Constructor* (Vol. II). (H. Quiroga Capovilla, Ed., & R. M. Shybib, Trad.) España: Ediciones Daly S.L. Recuperado el 16 de Mayo de 2025
- Grupo Emergente de Investigación de la Universidad Mesoamericana . (26 de Mayo de 2019). *Importancia y definición de la investigación documental*. Recuperado el 4 de Junio de 2025, de Importancia y definición de la investigación documental: https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/64372533/INVESTIGACION_DOCUMENTAL-GEIUMA-libre.pdf?1599482218=&response-content-

disposition=attachment%3B+filename%3DIMPORTANCIA_Y_DEFINICION_DE
_LA_INVESTIGA.pdf&Expires=1749669429&Signature=O4lXlygz~rqRup7mdqO
fnojZUK

Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2024a). *Informe de la Construcción Privada I Trimestre de 2024*. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 26 de Marzo de 2025, de https://www.inide.gob.ni/docs/icp/Const_Priv2024/1Trim2024/Informe_de_Construccion_Privada_I_Trimestre_2024.pdf

Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2024b). *Informe de la Construcción Privada II Trimestre de 2024*. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 26 de Marzo de 2025, de https://www.inide.gob.ni/docs/icp/Const_Priv2024/2Trim2024/Informe_de_Construccion_Privada_II_trimestre_2024.pdf

Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2024c). *Informe de la Construcción Privada III Trimestre de 2024*. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 26 de Marzo de 2025, de https://www.inide.gob.ni/docs/icp/Const_Priv2024/3Trim2024/Informe_de_Construccion_Privada_IIITrimestre_2024.pdf

Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2025d). *Informe de la Construcción Privada IV Trimestre de 2024*. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 26 de Marzo de 2025, de https://www.inide.gob.ni/docs/icp/Const_Priv2024/4Trim2024/Informe_de_Construccion%20Privada_IV_trimestre_2024.pdf

Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal. (2005). *Manual de presupuesto Obras Municipales (INIFOM)*. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de Manual de presupuesto Obras Municipales (INIFOM): <https://sf2217758f40e4116.jimcontent.com/download/version/1505832999/module/6649708254/name/Manual%20de%20presupuesto%20Obras%20Municipales.pdf>

Llenera, S., Maldonado, D., Matute, A., & Villacis, J. (julio-septiembre de 2018). Planeación Estratégica en el Proceso Administrativo. *Revista contribuciones a la Economía* , 21. Recuperado el 23 de Abril de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9038470.pdf>

López, E., Jirón, K., & Perez, Y. (2020). *Proceso administrativo del área de producción de la Empresa "La Perla S.A." de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019*. Uiversidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 13 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13257/1/19966.pdf#page19>

López, J., López, W., & Castillo, A. (2023). *Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de constructora Ensueño S.A, en el periodo 2021*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Contaduría Pública y Finanzas.

- Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19848/>
- Luna Gonzáles, A. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México, D.F., México: Grupo Editorial Patria, S.A de C.V. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://pdfcoffee.com/download/proceso-administrativo-luna-gonzalez-alfredo-3-pdf-free.html>
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (31 de Mayo de 2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, VII(2), 225-242. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Martínez, L. (2021). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 18 de Abril de 2025, de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b508a60d-bfac-49a2-885d-83422fd9c87c/content#page51>
- Meilinger, J., & Michela, R. (2024). *Herramientas de diseño e innovación*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de <https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2024/herramientas-de-disenio-e-innovacion/FODA.pdf>
- Mero-Vélez, J. M. (15 de Julio de 2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, III. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Ministerio de Salud. (2023). *Municipio de Estelí*. (M. d. Salud, Ed.) Recuperado el 5 de Junio de 2025, de Municipio de Estelí: <http://mapasalud.minsa.gob.ni/mapa-de-padecimientos-de-salud-municipio-de-esteli/>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). (G. Domínguez, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Münch, L., Flores, B., & Cacho de la Riva, I. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Segunda ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://profesorailleanasilva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/10/administracion3b3n-lourdes-munch-2a-edicion3b3n.pdf>
- Navarrete, M. (2020). *Análisis del proceso administrativo de la gestión ambiental en la Universidad de Costa Rica*. Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/4db908d4-d3b3-49cb-9075-8d621b1be1c5/content>

- Navío Marco, J., Fdez. De Tejada Muñoz, V., Pérez Gorostegui, E., Rodrigo Moya, B., Rodríguez Fernández, L., Rodríguez Ormendía, A., . . . Solórzano García, C. (2022). *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid, España: Sanz y Torres, S.L. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316500Muestra.pdf>
- Peralta, V., & Serpell, A. (Julio-Diciembre de 1991). Características de la Industria de la Construcción. (P. U. Chile, Ed.) *Revista de Ingeniería de Construcción*(11), 17. Recuperado el 23 de Abril de 2025, de <https://ojs.uc.cl/index.php/ric/article/download/17947/14897>
- Ramírez, R., Secchi, M., Dubois, M. J., & Torregiani, L. (2023). *Herramientas de diseño e innovación* (Primera ed.). Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2023/herramientas-de-disenio-e-innovacion/19_PESTEL.pdf
- Reyes Ponce, A. (2017). *Administración moderna*. LIMUSA Noriega Editores. Recuperado el 4 de Junio de 2025, de https://jlsobranisg.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/administracion_moderna-reyes-ponce.pdf
- Rodríguez, K., Castello, F., & Valenzuela, N. (2021). *Procesos administrativos para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camilas en el munucipio de Pueblo Nuevo 2020*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15640/1/20187.pdf>
- Saca, G. (2022). *El Proceso Administrativo para la Sostenibilidad de la Empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma*. Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa. Zaruma, Ecuador: Universidad Nacional de Loja. Recuperado el 18 de Abril de 2025, de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24535/1/GloriaElizabeth_%20SacaEspinosa.pdf#page47
- Sardi, B., & Troilo, F. (Julio de 2020). *Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de los sectores*. (U. d. (UCEMA), Ed.) Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de los sectores: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238362/1/737.pdf>
- Solval Vicente, J. M. (s.f.). *El Proceso Administrativo*. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de El Proceso Administrativo: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36395567/El_Proceso_AdministrativoIII_-
- Universidad Militar de Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. (2016). *Unidad 4: La empresa y el empresario*. (U. M. Distancia, Ed.) Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Recuperado el 22 de

Abril de 2025, de
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_4/DM.pdf

- Universidad Técnica Federico Santa María. (2023). *Estrategia, organización y negocios*. (U. T. María, Ed.) Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de Estrategia, organización y negocios: <https://dl.dropboxusercontent.com/scl/fi/zipxg4azk03vov1zhvu2j/10.-Estrategia-organizaci-n-y-negocios-autor-Universidad-Tcnica-Federico-Santa-Maria.pdf?rlkey=55iz8btwkdteh509y4m6r9af&dl=0>
- Vega, J., Mantilla, D., & Herrera, S. (2019). *Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa "Las Limas S.A." de la ciudad de Estelí en el período 2018-2019*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 23 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13251/1/19963.pdf>
- Velásquez, N., & Guevara, D. (2022). *Identificar los factores gerenciales que inciden en los procesos administrativos en la Oficina Coordinadora de Proyectos de MIAMBIENTE (OCP)*. Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Tegucigalpa, Honduras: Centro Universitario Tecnológico CEUTEC. Recuperado el 7 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/c43b8ca0-7783-417c-b421-31bfbab08cbc/content#page45>
- Zeledón, E., & Palacios, S. F. (2023). *Proceso administrativo para la producción y exportación del tabaco en la Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) en Estelí. Período 2021-2022*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20076/1/20672.pdf>

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista al propietario de la constructora López



Estimado señor, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua CUR-Estelí.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos para la elaboración de estrategias enfocadas en la eficiencia laboral de la Constructora López de Estelí, periodo 2024-2025.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha de la entrevista: _____

I. PLANIFICACIÓN

1. ¿Cómo planifica los proyectos en su empresa?
2. ¿Cómo gestiona los pedidos de materiales para las obras?
3. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de la planificación de los proyectos, está funcionando?
4. ¿Qué estrategias utiliza para promocionar la empresa?
5. ¿Cómo aborda la planificación ante imprevistos o cambios en el mercado?
6. ¿Qué factores considera al establecer los plazos de los proyectos?

7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en la constructora? ¿Qué factores se consideran y quiénes participan?
8. ¿Qué estrategias implementa para monitorear y evaluar el progreso hacia el cumplimiento de las metas anuales en el área de construcción?

II. ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo ha sido la evolución de la Empresa Constructora López, desde su fundación hasta la actualidad?
2. ¿Cómo se organiza la empresa cuando se comienza a ejecutar un proyecto?
3. ¿Qué proceso sigue para coordinarse con proveedores y conseguir materiales a tiempo?
4. ¿Cuáles son sus principales funciones que ejerce como propietario?
5. ¿Qué hace para garantizar que los proyectos se entreguen a tiempo y con calidad?
6. ¿Qué cambios ha realizado en la organización de la empresa desde su fundación?

III. DIRECCIÓN

1. ¿Cómo describe el impacto de los resultados económicos que obtiene de sus proyectos?
2. ¿Qué tipo de liderazgo brinda a su equipo para mejorar la eficiencia?
3. ¿Cómo asegura que sus colaboradores realicen bien su trabajo todos los días?
4. ¿Cómo describe la comunicación que tiene con su equipo?
5. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su empresa? ¿Por qué?
6. ¿Qué acciones implementa cuando un trabajador no cumple con su trabajo?
7. ¿Cuál es el proceso que sigue para atender a los clientes y entregar proyectos?

IV. CONTROL

1. ¿Cómo lleva el control de las finanzas de la empresa?
2. ¿Qué reglamento interno tiene para asegurar un buen manejo administrativo?
3. ¿Cuáles son los controles que implementa en los proyectos para el manejo de los materiales?

4. ¿Qué sistemas tiene en marcha para detectar desviaciones en el presupuesto de los proyectos?
5. ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo entregado en cada proyecto?
6. ¿Cómo realiza auditorías internas para garantizar la transparencia en la gestión administrativa?

V. RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo selecciona a su personal?
2. ¿Cuál es el número actual de trabajadores fijos que tiene la Constructora en comparación con los trabajadores temporales que emplea en sus proyectos?
3. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de la empresa?
4. ¿Qué método utiliza para evaluar el trabajo de su equipo?
5. ¿Qué capacitaciones ofrece a su equipo para mejorar su desempeño laboral?
6. ¿Cómo motiva a sus trabajadores para que cumplan con sus funciones?
7. ¿Qué estrategias sigue para que su equipo mejore en su desempeño laboral?
8. ¿Cómo obtiene información sobre la satisfacción de sus colaboradores?
9. ¿Qué beneficios ofrece a su personal para apoyarlos en su trabajo?
10. ¿Qué criterios utiliza para asignar responsabilidades a los colaboradores?

VI. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades de su empresa en el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos que maneja su empresa?
2. ¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas en el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos que maneja su empresa?
3. ¿Qué aspectos tendría que mejorar en su proceso administrativo en la operatividad de los proyectos que maneja la empresa?
4. ¿Qué cambios ha visto en el mercado de la construcción que han impactado en su operación y cómo se ha adaptado?

Anexo 2. Guía de entrevista a la administradora general de la constructora López



Estimado señor (a), somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua CUR-Esteli.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos para la elaboración de estrategias enfocadas en la eficiencia laboral de la Constructora López de Esteli, periodo 2024-2025.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo laborando en la empresa: _____

Fecha de la entrevista: _____

I. PLANIFICACIÓN

1. ¿Cuál es el proceso de planificación que sigue para la ejecución de proyectos?
2. ¿Cómo realiza la planificación de recursos y materiales para cada proyecto?
3. ¿Cómo se involucra a los diferentes departamentos en el proceso de planificación de un nuevo proyecto?
4. ¿Qué herramientas utiliza para facilitar la planificación de proyectos?
5. ¿Cómo se adaptan los planes en caso de cambios inesperados en el proyecto?
6. ¿Qué estrategias de comercialización aplica en la empresa para obtener proyectos?

7. ¿Qué planes implementa el área operativa para garantizar la eficiencia en la ejecución de las obras, cumpliendo con los plazos, presupuestos y estándares de calidad establecidos?

II. ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo coordina la empresa con sus proveedores para un abastecimiento eficiente?
2. ¿Qué tipo de negociaciones financieras realiza con sus proveedores?
3. ¿Cómo se organizan las operaciones para la ejecución de cada proyecto?
4. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a los proveedores con los que trabaja?
5. ¿Cómo gestiona la relación con los proveedores a largo plazo?
6. ¿De qué manera se distribuyen las responsabilidades dentro del equipo para la ejecución de un proyecto?

III. DIRECCIÓN

1. ¿Cómo dirige al personal operativo para garantizar su eficiencia?
2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna durante la ejecución de un proyecto?
3. ¿Qué recursos considera necesarios para cumplir con los cronogramas de obra?
4. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos entre sus colaboradores?
5. ¿Qué papel juega el liderazgo en la etapa de dirección?

IV. CONTROL

1. ¿Cómo se lleva a cabo el control financiero en los proyectos?
2. ¿Qué métodos utiliza para supervisar la eficiencia en la ejecución de los proyectos?
3. ¿Cómo maneja el control de insumos y materiales para los proyectos?
4. ¿Cómo evalúa el rendimiento de los proyectos y su rentabilidad?
5. ¿Qué debilidades ha identificado en los procesos de control administrativo?
6. ¿Qué tecnología útil para facilitar el control y seguimiento de recursos?

V. RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuál es el procedimiento de selección y contratación del personal?
2. ¿Qué criterios utiliza para asignar responsabilidades a su equipo?
3. ¿De qué forma evalúa el cumplimiento de planes y metas en la constructora?
4. ¿Cómo realiza el seguimiento y evaluación del desempeño de los colaboradores?
5. ¿Qué estrategias utiliza para mantener motivado al personal?
6. ¿Cómo aborda y controla los conflictos laborales?

VII. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades de su empresa en el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos que maneja su empresa?
2. ¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas en el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos que maneja su empresa?
3. ¿Qué aspectos tendría que mejorar en su proceso administrativo en la operatividad de los proyectos que maneja la empresa?
4. ¿Cuáles son los desafíos más importantes que enfrenta en el proceso administrativo?
5. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de los proyectos entregados?

Anexo 3. Guía de entrevista a ingenieros residentes de la constructora López



Estimados señores, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua CUR-Esteli.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos para la elaboración de estrategias enfocadas en la eficiencia laboral de la Constructora López de Esteli, periodo 2024-2025.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo laborando en la empresa: _____

Fecha de la entrevista: _____

I. PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las metas establecidas para cada proyecto?
2. ¿Cómo asegura la calidad de los materiales usados en la construcción?
3. ¿Qué estrategias implementa para optimizar los procesos administrativos en el manejo de proyectos?
4. ¿Qué métodos utiliza para garantizar que los plazos de entrega de materiales se cumplan?
5. ¿La disponibilidad de recursos es constante o suele haber retrasos? ¿Cómo maneja esos retrasos?

6. ¿Qué estándares de calidad tiene la empresa en la construcción, y cómo se aseguran de cumplirlos?
7. ¿Cómo se realiza la elaboración del presupuesto para cada proyecto?

II. ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo organiza el proceso de construcción una vez que un proyecto ha comenzado?
2. Cuando surgen problemas con maquinaria o materiales, ¿cuál es el procedimiento que sigue para resolverlos?
3. ¿De qué manera reorganiza al personal en situaciones donde el volumen de trabajo aumenta?
4. ¿Qué canales de comunicación usa para transmitir instrucciones y recibir reportes en campo?

III. DIRECCIÓN

1. ¿Cómo ejerce su liderazgo en el equipo de construcción?
2. ¿Qué acciones toma para minimizar los errores en el proceso constructivo?
3. ¿Cómo gestiona el sistema de inventario y asegura la disponibilidad de materiales necesarios?
4. ¿De qué forma el personal de su área contribuye al diseño y calidad de la construcción?

IV. CONTROL

1. ¿Qué tipos de controles (financieros, técnicos, operativos) aplica en cada proyecto para asegurar su correcta ejecución?
2. ¿Qué tipo de maquinaria y tecnología utiliza en los proyectos de construcción?
3. ¿Cómo controla la cantidad de obra ejecutada en un día?
4. ¿Qué método utiliza para registrar y reportar los avances diarios o semanales de la obra?
5. ¿Cuál es el promedio de proyectos que completan mensualmente?
6. ¿Qué costos promedio maneja para la ejecución de cada proyecto?

7. ¿Cómo se determina el precio final de los proyectos?
8. ¿Cuál es el margen de utilidad que espera obtener de los proyectos finalizados? ¿Qué factores considera para proyectar dicha utilidad?
9. ¿Cuál es el sistema de supervisión operativa que se utiliza actualmente en la constructora? ¿Cómo se lleva a cabo en las obras?
10. ¿Cómo se controla el uso y la cantidad de insumos y herramientas en obra?
11. ¿Cuáles son los procedimientos que aplican para garantizar que los materiales utilizados en una obra cumplan con las normas de calidad?
12. ¿Qué mecanismos de control interno utilizan para asegurar la correcta gestión de recursos financieros y materiales dentro de los proyectos?

IV. RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo asigna funciones a su personal para asegurar que se cumplan las metas del proyecto?
2. ¿Qué métodos utiliza para facilitar la integración del personal en el equipo de trabajo? ¿Cómo asegura un buen clima laboral?
3. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para mejorar las habilidades del personal?
4. ¿Qué protocolos de seguridad siguen en caso de accidentes laborales en el sitio de construcción?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades que ha identificado en el proceso actual que pueden perjudicar la eficiencia de los proyectos?
6. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar esas debilidades y aumentar la eficiencia laboral?

Anexo 4. Guía de entrevista al personal operativo de la constructora López



Estimados señores, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua CUR-Esteli.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso administrativo en la operatividad de los proyectos para la elaboración de estrategias enfocadas en la eficiencia laboral de la Constructora López de Esteli, periodo 2024-2025.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo laborando en la empresa: _____

Fecha de la entrevista: _____

I. EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

1. ¿Cómo se enteró de la vacante en la empresa?
2. ¿Qué lo motivó para solicitar trabajo en la Constructora López?
3. ¿Qué documentos o requisitos le pidieron para ingresar a trabajar?
4. ¿Cómo fue su experiencia durante el proceso de entrevista antes de ser contratado?
5. ¿Cómo describiría el trato que reciben los trabajadores durante el proceso de contratación? ¿Por qué?
6. ¿Cómo considera que influyó su experiencia laboral previa en el momento de ser contratado en esta empresa?

7. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una persona nueva al ingresar?
8. ¿Qué mejoraría del proceso de ingreso de nuevos trabajadores?

II. CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN

1. ¿Qué tipo de inducción recibió al comenzar en su puesto?
2. ¿Qué tipo de orientación o capacitación considera que hace falta para facilitar el trabajo desde el inicio?
3. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones desde que trabaja aquí?
4. Describa alguna capacitación reciente que haya recibido en la empresa ¿De qué manera le ayudó a mejorar su desempeño laboral?
5. ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir para mejorar su trabajo?
6. ¿Qué tan preparado considera que está el personal operativo para cumplir con sus funciones? ¿Qué conocimientos o habilidades cree que hacen falta?
7. ¿Ha tenido la oportunidad de enseñar a compañeros nuevos o con menos experiencia? ¿Cómo fue esa experiencia?

III. DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo?
2. ¿Qué aspectos del entorno laboral considera que afectan directamente su desempeño?
3. ¿Siente que sus habilidades han mejorado desde que trabaja aquí? ¿Por qué?
4. ¿Cómo se manejan los conflictos entre compañeros de trabajo?
5. ¿Cómo describiría la forma en que se trabaja en equipo dentro del área operativa?
6. ¿Cuáles son las medidas de seguridad existentes en su área de trabajo?

IV. EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

1. ¿A través de qué medio recibe las instrucciones de trabajo?
2. ¿Con qué frecuencia los supervisores revisan el trabajo que usted realiza?

3. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño? ¿Le es útil?
4. ¿Qué tipo de retroalimentación recibe cuando comete errores en el trabajo ¿Quién se encarga de evaluar su desempeño?
5. ¿Cómo describiría la relación con sus supervisores?
6. ¿Qué opinión tiene sobre la realización de evaluaciones formales del desempeño?

V. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR

1. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el proceso de ingreso de nuevos empleados?
2. ¿Qué cambios haría para mejorar la forma en que se organiza el trabajo diario?
3. ¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir por parte de sus superiores para sentirse más valorado o motivado?
4. Si pudiera proponer una estrategia para que el trabajo sea más eficiente y menos estresante ¿Cuál sería?
5. ¿Qué acciones cree que podrían mejorar la comunicación entre personal operativo y administrativo para facilitar el trabajo diario?
6. ¿De qué manera considera usted que la participación del personal operativo en la toma de decisiones podría influir en su desempeño laboral?

Anexo 5. Formato de encuesta al personal operativo de la constructora López



Estimados señores, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua CUR-Esteli.

El objetivo de esta encuesta es conocer el proceso de reclutamiento, selección, contratación, el periodo de inducción, desempeño y desarrollo de personal en la Constructora López ubicada en la ciudad de Esteli.

I. DATOS GENERALES

1. **Sexo:** Femenino: _____ Masculino: _____

2. **Edad:** -----

3. **Nivel de escolaridad.**

Primaria incompleta: _____ Primaria completa: _____

Secundaria incompleta: _____ Secundaria completa: _____

Técnico: _____ Universitario: _____

4. **Estado civil:**

Soltero _____ Casado _____ Unión libre _____

5. **Puesto que desempeña en la constructora:** _____

6. **Antigüedad en la empresa.**

Menos de 1 año: _____ 1 a 2 años: _____ De 3 años a 4 años: _____ Más de 4 años: _____

7. Horario de trabajo.

Tiempo completo: _____ Medio tiempo: _____ Por jornada o turno: _____

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

8. Al momento de entrar a la empresa, ¿Cómo se dio cuenta que había una vacante de trabajo?

- Letrero en la constructora
- Redes sociales
- Radio
- Amistades
- Familiares

Otros (especifique): _____

9. ¿En la publicación que usted vió se anota con claridad las vacantes disponibles y sus requisitos?

- Sí No

10. Una vez que llego a la empresa por el puesto de trabajo que documentación le solicitaron?

- Cédula
- Record de policia
- Experiencia laboral
- Recomendaciones

Otros (especifique): _____

11. ¿Le hicieron alguna entrevista durante su reclutamiento?

- Si No

12. ¿Cómo califica el proceso de reclutamiento realizado por la empresa?

- Malo Regular Bueno Muy bueno

13. ¿Considera que usted cumple con el perfil requerido para el puesto?

- Sí No

14. ¿Considera que el proceso de selección ha sido importante para su actual desempeño laboral?

- Si No

III. CONTRATACIÓN

Marque con una X su opción seleccionada	Sí	No
15. ¿Recibió información detallada sobre su contrato y condiciones laborales al ingresar?		
16. ¿Considera que el proceso de contratación fue ágil y eficiente?		
17. ¿Se sintió acompañado por área administrativa en su contratación?		
18. ¿Tuvo claridad sobre salario, horario y funciones al ser contratado?		
19. ¿Firmó su contrato en los plazos establecidos por la empresa?		
20. ¿Considera que la estrategia de contratación de la empresa incide en su actual desempeño laboral?		

IV. PERÍODO DE INDUCCIÓN

Marque con una X su opción seleccionada	Sí	No
21. ¿Participó en un proceso de inducción al integrarse a la empresa?		
22. ¿La inducción ayudó a entender su responsabilidad en la organización?		
23. ¿Recibió información suficiente sobre normas internas y procedimientos de seguridad?		
24. ¿Fue acompañado o guiado por compañero o supervisor en su 1er mes?		
25. ¿Considera que se brinda una inducción adecuada a nuevos empleados?		
26. ¿Considera que el período de inducción que usted tuvo en la empresa incide en su actual desempeño laboral?		

V. DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

27. ¿Recibe evaluaciones formales sobre su desempeño laboral?

- Si No

28. ¿Cuales son los criterios de evaluación al personal que tiene la empresa?

- Si No

29. ¿Le comunican los resultados de su evaluación y áreas de mejora?

- Si No

30. En la última evaluación que le hizo su jefe inmediato, ¿cómo salió evaluado?

No sabe: ____ Mal: ____ Regular: ____ Muy bueno: ____ Excelente: ____

31. ¿Cree que los criterios de evaluación son justos y objetivos?

- Muy justos Nada justos

32. Si no le realizan una evaluación formal de desempeño ¿Cómo le dan seguimiento a su trabajo?

- Control de asistencia
- Disciplina laboral
- Cumplimiento de las tareas

Otros (especifique): _____

33. ¿Cómo evalúa usted su propio desempeño laboral?

No sabe: ____ Mal: ____ Regular: ____ Muy bueno: ____ Excelente: ____

34. ¿Recibe reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?

- Si No

35. ¿Considera que la empresa promueve el desarrollo profesional del personal?

- Sí No

36. ¿Tipo de apoyo que tiene la empresa para el desarrollo de su personal?

- Capacitaciones
- Actividades para su fortalecimiento técnico
- Asesoría directa en la construcción
- Motivación para mejorar sus habilidades laborales
- Ninguna

37. ¿Considera que todo el proceso de inducción, contratación y desarrollo del personal por parte de la constructora incide en su actual desempeño laboral?

- Sí No

IV. CONTROL DE PERSONAL

38. ¿Cuáles son los controles de personal operativo que lleva la constructora? (Puede marcar varias opciones)

- Asistencia
- Cumplimiento de la jornada laboral
- Control diario de tareas asignadas:
- Controles de Seguridad

Otras (especifique): _____

39. ¿La constructora lleva un control de la eficiencia en su trabajo?

- Si No

40. ¿Qué tipo de controles lleva la constructora para medir la eficiencia de su trabajo?

- Control de asistencia (entrada y salida)
- Asignación de tareas
- Cumplimiento de las tareas asignadas
- Avance de obra
- No sabe

Otras (especifique): _____

41. ¿Considera que los controles de personal que lleva la constructora inciden en su desempeño laboral?

- Si No

Anexo 6. Fotografías durante el trabajo de campo



Trabajo de Campo: Aplicación de instrumentos para recolección de información

Autor: Fotografías propias, Estelí, 2025



Trabajo de Campo: Aplicación de instrumentos para recolección de información

Autor: Fotografías propias, Estelí, 2025.



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



