

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION
PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.
ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.
ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**

Autor: Arq. Rocío Rojas Romero
Tutor: Msc. Alfredo Ávila Dávila

Valencia, diciembre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.
ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**

Autora: Arq. Rocío Rojas Romero

Trabajo de grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia de Construcción.

Valencia, diciembre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.
ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**

Autora: Arq. Rocío Rojas Romero

**Aprobado en el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo
por
Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa:**

Profesora Sandra Lugo _____
Profesora Gabriela Prado _____
Profesor Fernando Villalobos _____
Profesor Arnoldo Gómez _____
Profesor Fernando Torres _____

Valencia, diciembre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A. ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL**, presentado por: Arq. Rocío Rojas Romero, para optar al Título de Magister en Gerencia de Construcción, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre, Apellido, C.I., Firma del Jurado

Valencia, diciembre de 2014

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía perenne.

A mi madre porque siempre está allí para apoyarme y orientarme.

A Richard por su incondicionalidad y ayuda siempre.

A mi padre que sé que hubiese disfrutado con orgullo esta meta culminada.

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios y a San Miguel Arcángel por protegerme y estar presente en cada paso que doy.

A mi madre y a Richard por el apoyo incondicional que me brindan siempre en todos los aspectos de mi vida.

A mi colega y amiga Eglimar Tirado por el apoyo y amistad a distancia.

A todos los profesores por transmitirme sus conocimientos y herramientas que utilizare de ahora en adelante.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION
PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.
ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**

Autora: Rocío F. Rojas R.

Valencia, diciembre de 2014

INDICE DE FIGURAS

Figura		p
1	Esquema de los 8 Principios de la Calidad. ISO 9000:2000.....	13
2	Esquema de Sistema de Gestión.....	17
3	Bucle de la Calidad.....	19
4	Modelo de Mejora Continua.....	21
5	Diagrama de Ishikawa del comportamiento gerencial de la empresa Construcciones Cesanca, C.A	57

INDICE DE CUADROS

Cuadro	p
1 Evaluación de eficacia y eficiencia.....	36
2 Acciones para la mejora de los procesos.....	37
3 Documentación.....	38
4 Liderazgo para la comprensión de las necesidades de los clientes	39
5 Disminución de los costos.....	40
6 Medición del desempeño.....	41
7 Gestión en base a las expectativas de los clientes.....	42
8 La provisión de recursos.....	43
9 Seguridad e higiene.....	44
10 Relaciones con proveedores.....	45
11 Planificación de la calidad.....	46
12 Actualización profesional.....	47
13 Definición de Riesgos.....	48
14 Validación del servicio.....	49
15 Atención a necesidades de los trabajadores.....	50
16 Política de Calidad.....	51
17 Toma de decisiones.....	52
18 Evaluación del sistema de gestión.....	53
19 Entrevista al Director Gerente de Construcciones Cesanca, C.A.....	54

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		p
1	Evaluación de eficacia y eficiencia.....	37
2	Acciones para la mejora de los procesos.....	38
3	Documentación.....	39
4	Liderazgo para la comprensión de las necesidades de los clientes	40
5	Disminución de los costos.....	41
6	Medición del desempeño.....	42
7	Gestión en base a las expectativas de los clientes.....	43
8	La provisión de recursos.....	44
9	Seguridad e higiene.....	45
10	Relaciones con proveedores.....	46
11	Planificación de la calidad.....	47
12	Actualización profesional.....	48
13	Definición de Riesgos.....	49
14	Validación del servicio.....	50
15	Atención a necesidades de los trabajadores.....	51
16	Política de Calidad.....	52
17	Toma de decisiones.....	53
18	Evaluación del sistema de gestión.....	54

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INDICE GENERAL.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación	6
Justificación de la investigación.....	7
Delimitación de la investigación.....	9
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	10
Antecedentes.....	10
Bases teóricas.....	12
Referentes conceptuales.....	28
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	29
Tipo de investigación.....	29
Diseño de investigación	30
Instrumentos de recolección de datos.....	31
Validez y confiabilidad.....	32

Técnicas y análisis de datos.....	33
CAPITULO IV	
RESULTADOS.....	35
Cuestionario Aplicado	36
Entrevista aplicada.....	54
Análisis de los resultados.....	55
CAPITULO V	
LA PROPUESTA.....	57
Objetivos de la propuesta.....	57
Propuesta de un Sistema de Gestión para Construcciones Cesanca, C.A.	57
Fases Del Sistema De Gestión De Calidad A La Empresa Construcciones Cesanca, C.A.....	58
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	76
REFERENCIAS ELECTRONICAS.....	77
ANEXOS.....	80



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION
PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.
ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**

Autor (a): Rocío Rojas Romero

Tutor: Msc. Alfredo Ávila Dávila

Fecha: Diciembre de 2014.

RESUMEN

Este estudio propone un sistema de gestión basado en los 8 principios de la calidad para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones Cesanca, C.A. orientado a los sistemas de información gerencial, teniendo como referencia la norma ISO 9001:2015, con el objetivo de mejorar el comportamiento organizacional de la misma, además de gestionar los riesgos. El diseño de la investigación es de campo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en un tipo de investigación proyectiva, para garantizar una orientación adecuada a través de los recursos, presentando una propuesta gerencial que dé solución al problema que existe en la empresa. Se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y la encuesta, proporcionando una descripción del comportamiento real de Construcciones Cesanca, C.A., Se propuso un sistema de gestión que abarca 6 fases para su implementación: Fase 1 que se refiere al compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión; la Fase 2 que implica el diagnóstico de la situación actual, la fase 3 se trata del Plan de mejoras tomando en cuenta la factibilidad. Una cuarta fase en donde se define el Sistema de gestión de calidad a implementar que comprende: la identificación de procesos, planificación, organización de cargos, toma de decisiones y la evaluación financiera, luego se expresa la fase 5 que se refiere a la formación del personal con respecto a la gestión de calidad y finalmente se incluye una fase de seguimiento y mejora continua de todo el Sistema.

Descriptor: Gerencia, Calidad, Estrategia, Construcción, Estructura, Procesos, Organización.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**PROPOSAL FOR A MANAGEMENT SYSTEM TO ENHANCE THE
QUALITY AND PRODUCTIVITY IN CONSTRUCCIONES CESANCA, CA.
ORIENTED TO MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS**

Autor: Rocío Rojas Romero

Tutor: Msc. Alfredo Ávila Dávila

Date: December 2014.

ABSTRACT

This study proposes a Management System based in the 8 quality principles to optimize quality and productivity in Construcciones Cesanca, C.A. oriented to management information systems, to improve its organizational behaviour, also minimize the investment risk. This is a field design, with a mode of a feasible Project, support on a projective investigation, in order to ensure a proper orientation to determine that the study accomplish the initial scopes, by making a management proposal that brings a solution to the existing problem in the organization. It's important to mention, that the proposed management system could fill the current needs of the company, based on its anecdotal records, providing a real behavior description of Construcciones Cesanca, C.A. A management system was proposed that includes 6 phases for its implementation: Phase 1 that refers to the commitment of the Coordination of the Management System; Phase 2 that involves the diagnosis of the current situation, phase 3 is the Improvement Plan taking into account the feasibility. A fourth phase where the Quality Management System of an implementation is defined that includes: process identification, planning, position organization, decision making and financial evaluation, after phase 5 Personnel with Regarding quality management and finally includes a phase of continuous monitoring and improvement of the entire System.

Key words: Management, Quality, Strategy, Construction, Structure, Process, Organization.

INTRODUCCION

Hoy en día, debido a la globalización, la competencia cada vez es más fuerte y, los mercados locales más reducidos y las fronteras han desaparecido, lo cual obliga a las empresas a reducir costos, aumentar la productividad, ser fuertemente eficientes y eficaces, disminuir los riesgos en sus estrategias como el error en la toma de decisiones, por lo tanto, las compañías se han transformado ante este fenómeno, tomando nuevas ideologías bajo las cuales consiguen adaptarse a los cambios del entorno y ser líderes en sus mercados, una de estas filosofías es la certificación ISO.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

El SGC debe cubrir todos los departamentos, procesos y actividades de la empresa, este debe ser eficaz para que permita el desarrollo constante de la misma. El diseño y la implementación de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad de una organización están influenciados por el entorno, los cambios y los riesgos asociados a la empresa, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los servicios que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura de la empresa.

La forma de llevar a la práctica un sistema de gestión requiere de definición de los procesos actuales y diagramarlos, luego se debe dar amplia información y formación tanto a directivos como a empleados para obtener resultados prácticos a corto plazo. Este estudio propone un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones Cesanca, C.A. orientado a los sistemas de información gerencial, con la finalidad de mejorar el comportamiento gerencial de la misma, además de reducir riesgos al momento de invertir. El presente estudio se

organizó para cumplir esta meta mediante estrategias gerenciales y otros recursos que se plantearan a continuación y que se estructuran de la siguiente manera:

En el Capítulo I se plantea el problema de la situación actual de la empresa Construcciones Cesanca, C.A, con respecto a la contabilidad de costos y presupuestos de un proyecto hotelero .Igualmente se formulan los objetivos de la investigación, y la justificación que la hacen pertinente dentro de las líneas de investigación como trabajo de grado y fuente de conocimiento.

En el Capítulo II se determinan los antecedentes de investigaciones previas acerca relacionadas con el tema, las teorías que sustentaron la propuesta y la investigación, siendo éstas las teorías las relacionadas con la gestión de calidad y las normas ISO, así como también los referentes conceptuales acerca del tema.

En el Capítulo III denominado Marco Metodológico, se explica cuál fue el método, el tipo y el diseño así como el instrumento de recolección de datos, que luego será analizado a través un análisis cualitativo y descriptivo. En el Capítulo IV, se presenta el análisis de los datos, e interpretación de los resultados, que es la descripción de la realidad actual, detalla cada resultado y efectúa un análisis de la aplicación del cuestionario y la entrevista, enfocándose en los objetivos que generan conclusiones.

En el Capítulo V, se explica la Propuesta, su fundamentación, los objetivos, y las fases para el desarrollo de una gestión de calidad en base a las necesidades detectadas en el diagnóstico. En el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, de acuerdo a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El sector de la construcción a nivel mundial ha decaído, en continentes como Europa y Asia ya no tiene el crecimiento que tenía hace unos años, por consiguiente se vislumbra la posibilidad de una caída grande, sin embargo, el área a nivel mundial ha mejorado para algunos países de América latina. Al respecto, Vallarino (2013) explica que países como Perú, Chile, Uruguay y Panamá, están creciendo a buen ritmo cada año, debido a la inversión pública ha sido un factor que el gobierno ha ayudado, animando a los inversionistas de la empresa. Vallarino (2013) manifiesta que: “El factor multiplicador de la industria de la construcción es mínimo cinco o siete veces cada dólar que se invierte, es decir que si el Estado mete un millón de dólares en proyectos de infraestructura, eso se multiplica por 7 y es la cantidad de dinero que está inyectando al país” (p,1).

De esta manera, el dinero que se invierte en la construcción, lo recibe el trabajador, así mismo los otros ciudadanos que vende productos de primera necesidad y de cualquier otra índole, por lo que este mismo dinero llega al mercado en la compra de estos productos y se convierte entonces en una cadena multiplicadora más grande de cualquier industria. (Vallarino, 2013). No obstante, según el presidente de la Cámara Venezolana de la Construcción, Gilbert Dao, el crecimiento en la industria de la construcción en Venezuela se ve afectada por la falta de inversiones y escasez de insumos. (Salas, 2012).

En Carabobo, el sector de la construcción pasa por una situación preocupante, debido a varios factores como la inestabilidad jurídica para invertir, falta de agilización de los trámites para los permisos de construcción, como la protocolización, escasez de insumos de construcción, paralizaciones de obras privadas, entre otras, esto teniendo como consecuencia impedir el desarrollo de nuevos proyectos e incrementos en los precios de las edificaciones, ya que los costos están siendo "exorbitantemente caros" por la escasez y especulación que rodea a los materiales como cabilla y cemento. (Bejarano, 2011).

No obstante, la industria de la construcción integrada por un tejido empresarial atomizado, se enfrenta, al igual que muchas otras actividades de la economía venezolana, al reto de adaptarse a los requerimientos de un mercado global cada vez más exigente, lo cual conduce a la necesidad de introducir mejoras en la gestión empresarial para generar respuestas oportunas a dichos requerimientos. En síntesis, en los actuales momentos, la industria de la construcción ha experimentado numerosas contracciones como resultado de la devaluación de la moneda, control de divisas, control de precios, entre otros factores.

Por consiguiente, las empresas de la construcción están buscando las condiciones adecuadas que hagan factible, de manera eficaz, la toma de decisiones, llevar a cabo sus operaciones en el mercado y desarrollarse dentro y fuera de la compañía. Para lograr estos objetivos, uno de los recursos fundamentales es la información, y los gerentes enfrentan su ausencia generando costos innecesarios y evitables. (Noguera y Rincón, 2008).

En estos tiempos donde lo permanente es el cambio, impera la necesidad de estar a la vanguardia de develar los conocimientos que permitan la sobrevivencia, el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, para ser actores permanentes del mundo globalizado y competitivo. (Rodríguez, 2008).

Los cambios que se han producido en el entorno empresarial, caracterizado por la globalización de la economía, los avances en cuanto a tecnología de la información y las comunicaciones, así como los niveles de competitividad alcanzados en los diferentes sectores de la industria, han despertado el interés por la gestión del conocimiento, para establecer estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en el desarrollo de las operaciones y en los resultados, convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial.

En el caso de Construcciones Cesanca, C.A. es una empresa constructora con limitaciones en su desarrollo, que muestra deficiencias en los aspectos tanto de procesos, organización, planificación como en toma de decisiones lo que afecta, entre otras cosas, el desempeño financiero, esto refleja la carencia de factores que enfoquen hacia la calidad y productividad de la empresa. La empresa carece de la aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000 de manera estricta, lo que ha representado para la industria, pérdida en sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitiva en cualquier mercado reconociendo que no hablamos de una calidad en el producto final, sino de todo el proceso.

Por otra parte, existen fallas en cuanto a la incorporación del Control de la Calidad en todas las actividades de producción, por lo tanto se detecta una desarticulación entre los departamentos y actividades, cuando debería haber unión en los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad. En este sentido la empresa aplica un control de calidad, pero no lo lleva a un nivel de gestión, es decir se limita sólo a la producción, sin tomar en cuenta todas las actividades de la empresa, esto conlleva que el control de calidad no participa en las compras, representando una deficiente selección de proveedores. La relación con el cliente es indirecta, en cuanto a conocer los niveles de satisfacción de la atención y producto final, en consecuencia no se registra datos que podrían utilizarse para mejorar el servicio, no se cuenta hasta el momento con ninguna gestión para las evaluaciones, correcciones y fallas.

Cuando las empresas se expandan internacionalmente, habrá cada vez más presión para garantizar la calidad de los procesos, es decir, será necesario un sistema de estandarización de la calidad. Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el análisis de los procesos de trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, y para un mejor análisis de estudio, se presentan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el comportamiento organizacional de la empresa Construcciones Cesanca, C.A.? ¿Cuáles son los procesos de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., en cuanto a la toma de decisiones, organización, planificación y desempeño financiero? ¿Cuál sería un sistema de gestión de calidad para la empresa Construcciones Cesanca, C.A., que optimice la calidad y productividad de la misma?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones Cesanca, C.A. con la finalidad de mejorar el comportamiento gerencial de la misma.

Objetivos Específicos

1. Analizar el comportamiento organizacional de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., con la finalidad de definir su modelo gerencial.

2. Estudiar los procesos de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., en cuanto a la toma de decisiones, organización, planificación y desempeño financiero, a fin de tomar medidas que contribuyan a reforzar las actuaciones positivas y encauzar las negativas.

3. Desarrollar una propuesta de un sistema de gestión de calidad para la empresa Construcciones Cesanca, C.A., con el objetivo de optimizar la calidad y productividad de la misma.

Justificación de la Investigación

En los últimos años, se han generado múltiples técnicas para lograr procesos de calidad en las empresas, algunas con más éxito que otras, pero todas con la finalidad de desarrollar una estrategia.

El entorno empresarial, específicamente la industria de la construcción, con el tiempo ha sufrido cambios, por diversos factores como la globalización de la economía y tecnologías avanzadas, que han despertado el interés por alcanzar sistemas de gestión óptimos, para establecer estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en el desarrollo de sus operaciones y en sus resultados, convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial. En la ejecución de un proyecto de construcción, es importante garantizar la confiabilidad, sustentabilidad, logística de mantenimiento y funcionamiento de la edificación, es decir, que estos son aspectos ligados al tiempo y dinero que indican la calidad del proyecto que se está ejecutando.

La razón primordial para desarrollar esta investigación es la de aprender de la problemática actual que envuelve a la gerencia en la construcción y proponer una

sistema de gestión de calidad, que permita de manera formal, definir y organizar los procesos en la empresa Construcciones Cesanca, CA, por lo tanto, a través de este estudio, la investigadora aportará ideas con fundamento teórico y con aplicabilidad en la realización de gestión de calidad, ya que es una metodología que integra el lado humano, administrativo y especialmente en la construcción, la parte técnica de las empresas. Al integrar estos tres aspectos, la organización aprovecha al máximo todos sus recursos, incrementa su productividad y se vuelve más competitiva.

Igualmente la investigación pretende ayudar a la empresa objeto de estudio a desarrollar e implementar un sistema de calidad general que establezca las directrices de su operación. Este sistema se lleva a la práctica en las obras y proyectos que realiza la empresa, mediante la utilización de los planes de calidad, en el cual se analizan y toman en cuenta las particularidades de cada caso.

En este sentido, el beneficio social es en términos de Recursos Humanos, ayuda a la generación de una política claramente definida en términos de responsabilidades y autoridad; compromiso; liderazgo; trabajo en equipo; capacitación y entrenamiento, y a su vez la gestión se contempla como una inversión para la empresa u organización, puesto que le ayuda a mejorar su productividad y apunta a un cliente y usuario satisfecho.

En cuanto a su aporte económico, es indiscutible que en cada proyecto que se propone desarrollar la empresa se invierte tiempo y dinero, por consiguiente la gestión de calidad permite evaluar una infraestructura adecuada; tecnología vigente y la mantención permanente y controlada, así como el estudio del Mercado, por lo que ayuda a definir los requisitos y expectativas de los clientes; la satisfacción del cliente; oportunidad; competitividad y precio; y finalmente un influye en un factor tan importante en la industria de la construcción, como lo son los materiales de

producción, evaluando las materias primas y otros insumos; especificaciones definidas para insumos y desarrollar un sistema de evaluación de proveedores.

Por último la importancia de esta investigación desde el punto de vista académico, se manifiesta en que la misma está orientada al desarrollo e implementación de sistemas administrativos de calidad que permitan y faciliten la toma de decisiones gerenciales en la construcción, a través de lineamientos en base a la implementación de las teorías, métodos y técnicas, las cuales permitirán encontrar soluciones concretas a la problemática, aportando comprensión productiva y práctica acerca de la gestión de calidad dentro de la empresa.

Delimitación de la Investigación

Esta investigación se realizó en la empresa Construcciones Cesanca, C.A., en la cual se propondrá un Sistema de Gestión para optimizar su calidad y productividad, para ello se efectuó un análisis el comportamiento organizacional de la empresa y a partir de sus resultados se determinó la propuesta. Para su desarrollo se consideró un período aproximado de 1 año.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes

Meza, R (2011) realizó un estudio titulado “Propuesta de gestión para optimizar los Sistemas de Información de la empresa INELECTRA Venezuela”. En el estudio se realizó una auditoria a los sistemas de información de la empresa Inelectra, haciendo hincapié en el sistema de recopilación y administración de información referente al recurso humano, dado que allí se identificó un empleo ineficiente de los recursos que está repercutiendo en pérdidas económicas significativas. En primer lugar se realizó un estudio a profundidad de todo el proceso de captación y organización de la información, del inventario de talento humano, de las herramientas y metodologías empleadas para su recolección, que permitió determinar la calidad y veracidad de información encontrada. Luego de la evaluación se plantearon algunas mejoras aplicables a éstas, que respondieran a las necesidades identificadas en el estudio.

Se relaciona con el presente estudio ya que igualmente se pretende optimizar algunos procesos de recolección de datos y se diseñó un método de gestión para involucrar e informar a todos los empleados de cómo utilizar dichas herramientas y los beneficios relacionados a éstas.

Acosta, C (2012) realizó una investigación denominada “Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad para la empresa constructora Campo Verde con base en la norma ISO 9001:2000”, se desarrolla este proyecto, que

tuvo como objetivo principal diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000. Para el cumplimiento de este objetivo, se contó con la colaboración del gerente de esta empresa, los directivos y trabajadores, quienes proporcionaron la información necesaria, a través de una encuesta, por lo tanto fue una investigación de campo de tipo proyecto factible. El autor concluye que es necesario un manual de calidad, un manual de funciones, un manual de indicadores, procedimientos, instructivos, formatos y demás documentos necesitados por la empresa.

Se vincula con el presente estudio ya que ambos pretenden contribuir a la optimización de los procesos, cumpliendo fielmente con los requisitos del cliente, con los legales y reglamentarios, logrando así la satisfacción plena del cliente y obteniendo una mejora continua, en todo el sistema implantado en la empresa.

Por otra parte, Áviles (2013) en su estudio titulado “Diseño de un sistema de gestión de calidad para obras de construcción de viviendas sociales” cuyo objetivo fue diseñar “Sistema de Gestión de Calidad”, para obras de construcción de viviendas sociales, principalmente enfocado a la etapa de desarrollo y ejecución física del proyecto, hasta su término. Para el diseño, se utilizó a la empresa constructora Ingeniería y Construcción Puerto Principal S.A. como modelo referencial, para su posterior proposición de un diseño tipo a la empresa. La investigación fue de diseño de campo de tipo proyecto factible, y para recolectar información se aplicaron encuestas a una muestra de trabajadores y clientes de la empresa.

El autor concluyó que la gestión de Calidad debe estar presente a lo largo de todo el proyecto, desde sus inicios hasta la entrega final, integrando las distintas fases del proyecto, mediante un sistema de comunicación e información eficiente. El estudio se relaciona directamente con esta investigación ya que ambas indagan en el

campo de la construcción, mediante la implementación de la gestión de calidad para el logro de proyectos eficaces.

Bases Teóricas

Liderazgo

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.(Villasmil, 2006)

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 1993)

Principios de Calidad

En la norma ISO 9000 en su versión del año 2000 se introducen los ocho principios de la calidad de los que puede decirse que hacen parte de las mejores prácticas de organización empresarial actual. (Torre y Lacasa, 2001).

Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas, por ello las normas ISO 9000:2000 se han basado en los 8 principios de gestión de la calidad preparados por expertos internacionales en calidad y tomadas como directrices, estos ocho principios son:

1. *Organización enfocada al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras, cumplir con los requisitos de los clientes y esforzarse en sobrepasar las expectativas de los mismos.

2. *Liderazgo*: Las organizaciones deben fomentar el liderazgo, estas crean el ambiente en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. *Participación del personal*: El personal es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. *Enfoque al proceso*: Los resultados deseados se consiguen más eficazmente cuando los recursos y actividades se gestionan como un proceso.
5. *Enfoque del sistema hacia la gestión*: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, mejora la eficacia de una organización.
6. *Mejora Continua*: Es un objetivo permanente de la organización.
7. *Toma de Decisiones por datos*: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relación beneficiosa con los suministradores*: Las relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus suministradores intensifica la capacidad de ambas organizaciones para crear valor. (ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión 2000, S.A.)

Figura 1. Esquema de los 8 Principios de la Calidad. ISO 9000:2000



Fuente: Rojas (2014)

Gestión de Riesgos

Las empresas y compañías, en general, operan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo, caracterizados por factores tales como: mayor índice de globalización en los negocios, incremento del uso de tecnología de información, reestructuraciones organizativas y reingeniería de los procesos, constantes cambios en los mercados y la competencia, crea un nivel de riesgo e incertidumbre.

La Gestión de Riesgos, es un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y administración desde su diseño, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro. Como proceso, la Gestión de Riesgos no puede existir como una práctica, actividad o acción aislada. Más bien, debe ser considerada como un componente íntegro y funcional del proceso de gestión del desarrollo global, sectorial, territorial, urbano, local, comunitario o familiar. (Galarce, 2009)

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar, a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia. Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.(ISO, 2015)

Gestión del Cambio

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. (López, 2001)

Gestión de procesos

Según la Norma 9004:2008 Los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Las actividades de cada proceso deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización. La organización debería asegurarse de gestionar de manera proactiva todos los procesos, incluyendo los contratados externamente, para asegurarse de su eficacia y su eficiencia, a fin de lograr sus objetivos. Esto puede facilitarse adoptando un “enfoque basado en procesos” que incluya establecer procesos, interdependencias, restricciones y recursos compartidos. (ISO 9004:2009)

Se deberían revisar de forma regular los procesos y sus interrelaciones y deberían tomarse las acciones apropiadas para su mejora. Los procesos deberían gestionarse como un sistema, creando y comprendiendo las redes de procesos, sus secuencias y sus interacciones. La operación coherente de este sistema a menudo se

denomina “enfoque de sistemas para la gestión”. La red se puede describir en un mapa de los procesos y sus interfaces. Una organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta. (ISO 9004:2009)

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de la EMPRESA
- La satisfacción del cliente
- Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

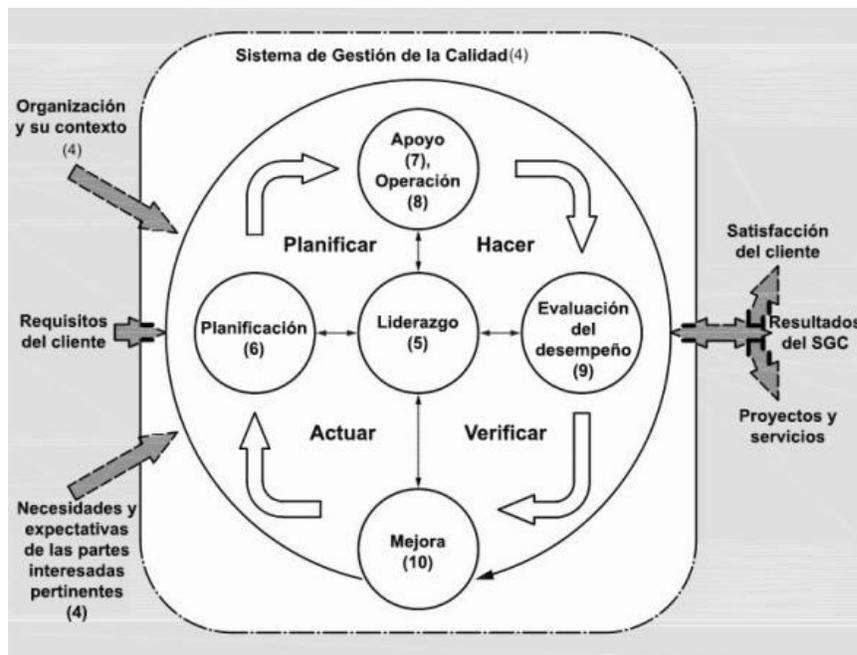
Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios. (Alcalá, 2010)

Sistema de Gestión

Un Sistema de Gestión de Calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y

los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (ISO 9001:2015)

Figura 2. Sistema de gestión



Fuente: ISO (2015)

Sistema de Calidad

Un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en sincronía tal y como funciona la orquesta. De esta forma se podrá asegurar que los servicios que se prestan están sujetos a unas especificaciones y por tanto cumplen con unos estándares de calidad que se han fijado previamente. (ISO 9000:2000)

El sistema se ha de diseñar según la empresa, sus objetivos, sus servicios, la economía y especialmente debe de ajustarse a los requisitos pactados con el cliente. Es decir, según la relación existente entre el proveedor y el cliente. Un sistema de gestión de calidad, ante todo, debe estar enfocado a la satisfacción del cliente. Las normas no dejan lugar a dudas: se parte de los requisitos, después se redactan los procedimientos que cubren todos los aspectos de la organización, (desde la detección de las necesidades del cliente hasta el análisis del grado de satisfacción del mismo, una vez realizado el servicio) y finalmente se trabaja según estos procedimientos. (Mateo, 2009)

El sistema de calidad tiene 5 aspectos claves que son:

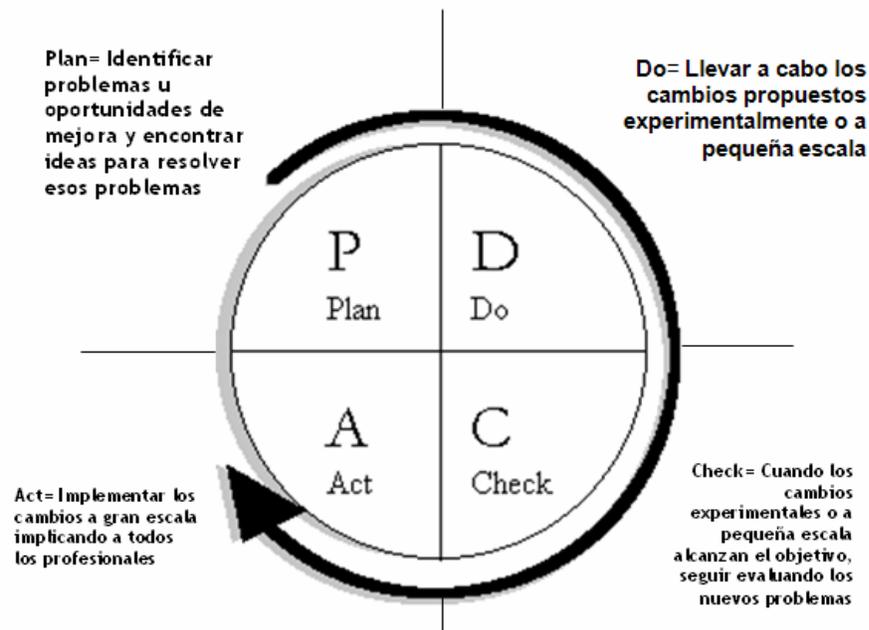
1. Cumplimiento de requisitos.
2. Definición de un método de trabajo.
3. Ejecución de un método de trabajo.
4. Medir resultados.
5. Actuar basándose en los resultados.

Para lograr el cumplimiento de requisitos, es importante identificarlos, para así definir el sistema de calidad, solo será válido un sistema que este enfocado hacia el cumplimiento de las especificaciones de los clientes, legales y las normas. Todos los procesos de la empresa se deben realizar siempre de la misma manera, para evitar resultados diferentes de los esperados.

Para definir correctamente los métodos de trabajo, es importante contar con un claro concepto de lo que son y de lo que deberían ser los procesos que existen en la empresa. (ISO 9000:2000).Una vez definido un método de trabajo en los procedimientos, el sistema de calidad también debe asegurar que se cumplan los requisitos que en ellos se han determinado. Cerciorarse de que existen los medios

materiales y humanos necesarios para ejecutar los procedimientos es un paso que debe quedar resuelto previamente.

Figura 3. Bucle de la Calidad.



Fuente: González (2007).

Un sistema de calidad no es completo si no lleva inherente el concepto de mejora. Después de definir y ejecutar un método de trabajo, debemos conocer cuáles han sido los resultados y actuar basándose en ellos. En cuanto a Medir los resultados, los procesos se deberán controlar para verificar que cumplen con los requisitos que hemos definido inicialmente. También comprobaremos si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos previstos.

Recogidos los resultados obtenidos, esta información, una vez analizada, nos servirá de base para introducir cambios en nuestro sistema de calidad que supongan

mejoras. También nos ayudaran a definir nuevos objetivos de la organización y a ajustar los ya existentes. Con estos dos nuevos términos, medir y actuar, completamos el Bucle de la Calidad (Deming) (véase Imagen 3). En este bucle está contenida la filosofía de los sistemas de gestión de la calidad: la realimentación constante de datos nos servirá para la mejora continua del sistema. (ISO 9000:2000).

Mejora continua

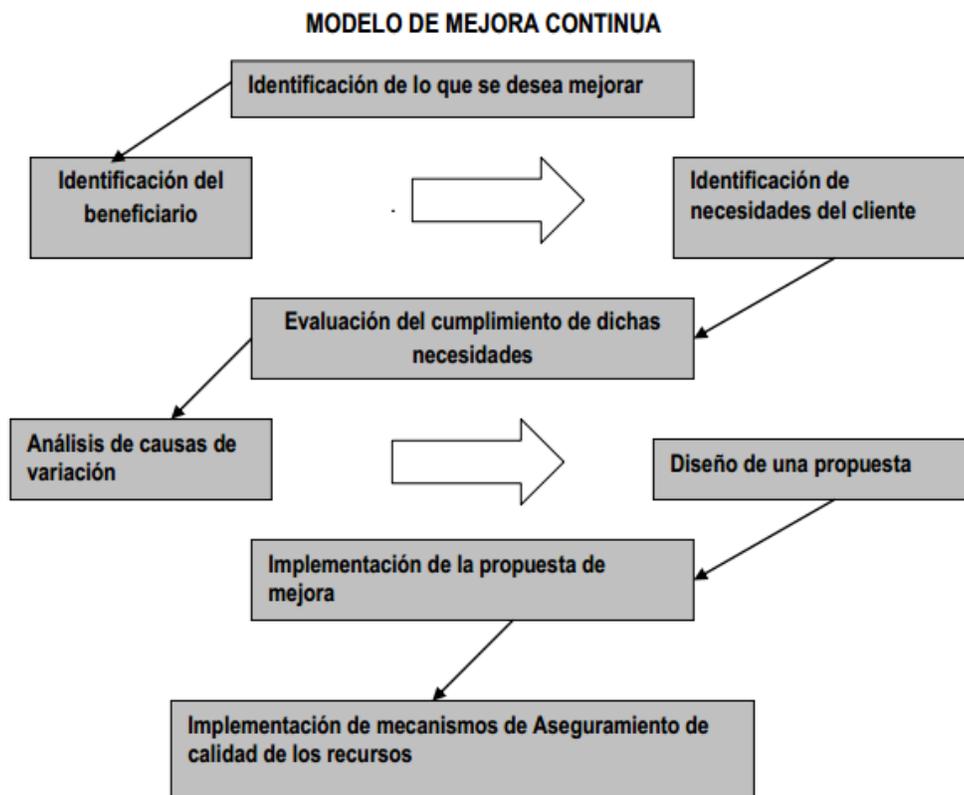
Según ISO 9000:2000 la mejora continua funciona como tal en un gran número de organización, el propio paso del tiempo lleva implícito los cambios a los cuales, guste o no, hay que acogerse. El primer tema importante es que el cambio se puede realizar por decisión, eligiendo el momento oportuno, o por presión cuando no hay más remedio y entonces hay poco que elegir, “renovarse o morir”. La norma ISO 9000:2000 también destaca que: “...el verdadero mensaje implícito en el concepto de mejora continua radica en el sistema, la metodología, la implantación y la implicación de todas las personas”.

Según, Morales (2010) el concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo, y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio

o producto a nuestros clientes o usuarios. Para seguir un proceso de mejora de calidad, podemos seguir el siguiente modelo.

Figura 4. Modelo de Mejora Continua.



Fuente: Aguilar (2010)

Gerencia estratégica

Según González (2011), la gerencia clásica está concebida basándose en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar, no sólo a sus empleados sino a todos los aspectos de la organización. La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las

amenazas externas. Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Toma de Decisiones

Según Martínez (2011), afirma que la toma de decisiones: "...consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación". (p, 234,) "Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo". (p, 234)

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). (Martínez, 2011)

Desempeño de las empresas

Hernández (2002), afirma que el inicio del tercer milenio demuestra que cada vez es más difícil mantener la estructura para tomar decisiones en las unidades administrativas "staff ", por lo tanto, se ha dejado de observar los esquemas tradicionales y típicos que tanto éxito tuvieron en la segunda mitad del Siglo XX. Los diversos estudios orientados a valorar el impacto de la dinámica del cambio ambiental

sobre la estructuración de las decisiones en las organizaciones públicas, permiten identificar algunos elementos que clarifican los retos y desafíos de las organizaciones contemporáneas. Hernández (2002) menciona los factores que se deben tomar en cuenta para emprender cambios empresariales:

A) El ritmo y la orientación del cambio: el ritmo del cambio se ha tornado acelerado, con una velocidad inestable pero mayor que la capacidad mostrada por las organizaciones y los gerentes para interpretarlo y realizar los ajustes consecuentes. Por su parte, la orientación de los cambios son inciertos y con ajustes permanentes que derivan de la inexistencia de puntos de referencia que marquen y definan el rumbo de la acción organizativa.

B) La alta tasa de innovación tecnológica promueven la interconectividad de las organizaciones en la llamada “aldea global” y la tasa de transferencia de información ha aumentado desproporcionadamente con respecto a la capacidad de comprensión de la misma. Las organizaciones vulnerables son las afectadas por la interconectividad y son aún más vulnerables aquellas que se incorporan tardía e ineficientemente al uso de innovación tecnológica, como es el caso de una alta proporción de las organizaciones públicas mexicanas.

C) Las fluctuaciones geopolíticas y geofinancieras del mundo contemporáneo se acentúan exponencialmente diluyendo los marcos referencia utilizados por los grandes decisores de las organizaciones como parámetros para orientarse y tomar decisiones correctas.

El sector de la construcción

En los inicios, el sector de la construcción estuvo adscrito al gobierno, es decir, éste era el inversor y ejecutor casi exclusivo de las obras de carácter público, dejando así un espacio muy reducido para la participación del sector privado. Situación que se

mantuvo hasta abril de 1994, cuando entró en vigencia la Ley de Concesiones de Obras Públicas y Servicios Nacionales, la cual tiene como objetivo permitir la participación de empresas privadas en la construcción y mantenimiento de las obras de infraestructura y servicios públicos, y establece que el capital privado, tanto nacional como internacional, puede participar en la construcción de autopistas, carreteras, puertos, ferrocarriles, puentes, túneles, viaductos, obras hidráulicas y aeropuertos, así como en la reparación y conservación de bienes existentes realizados con fondos del Estado. (Noguera y Rincón, 2007)

En la gestión empresarial, la mayoría de las industrias se orientan hacia la búsqueda de calidad, caracterizadas por entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla, mientras que la industria de la construcción como actividad productiva tiene unas características relacionadas con la calidad en la edificación que pueden ser limitantes.

Estas Características según (Gallardo, 2010) son:

-Es un motor de la economía de una región o país, capaz de generar cientos de miles de empleos no cualificados en su mayoría.

- Interactúa con otras industrias tanto fabricantes de productos como prestadoras de servicios, las cuales, dependen directa o indirectamente de la construcción como motor de empuje.

- La industria de la construcción se ve fácilmente afectada por las recesiones económicas.

- Las decisiones se basan solo en la experiencia no en la investigación.

- Crea productos únicos y no productos seriados.

- La construcción es una industria tradicional con inercia los cambios y poca innovación tecnológica en el país.

- A diferencia de otras industrias, no es aplicable la producción en cadena, sino la producción concentrada, lo que dificulta la organización y control de los trabajos, provoca estorbos mutuos entre las diferentes actividades aunque pudiesen ser paralela su ejecución en el tiempo.

-En la construcción el producto es único o casi único en la vida de cada usuario por lo tanto la experiencia del usuario final no repercute posteriormente en la fabricación y mejora de los posteriores productos por lo tanto en la construcción el usuario influye poco en la calidad del producto.

- La construcción es una industria nómada, una vez terminada una obra se desplazan a otro lado.

- Utiliza mano de obra intensiva poco cualificada, el empleo de estas personas tiene carácter ocasional y sus posibilidades de promoción son pocas. Todo ello repercute en una baja motivación en el trabajo y disminución en la calidad.

- Emplea especificaciones complejas, a menudo contradictorias y no pocas veces confusas. Las calidades resultan mal definidas en el origen.

- En construcción las responsabilidades aparecen dispersas y poco definidas, lo que siempre origina zonas de sombra para la calidad final.

- El grado de precisión con que se trabaja en construcción, es en general mucho menor que en otras industrias, cualquiera que sea el parámetro que se contemple: el diseño, el presupuesto, los plazos, la resistencia mecánica, etc., la consecuencia es que en construcción, el sistema es demasiado flexible.

- Poca o nula inversión en Investigación y desarrollo.

-Frente al concepto de calidad como única satisfacción de demandas técnicas o de exigencias del usuario, se plantea en este caso la edificación como resultado conjunto de concepción y ejecución, del desarrollo armónico entre arte y ciencia tecnología, arquitectura y construcción. (Gallardo, 2010).

Partiendo del marco organizacional de la empresa objeto de estudio se identificó el acceso del conocimiento en el ámbito externo, interno e individual, así como las herramientas utilizadas para la aplicación de la gestión del conocimiento y la plataforma sobre la cual se apoya la misma.

Marco organizacional de Construcciones Cesanca, C.A.

Construcciones Cesanca, C.A. es una empresa con oficinas principales están ubicadas en Valencia, Estado Carabobo con cobertura en el centro del país dedicada a la construcción de obras civiles, mecánicas y eléctricas cuya ejecución está respaldada por los años de experiencia que tienen en esa actividad. La empresa se fundamenta en la adopción de principios éticos y en el convencimiento que tienen en la filosofía ganar / ganar la cual los obliga como norma a revisar y estudiar cuidadosamente cada proyecto para garantizar la calidad total en la ejecución proyectada.

La misión de la empresa, ha sido definida así:

“Construcciones Cesanca C.A. es la empresa en donde nuestra misión principal es la construcción de obras civiles, mecánicas y eléctricas aplicando los conocimientos de la ingeniería con el aporte del esfuerzo profesional de nuestro personal y en la que estamos comprometidos con la satisfacción plena de los requerimientos de nuestros clientes.”

La visión de la empresa, como:

“La visión de Construcciones Cesanca C.A. es ser reconocida por sus clientes como la compañía confiable que cumple oportunamente con sus compromisos y que mantiene como filosofía de vida su responsabilidad por la armonía, bienestar y satisfacción de su personal y de la comunidad que nos da asiento y a la cual presta sus servicios.”.

Referentes Conceptuales

Gerencia

Según Villasmil (2006) la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Henry, Sisk y Sverdlik (1979) expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (p, 64)

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de organizar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Planeación

La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y

reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. En otras palabras, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger. Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable. (Jaimes, 2009).

Calidad

La norma ISO 8402 define calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. La norma UNE-EN-ISO 9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. La calidad afecta a todos y cada uno de los componentes de la empresa. La falta de calidad origina baja productividad, por lo cual es complementaria a producción.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El presente capítulo tiene como principio fundamental mostrar la naturaleza de la investigación, la selección de población y muestra, el tipo de instrumentos que se aplicarán, así como la técnica de recolección de datos, el análisis de los mismos y la determinación de confiabilidad y validez. En este sentido, Balestrini (2006), sostiene que: “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p, 126). En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación se define como el proceso a seguir para estudiar la factibilidad técnico-económica para la implementación de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones Cesanca, C.A.,

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado este estudio es de tipo Proyecto Factible, la misma consiste, según Martin y Palella (2006): “en elaborar una propuesta variable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 107); para lo cual se hará un diagnóstico; se planteará la propuesta en base a las necesidades detectadas y se fundamentará en las teorías. En este sentido el trabajo presente, está dirigido a la creación de una posible solución ante la necesidad de mejorar la producción de la empresa a través de una gestión de calidad. Es así como el trabajo se inicia con un estudio proyectivo donde Jaqueline Hurtado (2000), sostiene que, “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de

una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (p, 34)

Diseño de investigación.

En este sentido, los investigadores observaran el fenómeno directamente del objeto de estudio que es la empresa Construcciones Cesanca, C.A y recolectará información del personal administrativo y de los directivos; por lo tanto, esta investigación es de diseño de campo que según Palella y Martins (2006) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.” (p. 97) Desde la perspectiva general, según el Hernández (2006), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 18).

Población

De acuerdo con Hernández y otros (2008), la población se refiere a el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 304) igualmente según Arias, (2006), define a la población como: “El conjunto para el cual se verán validadas las conclusiones que se obtengan de los elemento o unidades involucradas en la investigación”. (p.17). En este caso la población estuvo conformada por el grupo de trabajadores y gerentes de la empresa Construcciones Cesanca, C.A. representado por un total de 36 colaboradores.

Muestra

Según, Hurtado (2001): “La muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población” (p. 154). La muestra fue conformada como lo plantea Hernández y otros (2004); por un subconjunto de la población. En este estudio la muestra fue el personal administrativo, por consiguiente, el tipo de muestra es de tipo causal, que según Ferrer (2010) “se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso” (p, 12), en este caso se pudo llegar al personal administrativo conformado por 18 trabajadores.

Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica para la recolección de los datos en esta investigación fue la encuesta mediante la aplicación de un instrumento del tipo cuestionario con preguntas de respuestas cerradas con las alternativas: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca. Por su parte Hernández y otros (2007) sostienen “El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 32)

El instrumento a realizar fue el cuestionario el cual tuvo como objetivo recopilar la información necesaria sobre la globalización y la flexibilidad laboral, para ello se diseñaron preguntas de escala tipo Likert.

El instrumento estará estructurado de la siguiente forma:

1. Presentación del instrumento
2. Instrucciones sobre cómo debían ser respondidas las preguntas que se formularon en el mismo, para alcanzar los objetivos planteados.
3. El cuestionario como tal con los ítems que se determinaron necesarios.

Por otra parte se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada que según Tamayo y Tamayo (2012) “Es aquella que permite dar repuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p, 124) Por lo tanto, se aplicó la entrevista, como técnica de recolección de datos, al gerente de la empresa en estudio.

Validez y Confiabilidad

Validez

Según Hernández y otros (2007), “un instrumento será válido en la forma como mida lo que realmente debes medir” (p. 52), esto se puede obtener a través de la elaboración de un excelente instrumento, que mida el contenido presentado en los objetivos de la investigación, donde los ítems estén relacionados y presentes en ese contenido.

La validación del instrumento del presente estudio, fue sometido a juicio de expertos y también los criterios para la evaluación del instrumento que fueron la pertinencia, coherencia y claridad, según su validez de contenido que para Hernández y otros (2007) “es el análisis o adecuación muestral de ítems a evaluar” (p. 85).

Confiabilidad

Según Palella y Martins (2006), “la confiabilidad es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos y que nos lleva a saber si el grado de mediciones están libres de la desviación generada por los errores causales” (p. 180) y para asegurar la respetabilidad de un instrumento, es necesaria la precisión de

una medida, para obtener los mismos resultados aplicado en la empresa de transporte, mediante los siguientes datos:

$K = 18$ Número de Ítems

$K - 1 = 17$ Número de Ítems -1 grado de libertad

$S = 45,21269841$ Varianza

$St = 462,5396825$ Sumatoria de varianzas (Ítems)

Alpha de Cronbach = 0,9383

En este caso el cuestionario tuvo un alto grado de confiabilidad, en base a los criterios siguientes: Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 no hay Confiabilidad, mientras más cerca de 1, mayor es la Confiabilidad, 0,51 - 0,625 regular Confiabilidad y 0,625 - 1 alta Confiabilidad

Técnica de análisis de datos

En esta fase del proceso investigativo, el análisis y la revisión de los datos recopilados, son de suma importancia para alcanzar los objetivos trazados, por consiguiente Arias (2006), menciona que en el apartado final del marco metodológico “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación... en lo referente al análisis, se definirán las técnicas estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos”. (p. 111)

En este sentido, se procedió a efectuar la sumatoria de las opciones respondidas de los cuestionarios, las cuales fueron plasmadas en tablas, con sus respectivos porcentajes y gráficos, pues de esta manera se pudo apreciar la proporción que la elección ocupa. Para su análisis, la investigadora tomó en cuenta también las

respuestas relacionándolas con las definiciones de cada categoría que conformaron el marco teórico, y se clarificó la información para comprender mejor el objeto de investigación.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para obtener la información acerca del análisis de este estudio se aplicó una entrevista estructurada dirigida al Director Gerente de Construcciones Cesanca, C.A., para conocer su opinión y analizar el comportamiento gerencial de la empresa, en la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, y estudiar las variables e identificar los procesos actuales de la misma, así como también se aplicaron una encuesta de 18 preguntas a la muestra de trabajadores. El cuestionario tuvo como objetivo diagnosticar la problemática que se plantea, esta información sirvió para constatar si existen indicadores de un sistema de gestión en la empresa e interpretar sus efectos en las relaciones de trabajo y la calidad del servicio. Igualmente se realizó una entrevista estructurada al gerente de la empresa para tener una información más profunda desde el punto de vista del directivo. Se tuvo como objetivo conocer la situación actual de los factores que influyen en el sistema gerencial de la empresa, con la intención de resaltar y mejorar las oportunidades y fortalezas e identificar y modificar las amenazas y debilidades respectivamente de Construcciones Cesanca, C.A.

En cuanto a la presentación de los cálculos estadísticos, se elaboró un cuadro por cada ítem especificando los datos que permitieron visualizar la situación actual del problema que aquí se formula, en referencia a la necesidad de conocer la realidad de la globalización y flexibilización laboral. Por lo tanto la información enfocó los objetivos del estudio en concretar los indicadores, esto se logró, a través de la demostración de la frecuencia absoluta y relativas de las respuestas obtenidas, para luego proceder a representar a través de gráficos de barras los resultados porcentuales obtenidos y finalmente emitir un análisis cuantitativo de cada uno de los ítems.

Ítem 1. La gerencia se asegura de evaluar la eficacia y eficiencia de la operación, mediante el control de los procesos.

Cuadro 1. Evaluación de eficacia y eficiencia

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	4	22%
CS	4	22%
A V	10	55%
CN	0	%
N	0	%
Total	18	100%

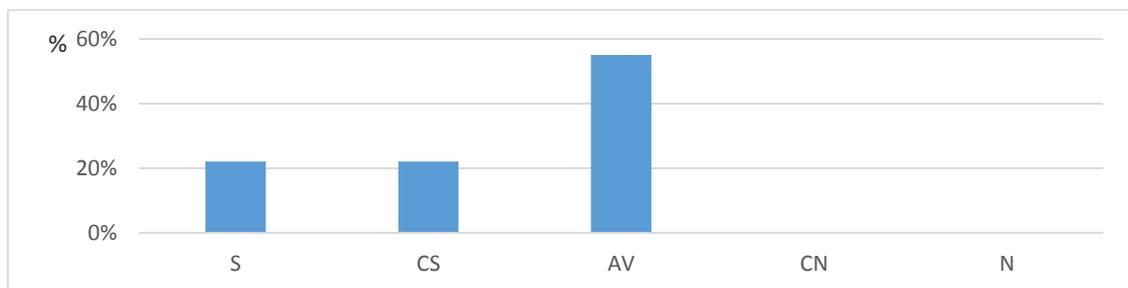


Gráfico 1. Evaluación de eficacia y eficiencia. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: En este ítem están de acuerdo el 55% de los trabajadores en que “a veces” se evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos, mientras que un 22% opina que “casi siempre” y “siempre”, es una característica importante, ya que la mayoría respondió que a veces, esto demuestra que la evaluación, supervisión y control de los procesos no se realiza constantemente, si no existe una evaluación de las operaciones , no se podrán tomar medidas correctivas de las actividades en base a las fallas y debilidades.

Ítem 2. La empresa implementa acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Cuadro 2. Acciones para la mejora de los procesos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	4	22%
CS	6	33%
A V	8	44%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

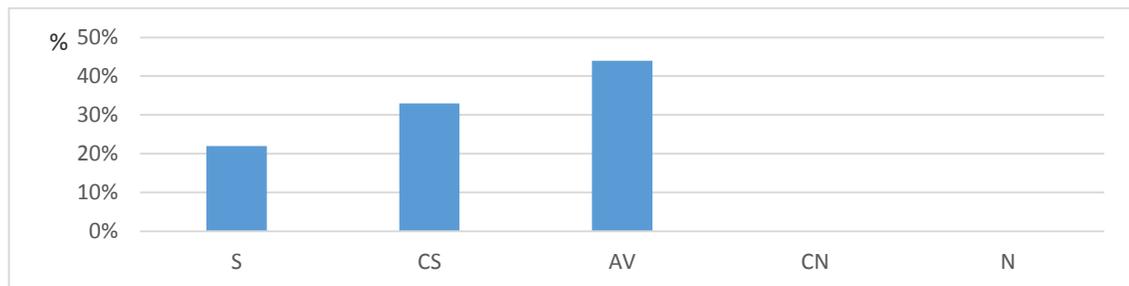


Gráfico 2. Acciones para la mejora de los procesos. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Al igual que la pregunta anterior, existe ambigüedad en estas respuestas, el 44% de los encuestados, estuvieron de acuerdo que “a veces” la empresa implementa acciones necesarias para alcanzar la mejora de los procesos de manera continua, mientras que un 33% opinó que “casi siempre”, sin embargo se debe mencionar que 22% consideró que siempre. Esto refleja una debilidad importante en la manera como la gerencia responde ante los cambios que se requieren hacer, esto coincide con la falta de evaluación de las operaciones, ya que es la forma para encontrar fallas en las que luego se acciona en busca de la mejora.

Ítem 3. La naturaleza y extensión de la documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios

Cuadro 3. Documentación

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	44%
CS	6	33%
A V	4	22%
CN	0	%
N	0	%
Total	18	100%

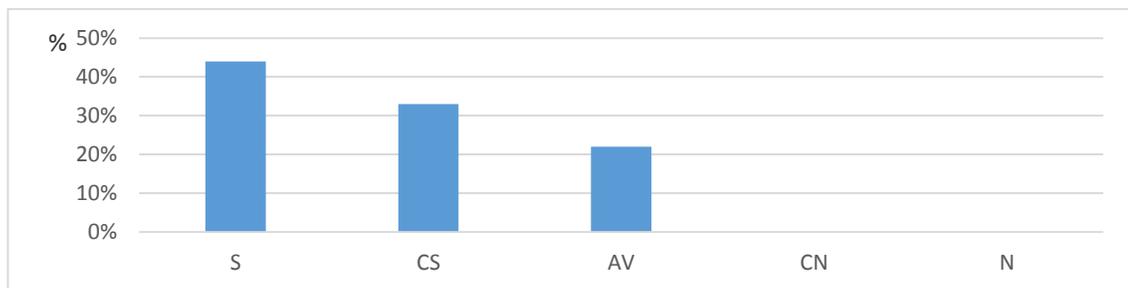


Gráfico 3. Documentación. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Se puede apreciar una tendencia ambigua ya que un 44% de los trabajadores opinan que la empresa mantiene la documentación legal necesaria para la construcción, en contraste con el 33% de la muestra opinó que “casi siempre”, por otro parte un 22% respondieron que a veces. Es imprescindible que la empresa gestione de manera precisa el proceso que se realiza ante las autoridades locales para obtener, entre otros, la aprobación de los planos para la construcción, licencia para construir y visto bueno para ocupar un inmueble.

Ítem 4: El liderazgo de la alta dirección han permitido la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes

Cuadro 4. Liderazgo para la comprensión de las necesidades de los clientes

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
S	8	44%
CS	8	44%
A V	2	12%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

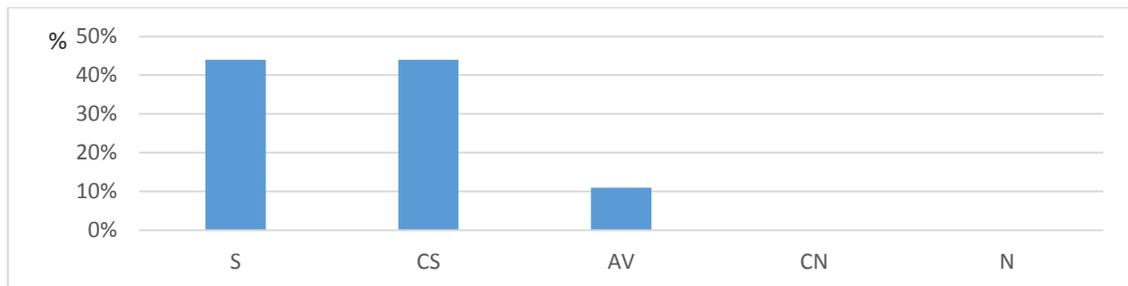


Gráfico 4. Liderazgo para la comprensión de las necesidades de los clientes Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: la tendencia de este ítem fue positiva a que un 44% de los trabajadores respondieron que “siempre” y “casi siempre” la gerencia mantiene un liderazgo acorde con las necesidades de los clientes, mientras que se presenta un contraste ya que un 12% dice que “a veces”, esto puede deberse a que la gerencia ha asumido el servicio de su empresa con el cumplimiento de sus actividades, y suelen manejarlas con responsabilidad y eficacia a través de un liderazgo comprometido con la prestación de un servicio de calidad.

Ítem 5. Las operaciones se realizan en base a la disminución de los costos asociados a la no calidad (desperdicios, tiempo perdido)

Cuadro 5. Disminución de los costos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	12	66%
CS	8	34%
A V	0	0%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

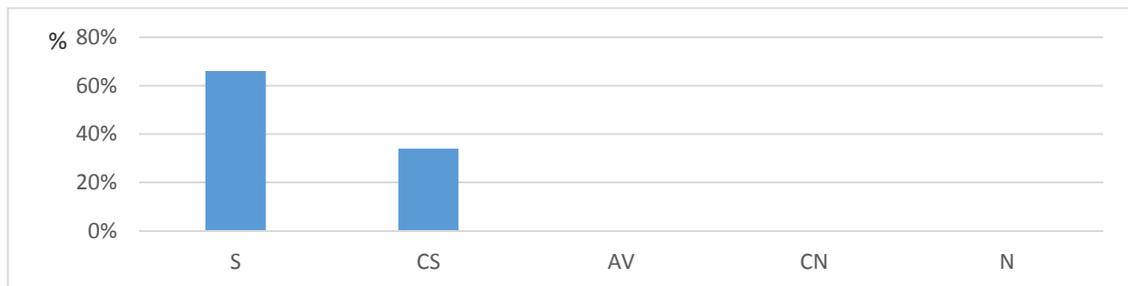


Gráfico 5. Disminución de los costos. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Este indicador es sumamente importante, porque el éxito de toda actividad empresarial en primer lugar es tener un control de los costos y disminuir el desperdicio y el tiempo perdido en las operaciones. Este resultado demuestra que los trabajadores en su mayoría reflejado en un 66% opinaron que la empresa “siempre” toma en cuenta este factor, mientras que un 34% reconoce que “a veces”. Esto es importante, ya que a pesar que existen debilidades en el control de las operaciones, si definen estrategias para la reducción de gastos y pérdidas.

Ítem 6. Se realizan medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la empresa.

Cuadro 6. Medición del desempeño

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	6	33%
CS	4	22%
A V	4	22%
CN	4	22%
N	0	0%
Total	18	100%

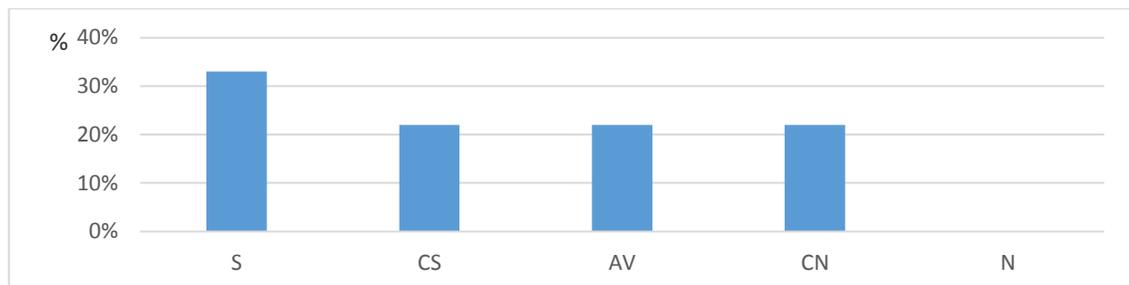


Gráfico 6. Medición del desempeño. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: la tendencia de este ítem también fue ambigua, para una parte de los encuestados reflejado en un 33% opina que “siempre” se realizan mediciones para obtener datos del desempeño de la empresa. Sin embargo algunos reconocieron que a veces y casi nunca, esto refleja que una parte importante de estos trabajadores consideran que no se implementa una medición para comprobar el buen desempeño de las actividades. El control es informal y no se manejan datos.

Ítem 7. El sistema de gestión actual ha contribuido a la mejora continua a través de la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes

Cuadro 7. Gestión en base a las expectativas de los clientes

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	6	33%
CS	4	22%
A V	4	22%
CN	4	22%
N	0	0%
Total	18	100%

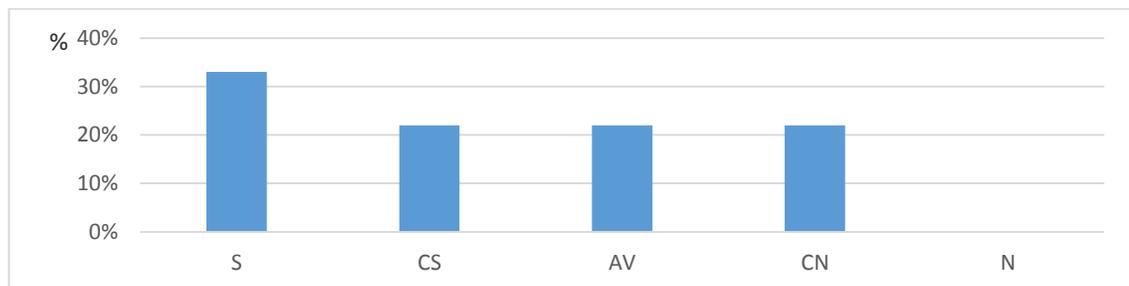


Grafico 7. Gestión en base a las expectativas de los clientes. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: la mayoría de los encuestados representado por un 33% afirman que “siempre” la gestión actual ha contribuido a la mejora continua a través de la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes, y un 22% respondió que “casi siempre”, “a veces” y “casi nunca”. Este ítem refleja que la gerencia está siempre al pendiente de ofrecer el mejor servicio que satisfaga a sus clientes, sin embargo esta no se puede mejorar con eficacia sino existe un control de calidad en cada una de las actividades.

Ítem 8. La provisión de recursos ha permitido la operación y mantenimiento del sistema de gestión

Cuadro 8. La provisión de recursos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	44%
CS	8	44%
A V	2	12%
CN	0	%
N	0	%
Total	18	100%

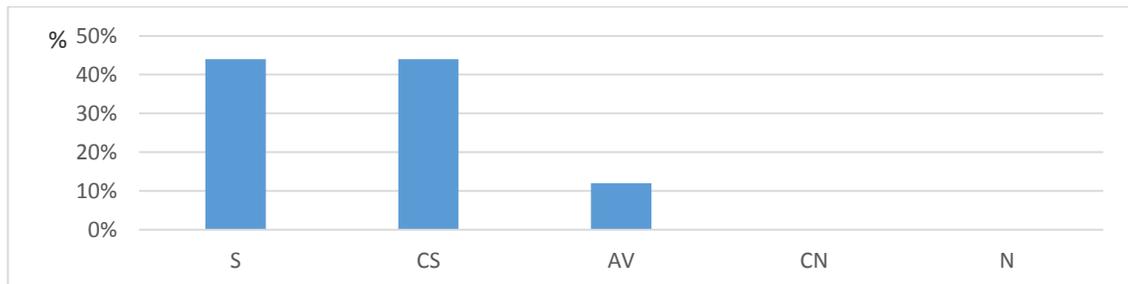


Gráfico 8. La provisión de recursos. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: En este ítem se puede observar un 44% de los encuestados respondieron que “siempre” existe la provisión de recursos en la empresa, así de igual manera respondieron con un 44% que casi siempre y un 12 % respondió que a veces. Este ítem es de suma importancia, ya que refleja que la empresa ha sabido manejar las dificultades de obtener los materiales y recursos necesarios para la construcción, que hoy en día se ha hecho todo un reto en Venezuela, sin embargo la gerencia ha podido tener una buena gestión para solventar estos problemas.

Ítem 9. El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, higiene, limpieza han contribuido a la creación de un ambiente de trabajo adecuado.

Cuadro 9. Seguridad e Higiene

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	10	55%
CS	8	45%
AV	0	0%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

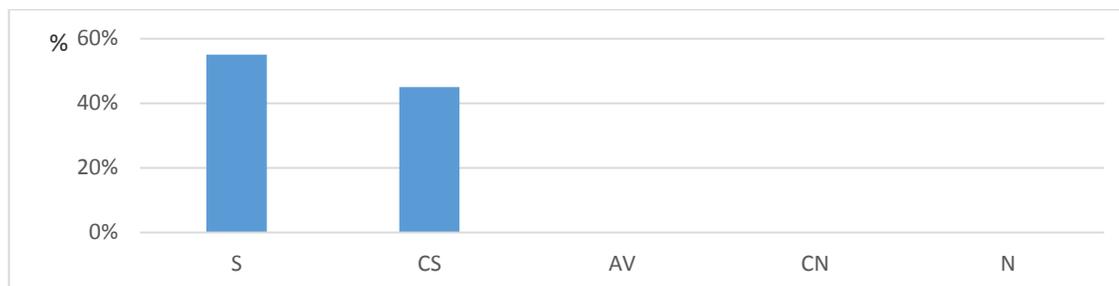


Gráfico 9. Seguridad e Higiene. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: La mayoría de los encuestados reflejado en un 55% aseguran que “siempre” la empresa manejo de reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, higiene, limpieza han contribuido a la creación de un ambiente de trabajo adecuado, y un 45% dicen que “casi siempre”, Esto es sumamente importante debido a que el personal de la empresa cuentan con un ambiente apropiado lo que es parte de la responsabilidad legal en beneficio del recurso humano, así como también un factor relevante en la motivación de los empleados de la empresa.

Ítem 10. Las relaciones con los proveedores y los convenios con otras entidades han permitido mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos

Cuadro 10. Relaciones con proveedores

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	45%
CS	10	55%
A V	0	%
CN	0	%
N	0	%
Total	18	100%

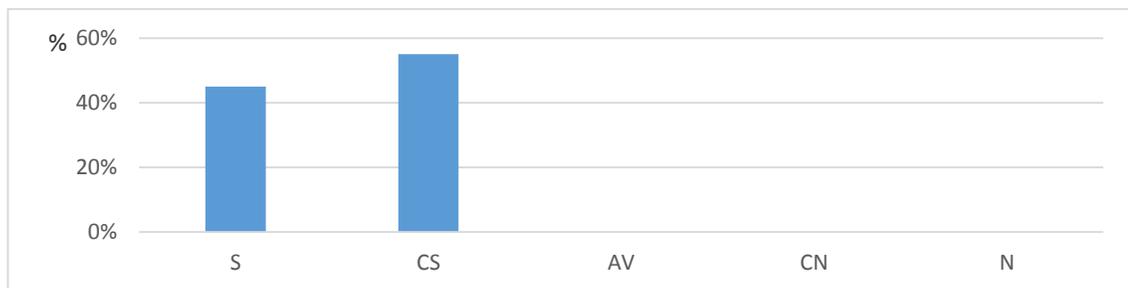


Gráfico 10. Relaciones con los proveedores. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: El 55% de los encuestados coincidieron en que “casi siempre” la empresa mantiene relaciones optimas con los proveedores, en contraste con el 45% que opinó que “casi siempre”. Esto indica que gracias a las relaciones en base a una comunicación eficaz, responsabilidad y cumplimiento de convenios de pagos, la empresa ha desarrollado un sistema de gestión positivo que ha colaborado con el abastecimiento constante de los recursos y materiales necesarios para las operaciones de construcción.

Ítem 11. La planificación de la calidad ha permitido que se establezcan en la empresa los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Cuadro 11. Planificación de la calidad

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	46%
CS	5	27%
A V	5	27%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

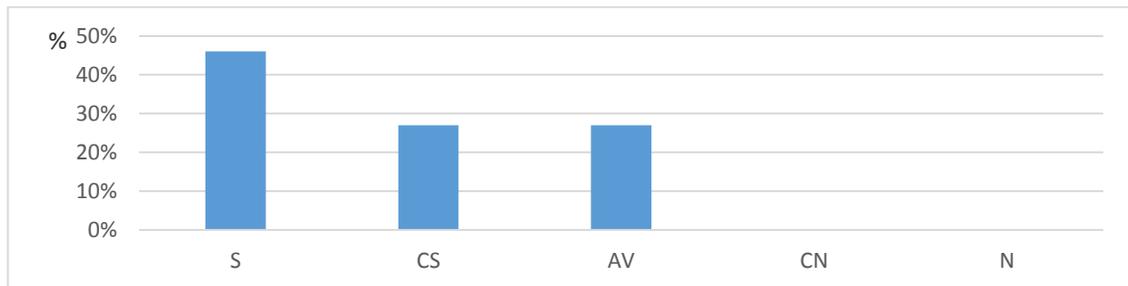


Gráfico 11. Planificación. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: el 46% de los trabajadores encuestados, estuvieron de acuerdo que “siempre “organizan las operaciones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por otro lado el 27% respondieron que “casi siempre y “a veces” lo hacen. Esto indica que existen debilidades en la planificación, ya que estas respuestas demuestran que no siempre se planifican en función de las metas empresariales.

Ítem 12. La empresa ha proporcionado a los trabajadores los conocimientos y actualizaciones profesionales que mejoran su competencia

Cuadro 12. Actualización profesional

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	0	0%
A V	10	55%
CN	8	45%
N	0	0%
Total	18	100%

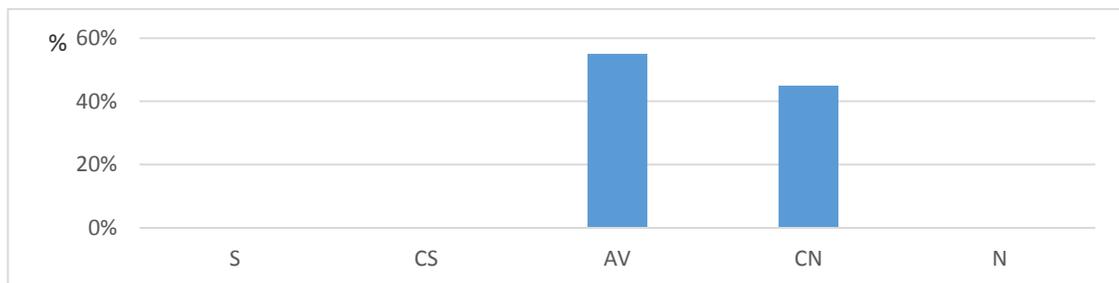


Gráfico 12. Actualización profesional. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Se puede apreciar que un 55% opina que “a veces” la empresa ha proporcionado a los trabajadores los conocimientos y actualizaciones profesionales que mejoran su competencia y un 45% respondió que “casi nunca”. Esto indica que la mayoría está de acuerdo con que la empresa no les ha facilitado de cursos para la actualización y preparación, lo que representa una falla importante ya que los trabajadores deben estar al día en los nuevos desafíos profesionales, tecnología y nuevos métodos.

Ítem 13 La infraestructura, el mantenimiento y la definición de riesgos asociados han asegurado la operación de la entidad.

Cuadro 13. Definición de Riesgos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	6	33,3%
CS	6	33,3%
A V	6	33,3%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

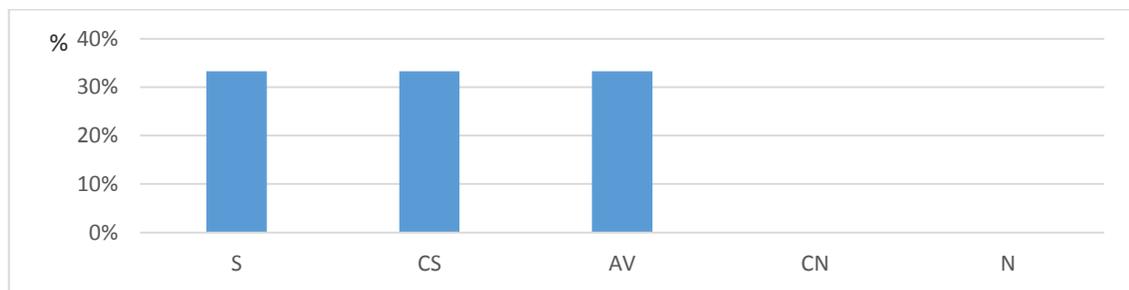


Gráfico 13. Definición de Riesgos. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Aquí se reparte equitativamente las respuestas con el mismo porcentaje en “siempre “a veces” y “casi siempre”. El sistema de gestión de la empresa a veces amenaza el desarrollo de las operaciones sin una evaluación apropiada de los riesgos. La empresa debe determinar un programa de seguridad que haga una descripción de las tareas, etapas de ejecución y procedimientos de trabajo, así como la enumeración de los riesgos generales y específicos, y por ultimo incluir todas las medidas de seguridad a adoptar, para controlar los riesgos previstos

Ítem 14. Las acciones de validación de los productos y/o servicios han permitido que la entidad garantice el cumplimiento de los requisitos y necesidades del cliente

Cuadro 14. Validación del servicio

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	45%
CS	6	33%
A V	4	22%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

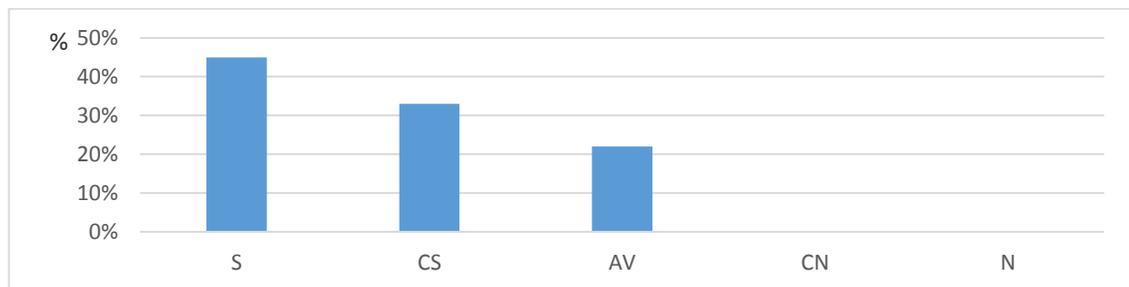


Gráfico 14. Validación del servicio. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: La validación es el proceso de verificación que el producto final o servicio podrá satisfacer o de hecho satisface las necesidades del cliente que lo usa, sin embargo una parte importante reconoció que no siempre mantiene el dominio, y solo el 45% respondió que “siempre”. Cuando la validación indica que el servicio final no cumplirá con la especificación, de debe decidir qué se va a hacer al respecto, es por esto que la gestión de calidad es necesaria para tomar una acción a partir de la revisión de diseño

Ítem 15. La identificación de necesidades y expectativas de los trabajadores y su manejo por parte de la empresa, han consolidado el compromiso de éstos con la empresa.

Cuadro 15. Atención a necesidades de los trabajadores

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	6	33,3%
CS	6	33,3%
A V	6	33,3%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

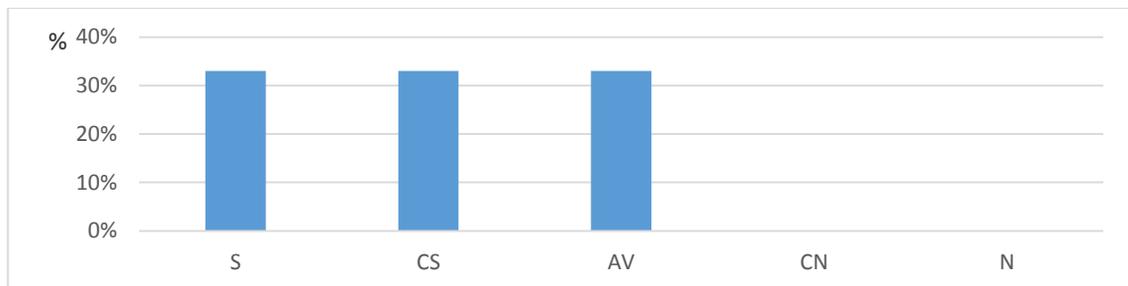


Gráfico 15. Atención a necesidades de los trabajadores. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Este ítem refleja una distribución bastante equitativa entre “siempre” “casi siempre” y “a veces” en cuanto a tomar en cuenta las necesidades y expectativas del personal de la empresa, por lo tanto se debería reforzar este aspecto tan importante, ya que representa una debilidad relevante y que tiene que ver con el nivel de identidad y compromiso del recurso humano y a su vez podrá influir en el desempeño de los mismos.

Ítem 16. La política de calidad ha permitido la mejora del desempeño de la entidad.

Cuadro 16. Política de calidad

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	45%
CS	10	55%
A V	0	0%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

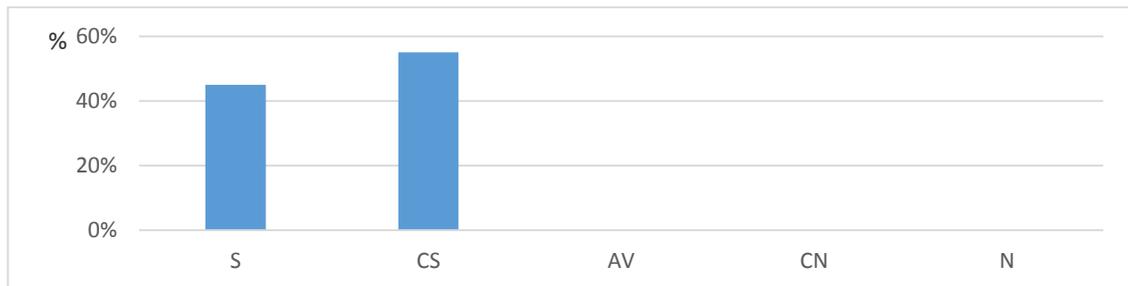


Gráfico 16. Política de calidad. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: Este ítem muestra que la mayoría de los encuestados manifestado en un 55%, opinan que “casi siempre” se mantiene una política de calidad, y un 45% respondió que “siempre”. Esto difiere un poco con ítems anteriores, sin embargo se puede interpretar que la empresa toma en cuenta la calidad de sus servicios por la satisfacción de sus clientes, pero en definitiva las políticas deben ser supervisadas y controladas de manera formal.

Ítem 17. Se puede evidenciar la toma de decisiones a través de política, requisitos y objetivos de calidad.

Cuadro 17. Toma de decisiones

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	6	33,3%
CS	6	33,3%
A V	6	33,3%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	18	100%

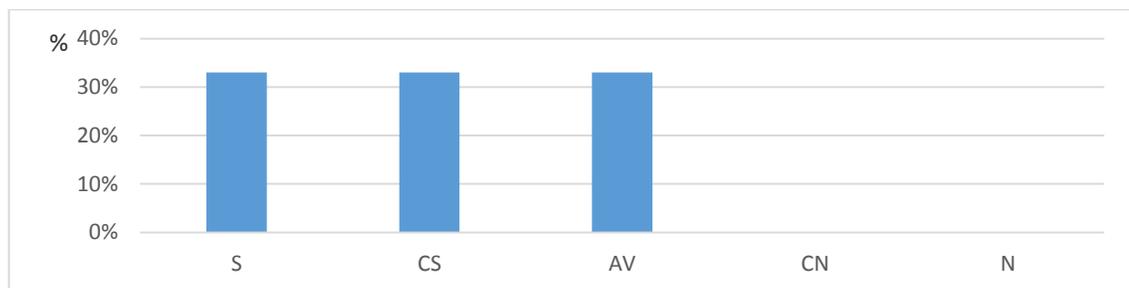


Gráfico 17. Toma de decisiones Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: En este ítem se refleja una tendencia ambigua en su totalidad, ya que el personal respondió equitativamente con un 33% “siempre”, “casi siempre” y “a veces” toman de decisiones a través de política, requisitos y objetivos de calidad. Esto indica que como los procesos y procedimientos no están documentados manifiestan que hay pérdida en la eficiencia y eficacia al tomar decisiones en cuanto a cambios relacionados con mejorar la producción.

Ítem 18. El representante de la Dirección a través del seguimiento, evaluación y coordinación realizados ha liderado la mejora continua del sistema de gestión

Cuadro 18. Evaluación del sistema de gestión

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	4	22%
CS	3	16%
A V	11	61%
CN	0	%
N	0	%
Total	18	100%

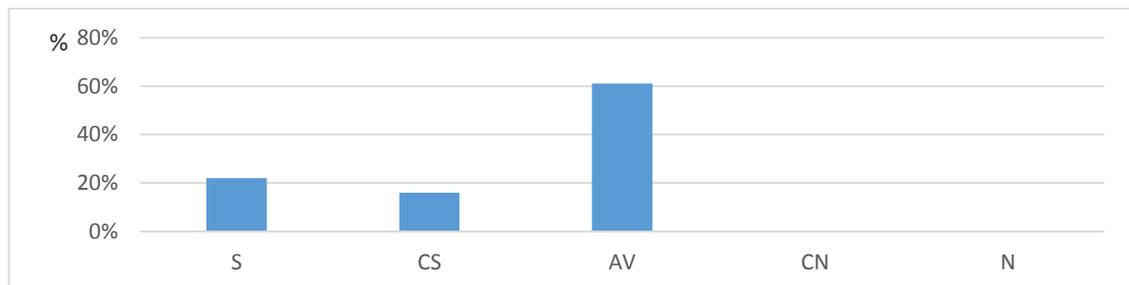


Gráfico 18. Evaluación del sistema de gestión. Fuente: Trabajadores de Construcciones Cesanca, C.A (2014)

Análisis: En este ítem se refleja que la mayoría reflejado en un 61% respondió que “a veces” se hace seguimiento, evaluación y coordinación para la mejora continua del sistema de gestión, y un 22% contestó que “siempre”. Es importante establecer un seguimiento y evaluación de una gestión examinando la pertinencia del proyecto original, tratando de identificar los factores causales y de evaluar sus efectos y finalmente accionar para las modificaciones a que diera lugar, en cuanto a diseño y mejoras en la ejecución.

Entrevista estructurada

Cuadro 19. Entrevista al Director Gerente de Construcciones Cesanca, C.A

<p>¿La empresa Construcciones Cesanca C.A. se maneja bajo procesos (Planificación, ejecución, control, inicio, cierre) definidos?</p>	<p>La planificación que se hace es muy deficiente ya que ese paso se salta y se va directo a la ejecución. Por otro lado el control no se hace teóricamente sino de forma empírica.</p>
<p>¿Hay existencia de objetivos que constituye un requisito previo para la determinación de cualquier curso de acción en la empresa?</p>	<p>Si existen este tipo de objetivos, uno de ellos es terminar las obras en el menor tiempo posible para obtener la mayor ganancia.</p>
<p>¿Se pueden establecer claramente las responsabilidades individuales que se vinculan directamente con el logro de los objetivos?</p>	<p>Si, Cuando comienzan las obras se designan los responsables para la ejecución procurando colocar talento humano con experiencia en el área para aumentar la productividad.</p>
<p>¿La empresa promueve al entrenamiento formal que favorezca a la misma?</p>	<p>La promoción del entrenamiento y actualización del personal de la empresa es poca, sin embargo los departamentos administrativos son los más beneficiados.</p>
<p>¿En Construcciones Cesanca C.A. están definidos los cargos de los empleados?</p>	<p>No están definidos formalmente.</p>
<p>¿Los empleados se limitan a realizar las actividades según su cargo?</p>	<p>Como no hay definición de cargos formal, se solapan las obligaciones de los distintos tipos de profesionales, dando paso al retrabajo y a la desorganización.</p>
<p>¿La empresa utiliza herramientas de planificación formal (WBS/OBS)?</p>	<p>No, no utiliza.</p>
<p>¿Construcciones Cesanca, C.A. utiliza procesos sistemáticos para la toma de decisiones?</p>	<p>No existe procedimientos para llevar a la toma de decisiones, sin embargo, las decisiones se toman en base a experiencias en el pasado.</p>
<p>¿Existe algún Sistema de Evaluación del desempeño?</p>	<p>La evaluación del desempeño de cada empleado de la empresa se lleva a cabo por medio de observación directa en el curso del trabajo, no existe sistema de evaluación.</p>
<p>¿Se utiliza en la empresa herramientas de evaluación del desempeño financiero?</p>	<p>No, no se utiliza tales herramientas.</p>
<p>¿Se soluciona con facilidad los problemas operativos y administrativos de la empresa?</p>	<p>La solución de problemas presentados en el curso de alguna obra o un procedimiento administraciones depende de la complejidad del mismo.</p>

Fuente: Rojas 2014

Análisis de los resultados

Una vez aplicado el instrumento y recolectado la información de la entrevista al Director Gerente de la Empresa, se pudo reflejar factores que indican el comportamiento gerencial actual.

Construcciones Cesanca, C.A., a pesar de ser una empresa pequeña, cuenta con el personal destinado a cada función que conforma la misma, contando con cuatro departamentos (Proyectos, Finanzas, Recursos Humanos y Administración) lo que indica que tiene un capital humano potencial y aprovechable para el mejoramiento de la organización. Es importante tener en cuenta que los proyectos y construcciones son de calidad, obteniendo clientes satisfechos ya que se interesa por conocerlos así como también a sus proveedores con la finalidad de prestar un mejor servicio.

Se pudo conocer que cuenta con la posibilidad de obtener concesiones y convenios de pago con los proveedores, debido a sus referencias y años en el área de la construcción, así como también se puede permitir la adquisición de programas informáticos para mejorar el trabajo del personal.

A pesar de las cualidades antes mencionadas, el sistema de información de la empresa no se actualiza constantemente, si bien existe un organigrama de Construcciones Cesanca, C.A, las responsabilidades de cada cargo y los procesos de la empresa no están definidos formalmente, por ende el aumento y mejora de recursos y potencialidades de la misma se estanca.

En cuanto a la toma de decisiones son en base a experiencias pasadas y no bajo un estudio de factores según sea el caso a solucionar, ya que se considera más la rapidez e intuición para dar soluciones que la calidad y certeza de las mismas. Es inevitable que el sector de la construcción se vea afectado por el entorno económico

del país, con lo cual sufre aspectos como la escasez de materiales, el aumento de precios constantes de material, herramientas y mano de obra, generando incertidumbre en el sector, sin embargo se esta empresa se ha mantenido abastecido con los recursos necesarios. Se pudo calificar cada procedimiento dentro de la gestión actual de la siguiente manera.

Procesos: Actualmente la empresa no mantiene un orden de procesos, de hecho obvia algunos que son importantes para llevar una alineación con éxito. La planificación se hace de manera superficial, la ejecución es el proceso que se realiza con más destreza y agilidad, el control es bastante deficiente, ya que se hace de manera empírica sin ningún tecnicismo y los procesos de inicio y cierre son prácticamente inexistentes. Los objetivos teóricamente existen, pero en la práctica se reducen a terminar las obras en el menor tiempo posible para obtener la mayor ganancia.

Organización: Como no existe un orden en los procesos que maneja la empresa, la organización va de acuerdo a las necesidades que se van presentando, ya que no existe unos lineamientos. La definición de cargos no es formal, es decir, teóricamente cada integrante de la empresa tiene un cargo según su experiencia en el área y se designan responsables para la ejecución de obras, procurando colocar talento humano con la finalidad de aumentar la productividad, sin embargo, en la práctica no existe tal definición, generando que haya desgaste en el personal.

El entrenamiento y actualización de información hacia el personal de la empresa es poca, y no todos los departamentos que la conforman gozan de ese beneficio.

Toma de decisiones: El entrevistado explicó que las decisiones se toman en base a experiencias pasadas, no existe procedimientos ni metodologías para realizar una

toma de decisiones donde los resultados sean según el nivel de decisión, basadas en argumentos que vayan más allá de la experiencia.

Desempeño Financiero: Según la información recolectada mediante el instrumento, en la empresa no se maneja ni herramientas para evaluar el desempeño financiero, los problemas que se han presentado con respecto a este tema se buscan resolver en el transcurso de obras y depende de la complejidad de las mismas.

Figura 5. Diagrama de Ishikawa del comportamiento gerencial de la empresa Construcciones Cesanca, C.A



Fuente: Rojas 2014

El diagrama Ishikawa permitió diagnosticar que la empresa debería utilizar un sistema que permita cumplir con los objetivos propios, además de gestionar con calidad el desarrollo de sus actividades y analizar el desempeño de forma integral. Con un sistema de gestión distinto al actual la organización de los empleados sería mejor y más sencilla, promoviendo la sinergia entre el personal que conforma la empresa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Objetivo de la Propuesta

Objetivo General

Optimizar la calidad y productividad de Construcciones Cesanca, C.A. mediante un sistema de gestión.

Objetivos específicos

- Definir la evaluación de los procesos operativos de Construcciones Cesanca, C.A. para identificar procesos claves, evaluar resultados y procesos actuales, y definir necesidades.
- Desarrollar lineamientos en los procedimientos claves para una gestión de calidad,
- Diseñar las fases para la gestión de calidad tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

Propuesta de un Sistema de Gestión para Construcciones Cesanca, C.A.

De conformidad con todo lo esbozado en el presente capítulo, se propone a Construcciones Cesanca, C.A., un Sistema de Gestión que le permitirá cumplir con los objetivos planteados tanto en la empresa como en sus proyectos.

Las mejoras se plantean basándose en el enfoque de procesos, en el liderazgo y la planificación, ya que son los lugares donde se pueden presentar riesgos.

Es importante acotar que el paso más significativo para el desarrollo de la empresa es la implantación del sistema de gestión, para eso la alta directiva debe tomar conciencia de las dificultades que tiene la organización en cada uno de los departamentos que la constituyen, luego tomar la decisión de elaborar un programa de trabajo, especificar objetivos, definir equipo de trabajo idóneo para que focalice los factores que afectan a la empresa, todo esto basado en el conocimiento profundo de la misma. Para esto es necesario el autodiagnóstico en tres áreas fundamentales como lo son el área económica, técnica y humana.

Tanto la directiva de la empresa como sus trabajadores, deben comprometerse a implantar el sistema de gestión con la finalidad de optimizar la organización y después cerciorarse que funcione cada método, planificación, objetivos concretos, entre otros. Una vez que este implantado el sistema de gestión, debe haber un control que indique que se está llevando a la practica la mejora de la empresa. Finalmente se continúa con la mejora de la organización, estudiando los problemas crónicos y abordando su solución. Es necesario en un sistema de gestión como el propuesto, que existan revisiones periódicas y así evitar soluciones improvisadas.

FASES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A

Fase 1: Compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión

Responsables: Gerentes, directivos y supervisores.

Funciones:

- Plantearse de manera permanente el compromiso con el proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad.

- Involucrarse activamente en el proceso, comprendiendo los fundamentos de la gestión de la calidad total
- Buscar los recursos económicos y materiales necesarios.
- Utilizar a la gestión de la calidad como una herramienta estratégica.
- Sensibilizar a los miembros de la empresa de que se trata de un proceso orientado el cliente y basado en una cultura de mejora continua.
- Motivar a que los trabajadores sean los principales propulsores del proyecto.

Fase 2: Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Es importante que la gerencia realice un diagnóstico de la situación actual a través de un proceso de auto evaluación antes de desarrollar una planificación de un proyecto productivo; representando el primer paso del proceso de la implantación del sistema de calidad porque permite a la empresa identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Metodología de aplicación del auto evaluación

Para realizar una autoevaluación de los procesos en la empresa se dividirá en etapas:

- a. Primera etapa de planificación en la que se preparará toda la información a través de datos de carácter cuantitativo o cualitativo a través de instrumentos de recolección de datos, al proceso de evaluación.
- b. Segunda etapa es la observación y medición Interna (o auto evaluación)
- c. Tercera etapa final que consiste en redactar un Informe en que se determinan las debilidades y fortalezas, así como las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes.

Etapa I

Con el objetivo de mejorar la auto evaluación interna, se designará un Comité Técnico, cuyas funciones serán:

- Facilitar la información a través de la aplicación y desarrollo de instrumentos (cuestionarios, tablas con información cuantitativa).
- Ofrecer soporte técnico en el diseño específico del proceso.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre los aspectos referidos al Plan de Auto evaluación.
- Realizar un seguimiento en cuanto a la metodología a seguir.

Formación de la comisión de auto evaluación

Una vez decidida las unidades o áreas a evaluar, el Comité Técnico nombrará una Comisión de Auto evaluación, la misma que será responsable del desarrollo de todo el proceso, y que tendrá la responsabilidad de elaborar el informe de auto evaluación. Es importante destacar que todo el personal debe participar en la evaluación con la finalidad de ofrecer credibilidad al proceso. Se sugiere que La Comisión estará conformada por:

- a. El Coordinador.
- b. Un Jefe del comité
- c. Dos administrativos
- d. Tres representantes clientes que pueden variar ya que son los que serán la referencia de la satisfacción del usuario, y cuya función será Recoger datos suplementarios.
 - a) La responsabilidad de este comité será:
 - b) Elaborar el informe preliminar de auto evaluación.
 - c) Elaborar el informe final.
 - d) Determinar la metodología de trabajo.

- e) Dar a conocer bien el proceso, la metodología y la guía de evaluación.
- f) Establecer un plan de trabajo, programando un cronograma de actividades
- g) Distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes integrantes de la Comisión de Auto evaluación.

Selección o Diseño del Instrumento

La auto evaluación se realizará mediante un cuestionario, que puede ser tomado de algún modelo ya desarrollado y adaptarlo a la realidad de la empresa, sin embargo, no se anexa por exceder el alcance del presente trabajo. Se podrá diseñar a través de los criterios, y aspectos de algún modelo de indicadores de gestión de calidad, mediante un cuestionario de preguntas que permite detectar debilidades y a a partir de esta información diseñar los cambios. Este proceso debe hacerse de forma objetiva, y establecer puntuaciones con respuestas cerradas de varias alternativas. Para la aplicación del cuestionario debe tomarse en consideración que la Comisión de Auto evaluación:

- Conocer el cuestionario en detalle
- Comprender bien el sistema de valoración o puntuación
- Estar familiarizados con el Modelo que se haya elegido y cada uno de los criterios y subcriterios.
- Discutir la puntuación que cada uno ha otorgado y realizar una valoración definitiva después del consenso entre todos, procurando la mayor objetividad posible.
- Establecer las áreas que necesitan mejoras, y así determinar cómo poner en marcha el plan de mejora.

Luego se analizarán los resultados, los cuales permitirán la obtención de fortalezas y debilidades, para llegar a la decisión final sobre qué es lo que se debe mejorar y para la determinación de las propuestas que puede ser una o varias

propuestas de mejora según sea el caso. Posteriormente, deben establecerse los responsables de cada acción de mejora, asignando tiempos de ejecución, es decir que para cada criterio se debe establecer lo siguiente: fortalezas, debilidades, propuestas de mejora y/o fortalecimiento, responsables y tiempos de ejecución.

El Cuestionario debe evaluar los procesos dentro de un modelo de gestión de calidad:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión.
2. Política y Estrategia.
3. Desarrollo de las Personas.
4. Recursos y Asociados.
5. clientes.

Etapa II. Revisión de resultados y Enfoque.

Se refiere a la fase de planificación en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección determinando los procedimientos más eficaces para lograrlos, lo que sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con nuevos métodos si es necesario. Luego se pone en práctica el enfoque, a través de la aplicación de un modo sistemático, reforzando las políticas y estrategias de la empresa en el desarrollo del método en las áreas o actividades que lo ameriten. Una vez que se realizan actividades de indagación y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Etapa III: El informe de auto evaluación.

Es elaborado por la Comisión de Auto evaluación que constituirá la indagación con observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el proceso de evaluación interna, en el que se debe realizarse de la siguiente forma:

- a. La información debe ser pertinente y contrastada.
- b. realizarse mediante un proceso de participación.
- d. Explicar las fortalezas y debilidades más significativas.
- e. Proponer las acciones de mejora pertinentes para superar las debilidades y la potenciación de las fortalezas

Contenido del informe:

- a. Descripción de la situación actual, sobre la base de las evidencias que nos aportan los datos estadísticos, los indicadores y los resultados de las encuestas.
- b. Análisis de la situación: fortalezas, debilidades, factores que causan la situación actual.
- c. Propuestas de mejora

Fase 3: El Plan de mejoras

Las propuestas de mejora serán diseñadas tomando en cuenta:

- Factibilidad, analizando su viabilidad para su ejecución,
- deben estar fundamentadas en la información obtenida de la evaluación
- Acordes con las fortalezas y debilidades señaladas
- En función a la importancia y prioridades de las necesidades.
- Consultadas con el personal y clientes
- Ajustadas a la realidad actual
- Innovadoras.
- Proponer cambios estructurales, organizativos y/o de infraestructuras.
- Especificar a quién va dirigida.
- Señalar la prioridad, en función de la importancia que pueden distinguirse en niveles de prioridad.
- Señalar la temporalización mediante un calendario de ejecución de la misma.

Fase 4: Definición del Sistema de gestión de calidad a implementar

Atendiendo los aspectos que se evidenciaron en el diagnóstico del comportamiento organizacional de la empresa Construcciones Cesanca, C.A y rigiéndose por la Norma ISO 9000:2015:

- Planificación de Procesos
- Liderazgo
- Planificación.

Planificación de procesos

La planificación estratégica del SGC es un proceso sistemático en el sentido que es organizado y tiene como finalidad decidir a priori el tipo de esfuerzos de planificación a hacerse, cuándo y cómo realizarlos, quién los desarrollará y qué se hará con los resultados. Es la conjunción de los programas a mediano plazo (planes estratégicos propiamente dichos), a corto plazo (presupuestos) y planes operativos.

De acuerdo con la anterior figura, el plan estratégico tiene 3 fases:

1. Preliminar: tiene como finalidad en base al proceso de auto evaluación, de la información recabada de parte de empleados y clientes; la aplicación de los criterios del modelo de SGC implementado; los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas obtener conclusiones que alimenten la segunda fase del plan estratégico.

2. Planificación propiamente dicha: se fijan los objetivos, las estrategias y tácticas para alcanzarlos; así mismo, se definen los responsables.

3. Control: fase que pretende realizar un seguimiento del plan y el control de la ejecución presupuestaría del mismo.

Identificación de procesos

1. Identificar los procesos clave (entendidos como esenciales, imprescindibles), desagregándolos en: procesos críticos y procesos de apoyo. En este paso se pretende entender cómo evoluciona la gestión de los procesos y qué se necesitaría hacer para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes (clientes). La información relacionada con los procesos debe ser supervisada por el responsable del SGC y comunicada a todo el personal del Centro Local, enfatizando: las partes de cada proceso que son claves y las actividades de cada empleado en ellas.

2. Los Procesos así identificados, escritos y comunicados se deben mantener actualizados constantemente y todo el personal involucrado debe saber cuáles son los últimos procesos actualizados y qué parte les afecta a ellos

Organización de cargos y funciones

Una vez definida la estructura organizacional se establecerán los puestos de trabajo para realizar aquellas tareas adecuadas a las competencias de cada trabajador, y para facilitar la determinación de esto se realizará un análisis y descripción de cargos, el cual consiste en obtener información acerca de los cargos determinados cuáles son los deberes, tareas o actividades de los mismos. El procedimiento conlleva a realizar una investigación sistemática de los cargos, siguiendo una metodología antes del estudio.

Recolección de información

Para esto se recurre a la cooperación de los empleados y supervisores de los departamentos que se están analizando los cargos. Se seleccionará los responsables en el personal de RRHH de la empresa para que la recolección de dicha información.

Recolección de información sobre el cargo

Se obtendrá información sobre los cargos estudiando los puestos a través de las entrevistas, cuestionarios, observación y datos, los cuales dependerán del personal de RRHH. Esta revisión puede ser realizada a través de entrevistas, acerca del puesto que se esté revisando, o mediante cuestionarios cuidadosamente elaborados para que los empleados y supervisores los llenen de forma individual. Se usarán estas formas para obtener datos en las áreas de los deberes y tareas que se llevarán a cabo en el puesto, el propósito del cargo, la distribución física, requisitos para realizar el trabajo, el equipo y el material que se utiliza y otras informaciones que se deseen obtener

Análisis de la información

Deberá existir un análisis del cargo que incluya un análisis de las conductas laborales importantes en el desempeño eficaz, concentrándose en las conductas en el trabajo y en las labores relacionadas con las mismas.

Análisis del incidente crítico

El objetivo de este es identificar tareas determinantes del puesto, deberes y responsabilidades importantes en el trabajo que realiza el empleado y que lo llevan al éxito.

Descripción del Cargo

Se hará una descripción escrita y los tipos de tarea que incluyen, que contendrá:

Título del Puesto: Estatus al empleado. El título del puesto también debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

Sección de identificación del cargo: Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

Sección de los deberes del cargo: en orden de importancia y se indican las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar su trabajo.

Modelo de Estructura en la organización de cargos

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:

Departamento:

Cargo del Jefe Inmediato:

Cargos bajo su responsabilidad:

OBJETIVO:

NATURALEZA (CUALIDADES Y COMPETENCIAS)

FUNCIONES

Principales o Frecuentes:

Periódicas:.

Ocasionales:

REQUISITOS

Características académicas:

Experiencia:

Liderazgo

La directiva como departamento líder de la empresa establece la unidad de propósito y la dirección además de crear condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización, esto con la finalidad de alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos.

La alta gerencia debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) cerciorándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Planificación

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la empresa debe considerar tener conocimiento del macroentorno y microentorno de la misma para determinar los factores claves para su propósito, dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

También es importante tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con lo cual la organización debe determinar cuáles son pertinentes al sistema de gestión de la calidad y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La empresa debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

Todo esto con el objetivo de determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar y asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos, además de prevenir o reducir efectos no deseados y así lograr la mejora.

Fase 5: Plan de formación del personal para la implementación de la gestión de calidad

Es necesario preparar a los empleados para lograr un sistema de gestión de calidad, por lo tanto, es preciso ofrecer una formación continua. El objetivo de la formación en Gestión de Calidad es fortalecer la motivación y actitud positiva hacia la mejora continua, así mismo, dar a conocer a todo el personal de la empresa de las técnicas y herramientas que permitan conseguir la calidad exigida por los clientes. Para lo cual se tomarán en cuenta los siguientes aspectos: contenido de la formación, destinatarios, medios a utilizar, calendario y presupuesto.

El programa de formación deberá contener los siguientes temas:

- Gestión de la calidad.
- Mejora continua de la calidad.
- Herramientas de gestión de la calidad.
- Resolución de problemas.
- Evaluación de la calidad.
- Planificación Avanzada de la calidad.
- Satisfacción del cliente.

Por otra parte el proceso de formación del personal estará enmarcado dentro de las premisas siguientes:

- Debe comenzar por los niveles más altos de la jerarquía y descender hasta los niveles más bajos.
- La formación que debe recibir el personal debe adecuarse a las necesidades y al estado de la implantación y se imparte a todo el personal según sus necesidades.
- Debe establecerse con claridad cuál va a ser el programa de formación; quiénes van a ser sus destinatarios y qué medios se van a utilizar.
- Se establece el calendario para la formación y la elaboración del presupuesto.
- Se comenzará con la formación en las técnicas, herramientas y metodología de resolución de problemas.

Clasificación de los cursos

1. Cursos de carácter informativo para mejorar el nivel de conciencia y de conocimiento sobre el sistema de Calidad Total para adquirir una visión global de las técnicas y herramientas para la Gestión de la Calidad.

2. Cursos de carácter formativos / metodológicos cuyo fin es conocer y poner en práctica la metodología utilizada en la Gestión de la Calidad Total para aplicar una metodología común en la solución de problemas.

3. Cursos soporte para la mejora de la calidad, dedicados a la mejora continua de la calidad, tanto del producto como de los procesos para aplicar la metodología y las herramientas para realizar un correcto diagnóstico del problema y proponer la solución a implantar.

Fase 6: Seguimiento del sistema de gestión de calidad

La empresa debe, a partir de la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad, desarrollar auditorias constantes que se usarán para hacer un rastreo de sus progresos hacia la calidad total, y así identificar fortalezas y las áreas de mejora y establecer prioridades para introducir mejoras. En función de estos análisis, se definen planes de actuación, con acciones preventivas y correctivas con el objetivo de garantizar la mejora continua de los procesos. Los planes de seguimiento deben contener:

- La descripción de la carencia encontrada.
- La definición de los resultados a alcanzar con las acciones que serán implementadas.
- La identificación de los indicadores que medirán las mejoras en el proceso.
- La indicación de los plazos y recursos asignados.
- La definición de los responsables del plan de actuación.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se determinan las conclusiones con relación a los objetivos planteados en la investigación, para luego realizar unas reflexiones finales.

Objetivo específico 1. Analizar el comportamiento organizacional de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., con la finalidad de definir su modelo gerencial.

- Del Análisis del comportamiento organizacional encontramos que parte del personal carece de la información y entrenamiento correspondiente a la empresa, como objetivos, alcance, proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

- No existen lineamientos para la organización, ya que va de acuerdo a las necesidades que se van presentando

- El hecho de no definir las actividades de cada cargo tanto en la teoría como en la práctica, produce desgaste en el personal, ya que deben realizar no solo lo correspondiente a su cargo, sino atender cualquier necesidad que se vaya presentando en la empresa.

- En la empresa resuelven problemas de índole financiero en el transcurso de la obra que esté realizándose en el momento y depende de la complejidad de la misma, dejando en evidencia que usan herramientas para evaluar el desempeño financiero.

Objetivo específico 2. Estudiar los procesos de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., en cuanto a la toma de decisiones, organización, planificación y desempeño financiero, a fin de tomar medidas que contribuyan a reforzar las actuaciones positivas y encauzar las negativas.

- El estudio de los procesos de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., nos muestra que actualmente la empresa carece de un orden, de definición de políticas y objetivos para llevar a cabo su éxito en cuanto a la toma de decisiones, organización, planificación y desempeño financiero.

- La planificación de los proyectos de la empresa se hace de manera insustancial, dejando de lado las herramientas existentes para un proceso exitoso.

- Las decisiones se toman en base a experiencias en obras anteriores, sin ningún tipo de metodología ni procedimientos técnicos.

- Es fundamental incorporar un Sistema de Calidad en la ejecución de obras de edificación para asegurar la calidad al usuario, mejorar la competitividad de la empresa y cumplir la ley sobre calidad en la construcción.

- La empresa no realiza estudios financieros constantes lo que lleva a la toma de decisiones sin tomar en cuenta la situación financiera real, los balances y registros no son manejados con eficacia.

- Carece de la definición real de cada labor y cada faena que es distinta una de otra, por lo tanto existen debilidades en un adecuado control de calidad por los altos niveles de rotación de la mano de obra y falta de una estructura organizada de cargos.

Objetivo Especifico 3. Desarrollar una propuesta de un sistema de gestión de calidad para la empresa Construcciones Cesanca, C.A., con el objetivo de optimizar la calidad y productividad de la misma.

Se propuso un modelo que abarca 6 fases para su implementación: Fase 1 que se refiere al compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión que abarca, el establecimiento y compromiso de la Gerencia de la empresa; la Fase 2 que implica el diagnóstico de la situación actual de la empresa la, en base al modelo se planifica y ejecuta un proceso minucioso de auto evaluación, producto del cual se elabora un informe que servirá de insumo para las siguientes fases.

La fase 3 se trata del Plan de mejoras tomando en cuenta la factibilidad, analizando su viabilidad para su ejecución, acorde con las fortalezas y debilidades detectadas en el diagnóstico. Una cuarta fase en donde se define el Sistema de gestión de calidad a implementar que comprende: la identificación de procesos, planificación, organización de cargos, toma de decisiones y la evaluación financiera, luego se expresa la fase 5 que se refiere a la formación del personal con respecto a la gestión de calidad y finalmente se incluye una fase de seguimiento y mejora continua de todo el Sistema.

Recomendaciones

- Una vez implantado el sistema debería existir dentro de la empresa un procedimiento, que documente el inicio, ejecución y cierre de los proyectos, con el fin de mantener una base de datos que sirva como referencia para proyectos similares. Esta base de datos debe contener: registros y documentos de los proyectos, toda la información y documentación necesaria, información sobre los resultados de las decisiones de selección e información sobre el rendimiento del proyecto para que el

personal autorizado tenga de manera organizada la disponibilidad de cualquier registro.

- Establecer contacto con otras empresas que hayan implementado Sistemas de Gestión de Calidad con el fin de intercambiar experiencias valorando los aciertos y desaciertos en el camino hacia la implementación y la obtención de certificaciones.
- Documentar la experiencia de implementación como alternativa para su seguimiento y permanente evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, C (2011) “Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad para la empresa constructora Campo Verde con base en la norma ISO 9001:2000”. Colombia.
- Alcalá, F (2010) Guía de calidad. Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>.
- Aguilar, J. (2010) La mejora continua. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Avilés, M (2013) Diseño de un sistema de gestión de calidad para obras de construcción de viviendas sociales”. Universidad Andrés Bello. Santiago Chile.
- Bahoque, E, Gomez, O y Pietrosemoli, L. (2007). Gestión del Conocimiento en la Industria de la Construcción: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, sep., Vol.12, no.39,
- Balestrini, M (2006). Como se elabora el proyecto de Investigación, Séptima edición, Consultores Asociados Servicio Editorial.
- FEDUPEL, (2003) Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales, UPEL. Caracas.
- Gonzalez, A (2011) Estrategias de logística inversa para la recuperación de envases retornables de empresas de clase mundial. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Hurtado, J, (2000) Metodología de la investigación Holística, tercera edición, Editorial Fundación Sypal
- Juran, J.M, Gryna, F.M. (1995) Análisis y Planificación de la Calidad, tercera edición, , Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Martinez, N y Martínez, S, (2001) ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión 2000,S.A.; Barcelona
- Martínez, P y Martínez, M. (2011) La orientación en el Siglo XXI. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, ISSN-e 1575-0965, España.

MAPCAL, S.A., (1995) El Diagnostico de la Empresa, Ediciones Díaz de Santos.

Parella S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación Cuantitativa. FEDUPEL, Venezuela.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Aguilar, J (2010) La mejora continua. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Disponible en: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf

Bejarano, A, (2011). El Sector Construcción Está En Crisis Disponible en: http://www.ccec.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=177:ing-antonio-bejarano-el-sector-construccion-esta-en-crisis&catid=39:rotativo-de-fotos

Cabrera, E., (2005) “Control”, Monografias.com. Disponible en www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml

Chacin, L. (2010).Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones. Revista Espacios. [online]. Vol. 31 Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>

Dal gobind M; y Anjani, K (2008) National Institute of Technology (INDIA) Application of root cause analysis in improvement of product quality and productivity, Received July, Accepted December 2008, Disponible en: <http://jiem.org/index.php/jiem/article/viewFile/3/5>

Galcarce, Y (2009) Gestión de Riesgos en lines: <http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos.shtml>

Gallardo, J (2010). Gestión de la calidad en la construcción En línea: <http://www.allstudies.com/caracteristicas-industria-construccion.html>

González, C (2007). 14 puntos de la calidad según Edwards Deming. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-la-calidad-segun-edwards-deming/>

Hax, A. y Majluf, N., (1997) Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados”, Editorial Dolmen.

- Hernández , Misael (2002) Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043718.pdf>
- Huston, T (2002) What Is Root Cause Analysis? Disponible en: <http://alerts.com/what-is-root-cause-analysis.html>
- ISO (2009), Norma Internacional 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad, Tercera Edición, Disponible en: http://www.unc.edu.ve/uncpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf
- ISO (2015). Norma Internacional 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, Primera Edición Disponible en: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=45481
- ISO (2015). Norma Internacional 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, Primera Edición Disponible en: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=45481
- ISO (2008). Norma Internacional 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, Cuarta Edición Disponible en: [http://www.unc.edu.ve/uncpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9001\(ES\)_CERT_2008_final.pdf](http://www.unc.edu.ve/uncpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9001(ES)_CERT_2008_final.pdf)
- Jaimés, H (2009) Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensam. gest. n.26 [cited 2012-01-09], pp. 191-213 . Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&nrm=iso.ISSN 1657-6276
- Largaespada, M. (2013) La industria de la construcción anda débil a nivel mundial Disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/292035-industria-de-construccion-anda-debil-a-nivel-mundial> Managua, Nicaragua | [elnuevodiario.com.ni](http://www.elnuevodiario.com.ni)
- López C. (2001). La gestión del cambio. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>
- Mateo, R (2009) Sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente – PARTE II. Diponible en:

<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/118-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-ii>

Melcher, D (1995) Revista Economía Nro. 10 disponible en:
<ftp://iies.faces.ula.ve/Pdf/Revista10/Rev10Melcher.pdf>

Noguera, M y; Rincón, H (2008) ¿Cómo determinar costos en la industria de la construcción? Estudio de un caso. Editor: SABER ULA. Colación: 126-144 Publicación Electrónica: Revista Visión Gerencial Sección: Revista Visión Gerencial: Artículos. Disponible en:
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25176/2/articulo9.pdf>
ISSN:1317-9926

Rodriguez , G. (2008). IV Congreso Internacional de Gerencia en América Latina. Revista Venezolana de Gerencia. [online]. vol.13, no.43 Disponible en:
<http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300001&lng=es&nrm=iso>.ISSN 1315-9984.

Sala, Juan (2012) Rezagada industria de la construcción Disponible en;
<http://elimpulso.com/articulo/rezagada-industria-de-lconstruccion>

Sisk, H y Sverdlik, M. (1979). Administración Y Gerencia De Empresas. South-Western Publishing Co. U.S.A. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml#ixzz4GvwIvhmB>

Torre, N y Lacasa 2001. Gestión de calidad. Farmacia Hospitalaria. Revista en línea Disponible en: file:///C:/Users/Yusiel%20Perez/Downloads/Tomo1_Cap1-4.pdf

Universidad Nacional de Colombia, (2004) seminario de teoría administrativa, disponible en:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/>

Vergara, G (2009) Sistemas de Gestión. Disponible en:
<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

Villasmil, J (2006) Gerencia y Liderazgo. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml#ixzz4GvwIvhmB>

ANEXOS

RECURSOS

En la investigación se ha necesitado de la mediación de diferentes individuos.

Humanos.

- Ingenieros y empresarios que han suministrado información para el desarrollo de la investigación.
- Tutores de la Universidad de Carabobo.

Institucionales:

Universidad de Carabobo, Construcciones Cesanca, C.A.

Materiales:

Reglas, Lápiz, Papel, Computadoras, Programas Office (Word, Excel, PowerPoint), revistas de gerencia, libros de modelos epistémicos, investigación y gerenciales.

Tiempo: el tiempo estimado para el desarrollo del proyecto se especifica en el “Diagrama de tiempo de Ejecución del Proyecto”, ubicado a continuación.

TABLA No 1

ACTIVIDAD	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12
Analizar el comportamiento gerencial de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., con la finalidad de conocer su modelo gerencial.							
Desarrollar una propuesta de una estructura gerencial apoyada en un esquema flexible para el mejoramiento continuo en la empresa Construcciones Cesanca, C.A.							
Entrega de Proyecto:							
TOTAL							07 meses

Diagrama de Tiempo. Rojas 2012

Financieros.

Para la elaboración de esta investigación, es necesario contar con recursos económicos, que serán costeados por la investigadora, así:

TABLA No 2

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD / UNIDAD	PRECIO UNITARIO Bs F.	SUB- TOTAL Bs F.
Fotocopias	guías y material bibliográfico	1,50	1200,00
Impresión	1200 hojas	5.50	6600,00
Otros gastos (transporte, Internet, computación etc.)	-	-	2350,00
Adquisición Bibliográfica	diversos	4300,00	4300,00

Cuadro de presupuesto. Rojas 2012

TOTAL:

14450,00



CONSTRUCCIONES
CESANCA, C.A.

CONSTRUCCION Y PROYECTOS DE OBRAS
CIVILES, MECÁNICAS Y ELÉCTRICAS

AUTOEVALUACIÓN DE CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A.

Este cuestionario tiene como finalidad servir de herramienta para autoevaluar los métodos y resultados de Construcciones Cesanca, C.A., y así permitirnos identificar las áreas de mejora para el futuro.

La autoevaluación debe ser realizada por el personal permanente de la empresa.

Cada miembro de la empresa debe leer las preguntas del cuestionario y calificar del 1 al 10, siendo 1 = DEFICIENTE y 10 = EXCELENTE.

Es fundamental que una vez conocido los resultados de la autoevaluación la Comisión encargada debata y priorice las áreas de mejora que va a afrontar en el plazo inmediato.

