



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO
DE**

LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO DE ESTUDIO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

AUTOR

ALEJANDRO MARTÍN GUARTATANGA MAROTTO

GUAYAQUIL

2025

CERTIFICADO DE SIMILITUD



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

GMAM

28%

Textos sospechosos

3% Similitudes

<1% similitudes entre comillas

0% entre las fuentes mencionadas

<1% Idiomas no reconocidos

24% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: GMAM.docx

ID del documento: 599c1bc734d93fd2723bad1ab9912d81ed4da541

Tamaño del documento original: 30,45 kB

Depositante: CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA

Fecha de depósito: 27/8/2025

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 27/8/2025

Número de palabras: 5120

Número de caracteres: 35.201

Ubicación de las similitudes en el documento:

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 localhost Propuesta para mejorar el desempeño laboral en una constructora en... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/2332/3/T-UCSG-POS-MAE-44.pdf.txt 1 fuente similar	3%		 Palabras idénticas: 3% (138 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 es.scribd.com 03Guapalararevisinyelanlisisdocumentalpropuesta... PDF Teo... https://es.scribd.com/document/877681898/03Guapalararevisinyelanlisisdocumentalpropues...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
2	 latam.emeritus.org Análisis FODA: Una guía completa https://latam.emeritus.org/blogs/analisis-foda-una-guia-completa/	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado Alejandro Martín Guartatanga Marotto, declaro bajo juramento, que la autoría del presente Caso de Estudio, Diagnóstico Organizacional Del Área De Recursos Humanos De Una Empresa Constructora En La Ciudad De Guayaquil, corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor (es)

Firma:



ALEJANDRO MARTÍN GUARTATANGA MAROTTO

C.I. 0924597990

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	3
1.1.1 <i>Objetivo general</i>	3
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.2. Justificación del proyecto	3
1.3. Marco Teórico	5
1.3.1. <i>Diagnóstico organizacional</i>	5
1.3.2. <i>Análisis FODA</i>	5
1.3.3. <i>Procesos organizacionales</i>	6
1.3.4. <i>Gestión por procesos en Recursos Humanos</i>	7
1.3.5. <i>Revisión documental</i>	7
1.3.6. <i>Importancia del diagnóstico en empresas constructoras</i>	8
II. ANÁLISIS	9
2.1. Hallazgos del diagnóstico organizacional	9
2.1.1. <i>Procesos manuales y fragmentados</i>	9
2.1.2. <i>Ausencia de herramientas tecnológicas</i>	10
2.1.3. <i>Comunicación deficiente con el personal de obra</i>	10
2.1.4. <i>Falta de estandarización documental</i>	10
2.1.5. <i>Capacitación limitada</i>	10
2.1.6. <i>Implicaciones de las deficiencias detectadas</i>	11
2.1.7. <i>Justificación de la intervención</i>	11
2.2. Revisión Documental del Área de Recursos Humanos	12
2.3. Objetivo de la revisión documental	12
2.4. Documentos revisados	13
2.5. Hallazgos principales	13
2.6. Análisis de los hallazgos	14
2.7. Análisis FODA	15

III.	PROPUESTA.....	16
3.	Objetivo de la propuesta	16
3.1.	Recursos que se utilizaron	16
3.2.	Procesos que se mejoraron.....	16
3.3.	Estrategias y acciones que se implementaron	16
3.3.1.	<i>Digitalización de procesos:</i>	17
3.3.2.	<i>Estandarización documental:</i>	17
3.3.3.	<i>Automatización de tareas repetitivas:</i>	17
3.3.4.	<i>Mejora de la comunicación interna:</i>	18
3.3.5.	<i>Capacitación del personal:</i>	18
3.3.6.	<i>Cronograma de implementación (6 meses)</i>	18
3.3.7.	<i>Indicadores de éxito alcanzados</i>	20
IV.	CONCLUSIONES	21
V.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

I. INTRODUCCIÓN

En el ambiente actual, donde la competencia aumenta, las leyes cambian todo el tiempo y la tecnología avanza rápido, las empresas deben revisar y mejorar sus procesos internos constantemente. Esto es necesario para cumplir con lo que pide el mercado, adaptarse a los cambios en el mundo de los negocios y usar los nuevos avances tecnológicos. En este contexto de cambio constante, es clave renovar los métodos de trabajo y crear una cultura en la empresa que valore la mejora continua, la buena gestión y la innovación.

Maldonado-Nova (2022) sostiene que “la transformación digital exige a las empresas revisar sus procesos y modelos de negocio para mantenerse competitivas en un entorno cambiante”.

En el sector de la construcción, ya no solo se necesita la ejecución técnica de obras civiles, industriales o eléctricas. Para que una empresa constructora se mantenga competitiva, es preciso que sus procesos administrativos sean eficientes y estén bien coordinados. El cumplimiento del cronograma de la obra, el uso racional de los recursos, la calidad en la entrega de proyectos y la sostenibilidad financiera dependen, en gran medida, de la gestión interna de las áreas de apoyo. Entre estas, sobresalen la planificación, la logística, las adquisiciones y el área de Recursos Humanos, que juega un papel clave en la organización, supervisión y bienestar del personal, lo cual incide en el desempeño general de la empresa.

Como señalan Proaño Ponce y Ponce Arteaga (2024), “la gestión administrativa no debe concebirse únicamente como una función operativa, sino como el motor que impulsa el desarrollo organizacional, al optimizar procesos internos y mejorar la eficiencia operativa”.

En este contexto, el área de RRHH se posiciona como un pilar estratégico para el éxito organizacional, pues no solo tiene la responsabilidad de gestionar el capital humano, sino también de garantizar que las relaciones laborales se desarrollen en un marco de cumplimiento normativo, motivación y desarrollo profesional. Sus funciones abarcan la contratación de personal, el control de asistencia, la elaboración de

nómina, la gestión documental, el seguimiento al desempeño y la implementación de políticas alineadas con la legislación laboral vigente. Sin embargo, en muchas empresas del sector construcción, estos procedimientos continúan realizándose de manera manual, fragmentada o sin una estandarización definida, lo que provoca ineficiencias, errores administrativos, duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo en el personal administrativo y riesgos legales que pueden impactar negativamente en la productividad y en la imagen corporativa.

Procimel S.A., la constructora enfocada en este estudio, se encuentra en la zona norte de Guayaquil y tiene problemas importantes con la gestión de su personal. Los problemas más importantes son la poca coordinación entre el personal administrativo y el de obra, la falta de un sistema digital para guardar los documentos de los empleados y la ausencia de herramientas para automatizar las tareas administrativas. Estos problemas causan retrasos internos, dificultan la comunicación y aumentan el riesgo de no cumplir con los plazos de los proyectos.

Con el objetivo de comprender de manera profunda estas problemáticas, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional enfocado en el área de Recursos Humanos. Este proceso permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y establecer una base analítica para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa. Para ello, se aplicaron metodologías como la revisión documental, que facilitó una evaluación objetiva de los procesos administrativos, y el análisis FODA, que permitió examinar el entorno interno y externo de la empresa. Estas herramientas proporcionaron una visión integral del funcionamiento del área, permitiendo formular propuestas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y reconocer los factores que inciden directamente en su desempeño.

El desarrollo de este caso de estudio no solo tiene como finalidad ofrecer soluciones prácticas a problemas específicos identificados en la empresa Procimel S.A., sino también aportar conocimiento útil y replicable para otras organizaciones del sector de la construcción que enfrenten situaciones similares. Se espera evidenciar que la mejora de los procesos administrativos, especialmente en el área de Recursos Humanos, no solo favorece el cumplimiento normativo y el aumento de la productividad, sino que también influye positivamente en el clima laboral, en la

fidelización del talento humano y en la consolidación de una cultura organizacional sólida, lo que fortalece su capacidad para competir y adaptarse a los cambios en un sector cada vez más exigente.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico organizacional de los procesos del área de Recursos Humanos en una empresa constructora de la ciudad de Guayaquil.

1.1.2. Objetivos específicos

- Evaluar la eficiencia de los métodos actuales empleando herramientas de diagnóstico organizacional.
- Reconocer las mayores deficiencias en las operaciones del departamento de Recursos Humanos.
- Sugerir mejoras enfocadas en la automatización y la mejora en los procesos, de acuerdo con los objetivos de la organización.

1.2. Justificación del proyecto

En un mundo altamente competitivo y de constante cambio las empresas deben de estar preparadas debe de tomar profunda conciencia que el recurso humano debe actualizarse y que en la misma organización permita fluir una transferencia de conocimiento ya que así lograrían un mejoramiento continuo, renovándose cada vez más para adaptarse al mercado y creando nuevas estrategias que le permitan lograr un mejor lugar entre las tantas existentes en el sector.

Proaño Ponce y Ponce Arteaga (2024) “afirman que la gestión administrativa

no debe entenderse únicamente como una función operativa, sino como el motor que impulsa el desarrollo organizacional, al optimizar procesos internos y eliminar redundancias, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa” (p. 15).

Existen muchas empresas constructoras que han logrado desarrollarse gracias al crecimiento del sector en particular y a su vez algunas no ha podido mejorar en sus contratos los indicadores de gestión por lo que comúnmente algunas compañías no valoran su talento humano y pone en evidencia los retrasos en sus obras, las constantes quejas de sus colaboradores y los posibles problemas legales que en consecuencia podrían generarse.

Frente a este panorama, la evaluación organizacional que se llevó a cabo revela áreas de mejora dentro de los procesos del departamento de Recursos Humanos, incluyendo puntos débiles e ineficiencias. Este análisis sirve como un punto de partida firme para desarrollar soluciones prácticas y que perduren en el tiempo. El objetivo es mejorar la eficiencia en las operaciones, promover la transparencia en la administración y asegurar el alcance de metas tangibles.

Para expandir este punto, podemos decir que el diagnóstico organizacional no solo identifica problemas, sino que también sienta las bases para una reestructuración del departamento de RR. HH. Esta reestructuración podría involucrar la implementación de nuevos sistemas de gestión, la revisión de los procesos existentes para eliminar redundancias y cuellos de botella, y la capacitación del personal para que pueda desempeñar sus funciones de manera más eficiente.

En este contexto, el presente proyecto no solo atiende una necesidad puntual de mejora dentro de la empresa Procimel S.A., sino que constituye un aporte relevante al fortalecimiento de las prácticas organizacionales en el sector de la construcción en Guayaquil. Asimismo, promueve la adopción de modelos de gestión más actualizados, sostenibles y coherentes con las demandas del entorno competitivo contemporáneo.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional representa una herramienta fundamental para conocer a profundidad cómo está funcionando una empresa en un momento en específico, qué tan alineadas están las acciones con los objetivos y proponer mejoras estratégicas.

Según la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador (2024), “el diagnóstico institucional debe incluir la descripción de competencias, atribuciones, estructura organizativa, análisis situacional y la aplicación de herramientas como el análisis FODA, con el propósito de orientar la planificación estratégica alineada con los objetivos nacionales”.

1.3.2. Análisis FODA

En Ecuador, se emplea el Análisis FODA como uno de los principales instrumentos de diagnóstico, debido a su versatilidad y claridad porque permite clasificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización.

Según Emeritus Latam (2023), “el análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar la situación actual de una empresa, permitiendo desarrollar estrategias sólidas, optimizar recursos y anticiparse a los cambios del mercado, convirtiéndose así en un instrumento clave para la planificación empresarial”.

Según La Universidad Americana de Europa (2025), “las fortalezas hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Puedes aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien, las fortalezas, en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra”.

Según Flores, E. J. (2025), “las oportunidades son generadoras del medio en el que se desenvuelve una organización y las mismas son útiles y eficientes para el accionar empresarial”.

Según La Universidad Americana de Europa (2025), “las debilidades se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos”.

Según Flores, E. J. (2025), “las amenazas empresariales son algo perjudicial externo que según el entorno y las expectativas se las puede o no controlar, es decir que se necesitarán de algunas gestiones para reducir los impactos negativos”.

1.3.3. Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales son el conjunto de actividades interrelacionadas que permiten transformar insumos en resultados, alineando recursos humanos, tecnológicos y materiales para cumplir con los objetivos estratégicos de una organización. Según de Souza (2023), “los procesos organizacionales involucran actividades que están vinculadas entre sí, además de contar con personas que realizan los procedimientos y operan los instrumentos que son parte de ellos”.

Los procesos de una organización se dividen en tres tipos: estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos ayudan a planificar y dirigir la empresa al definir objetivos y marcar el camino a seguir. Los procesos operativos incluyen las actividades clave para producir bienes o servicios, siendo centrales para el día a día. Los procesos de apoyo ofrecen los recursos y servicios que necesitan los procesos estratégicos y operativos para funcionar bien juntos.

De Souza (2023) señala que los procesos de gestión corresponden a la gestión estratégica de la empresa para hacerla alcanzar sus metas y objetivos, mientras que los procesos operativos son aquellos con los que se realiza el producto o servicio ofertado, y los procesos de apoyo involucran los recursos necesarios para el

desarrollo de todos los procesos de la empresa.

1.3.4. Gestión por procesos en Recursos Humanos

La gestión por procesos en Recursos Humanos es esencial para mejorar la eficiencia del departamento, la calidad del servicio interno y la adaptación del personal a las necesidades de la institución. Este enfoque ayuda a estructurar las actividades de Recursos Humanos como una serie de acciones coordinadas, centradas en generar valor para la institución. Al organizar los procesos de manera lógica, se facilita el logro de los objetivos organizacionales de forma sostenible y en línea con la estrategia de la organización.

Según Cabeza García, Monroy Espinosa y Solórzano Polo (2022), “la gestión por procesos constituye una herramienta clave para mejorar la calidad de los productos y servicios, incrementar la productividad y optimizar los costos, al integrar la administración de actividades y recursos como un sistema estructurado y eficiente”.

Por su parte, Armijos Mayon et al. (2019) señalan que “la administración de los recursos humanos debe orientarse hacia una gestión por procesos que permita integrar las funciones del personal con los objetivos institucionales, promoviendo una cultura organizacional basada en la mejora continua”. Esta perspectiva es relevante en el sector de la construcción, donde la dinámica de los proyectos exige una coordinación efectiva entre los procesos de contratación, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano.

1.3.5. Revisión documental

La revisión documental se ha utilizado como técnica para el levantamiento de información en referencia al funcionamiento del área de Recursos Humanos en la empresa constructora Procimel S.A., permitiendo la recopilación de datos, organización de los informes técnicos y análisis de los procesos según las normativas internas, con la finalidad de construir una visión integral y fundamentada del contexto

organizacional. Según Martínez-Corona, Palacios-Almón y Oliva-Garza (2023), “asumir una actitud de rigurosidad en cada tarea, como lo es la revisión documental, es una muestra del compromiso investigativo, lo cual permite desarrollar competencias metodológicas clave en las distintas etapas de la investigación”.

1.3.6. Importancia del diagnóstico en empresas constructoras

En el sector de la construcción, donde los proyectos requieren mucha mano de obra y una buena coordinación entre los trabajadores, es clave tener procesos de Recursos Humanos claros. Si los procesos no son estándar, puede haber errores al contratar personal, problemas legales, retrasos en los pagos y conflictos laborales. Flores Granados (2020) indica que “entender la cultura de la empresa, el liderazgo, la comunicación interna y cómo opera la empresa ayuda a comprender mejor su funcionamiento”. De forma similar, Zambrano-Farías et al. (2021) señalan que “el análisis estratégico ayuda a las microempresas a identificar los factores importantes que afectan sus ganancias, lo cual les permite tomar mejores decisiones para mejorar su rendimiento en un entorno competitivo y con cambios constantes”.

Este enfoque destaca la importancia del diagnóstico organizacional para la mejora continua, la planificación estratégica y la viabilidad de las empresas, sobre todo en el sector de la construcción, donde la coordinación entre áreas y la eficiencia de los procesos son clave para un buen desempeño.

II. ANÁLISIS

En Ecuador, la construcción es un motor económico clave, aunque demanda una gestión de personal muy cuidadosa. Macías-Quiroz, Ruiz-Cedeño y Valdivieso-Guerra (2020) indican que “el sector enfrenta retos laborales como alta rotación y contratos temporales, lo que influye en la satisfacción y estabilidad de los trabajadores”. Las constructoras deben manejar varios proyectos a la vez, ajustarse a leyes laborales estrictas y mantener una plantilla diversa y móvil. Por ello, Recursos Humanos es vital, pues su gestión del personal repercute directamente en la productividad, la seguridad y el logro de metas empresariales.

La empresa que se está analizando en este caso de estudio, PROCIMEL S.A., es una constructora que realiza proyectos, en su mayoría de obra civil, con pequeñas participaciones en obras de edificación y obras eléctricas, en la ciudad de Guayaquil. Su estructura organizativa contempla un equipo administrativo centralizado y personal operativo distribuido en distintas obras. Este tipo de estructura organizativa genera ciertos desafíos importantes, especialmente en lo que sería la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, asegurar un control adecuado de los procesos internos y gestionar de manera eficiente la documentación que se produce en cada etapa del proyecto. Según Molina Flores y Vegas Meléndez (2024) “nos advierten que la falta de una estructura organizativa formal en empresas constructoras limita la eficiencia administrativa y dificulta el cumplimiento de objetivos estratégicos”.

2.1. Hallazgos del diagnóstico organizacional

El diagnóstico realizado, a través de observación directa y revisión documental, permitió identificar una serie de problemáticas que afectan el desempeño del área de Recursos Humanos.

2.1.1. Procesos manuales y fragmentados

La ejecución manual de actividades administrativas comunes, como el control

de asistencia, la elaboración de contratos, la gestión de documentos y la generación de informes, da pie a errores frecuentes, demoras en la atención de requerimientos y una excesiva dependencia del conocimiento informal del personal.

2.1.2. Ausencia de herramientas tecnológicas

La administración de recursos humanos sufría la falta de un sistema unificado. No se contaba con programas para automatizar actividades, crear alertas o reunir datos del personal. La carencia de estas herramientas limitaba la eficiencia del departamento e impedía el seguimiento adecuado de los procesos definidos.

2.1.3. Comunicación deficiente con el personal de obra

La comunicación interna se veía afectada por la distancia entre los equipos operativos y administrativos, así como por la falta de canales digitales adecuados. Esto provocaba descoordinación, retrasos en la gestión de documentos y una sensación de aislamiento que repercutía negativamente en el rendimiento del personal en obra.

2.1.4. Falta de estandarización documental

Anteriormente, no se contaba con guías estandarizadas ni plantillas unificadas para crear contratos, actas, informes o formularios. Cada persona a cargo manejaba los documentos a su manera, lo que causaba incongruencias, equivocaciones y problemas al revisar los procedimientos.

2.1.5. Capacitación limitada

El equipo administrativo no recibió capacitación específica en el uso de herramientas digitales ni en gestión por procesos, mientras que el personal operativo

desconocía la relevancia de seguir procedimientos administrativos. Esta falta de formación afectó la disciplina organizacional y generó inconsistencias en el cumplimiento de tareas, representando en pérdidas económicas por la falta del cumplimiento en los plazos de la obra.

2.1.6. Implicaciones de las deficiencias detectadas

Los problemas detectados traían repercusiones importantes para la empresa:

- Riesgos legales y laborales: No controlar los contratos y sus fechas de expiración podría llevar a no cumplir con las normas y recibir multas de las autoridades laborales. Según el Art. 14 del Código del Trabajo (Codificación 2005-017, reformada hasta marzo de 2023), se establece que “no registrar los contratos ante el Ministerio de Trabajo puede acarrear sanciones administrativas”. Estas sanciones podrían ser de 1 a 7.33 salarios básicos unificados, sobre todo en empresas pequeñas con entre 10 y 49 empleados.
- Hacer trabajos repetitivos y tener problemas para encontrar información importante disminuían la eficiencia del área, su capacidad de producción y retrasaban la ayuda a otros departamentos.
- No tener procesos internos bien definidos y dar la impresión de desorden causaban frustración entre los trabajadores, lo que afectaba su motivación y su dedicación al trabajo.
- No tener registros digitales seguros dificultaba encontrar información esencial, lo que limitaba el análisis de datos como la rotación de personal, el rendimiento y las necesidades de capacitación, lo que afectaba la calidad de las decisiones.

2.1.7. Justificación de la intervención

El diagnóstico evidenció la necesidad de una intervención integral que permita transformar el área de Recursos Humanos en una unidad moderna, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta transformación contempló:

- La digitalización de los procesos clave, para reducir el uso de papel, mejorando el acceso a la información y así facilitar la trazabilidad.
- La automatización de tareas repetitivas, como el control de asistencia y la gestión de los contratos que estaban por vencer.
- La estandarización de la documentación y los procedimientos, para garantizar la calidad administrativa y se lleve un mejor control.
- El fortalecimiento de la comunicación interna, mediante canales digitales que conecten al personal administrativo con el operativo de manera más directa.
- La capacitación del talento humano, asegurando la correcta adopción de las nuevas herramientas y así fomentar una cultura organizacional en constante mejora.

2.2. Revisión Documental del Área de Recursos Humanos

La revisión documental constituye una técnica de investigación cualitativa que permite analizar los registros, formatos, políticas y procedimientos utilizados por una organización, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en sus procesos internos. En el presente caso de estudio, se aplicó esta técnica como parte del diagnóstico organizacional del área de Recursos Humanos de una empresa constructora ubicada en la ciudad de Guayaquil.

2.3. Objetivo de la revisión documental

Esta revisión se centró en analizar los documentos de gestión de Recursos Humanos para ubicar errores, faltas y áreas donde se puede mejorar. Se revisaron con cuidado los procesos de control de asistencia, contratos, manejo de archivos, comunicación interna y la relación entre departamentos, y cómo esto afecta el trabajo y la eficiencia.

2.4. Documentos revisados

Para esta revisión, se examinó una muestra de los documentos que usa el área de Recursos Humanos en su trabajo diario. Esto dio una idea completa de los pasos administrativos y operativos. Los documentos principales revisados fueron:

- Registros de asistencia del personal, en papel y digitales.
- Contratos laborales, con sus fechas de vencimiento y renovaciones.
- Formatos de la institución como actas, informes y formularios internos.
- Comunicaciones internas, como circulares, memorandos y correos electrónicos.
- Archivos físicos de los expedientes laborales del personal.
- Manuales de funciones y organigramas actuales.
- Informes sobre la nómina y los pagos al personal.
- Registros de las capacitaciones dadas al personal.

Este análisis ayudó a ver patrones que se repiten, encontrar errores en los procedimientos y ver oportunidades para mejorar. Es una buena base para entender cómo funciona internamente el área de Recursos Humanos y para dar ideas que mejoren su gestión y fortalezcan la organización.

2.5. Hallazgos principales

Tras la revisión de los documentos, se identificaron los siguientes puntos:

Tabla 1

Revisión documental

Tipo de documento	Problema identificado	Implicación
Registros de asistencia	Uso de formatos físicos con errores y tachaduras	Riesgo de inconsistencias en nómina
Contratos laborales	Ausencia de alertas para vencimientos	Riesgo legal por incumplimiento de plazos
Formatos internos	Variabilidad entre departamentos	Falta de estandarización y control
Comunicaciones	Canales informales y dispersos	Dificultad en la trazabilidad de decisiones
Archivos físicos	Desorganización y falta de respaldo digital	Pérdida potencial de información crítica
Manuales y organigramas	Documentos desactualizados	Confusión en roles y responsabilidades

Elaborado por: Guartatanga (2025)

2.6. Análisis de los hallazgos

Los hallazgos evidencian una gestión documental fragmentada, con altos niveles de informalidad y escasa sistematización. La falta de estandarización y digitalización no solo dificulta la eficiencia operativa del área, sino que también representa un riesgo legal y administrativo para la empresa. La ausencia de procedimientos claros y formatos únicos impide la trazabilidad de los procesos, mientras que la desorganización de los archivos físicos limita el acceso oportuno a la información.

2.7. Análisis FODA

Tabla 2

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los procesos clave como nómina y contratación estuvieron parcialmente automatizados.	No se había logrado la estandarización en procesos como archivo y control de asistencia.
Se cumplieron con las obligaciones legales laborales.	Se utilizaban en exceso herramientas manuales como Excel y registros físicos.
El personal contaba con experiencia y conocimiento del sector.	La comunicación con otras áreas, especialmente con el personal de obra, fue informal.
Existían manuales de procedimientos para los procesos críticos.	No se disponía de un sistema integral de gestión de recursos humanos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existía disponibilidad de herramientas tecnológicas accesibles para automatizar procesos.	La normativa laboral ecuatoriana cambiaba con frecuencia.
El crecimiento del sector construcción en Guayaquil generaba una mayor demanda de eficiencia.	Existía riesgo de sanciones por errores administrativos o incumplimientos legales.
Se presentaban oportunidades para alianzas con proveedores de software o consultores externos.	La alta rotación del personal operativo en obra dificultaba la gestión documental.
Había acceso a capacitaciones en gestión por procesos y transformación digital.	Algunas empresas competidoras ya habían digitalizado sus procesos de RRHH.

Elaborado por: Guartatanga (2025)

2.8. Conclusión de la revisión documental

La revisión documental indica que se requiere modificar la estructura del área de Recursos Humanos, enfocándose en digitalizar, automatizar y estandarizar sus procesos más importantes. Estos resultados respaldan la propuesta de mejora que se presenta en el siguiente capítulo, la cual tiene como objetivo convertir el área en una unidad moderna, eficiente y acorde con las necesidades del sector de la construcción.

III. PROPUESTA

3. Objetivo de la propuesta

La propuesta tenía como objetivo mejorar los procesos del área de Recursos Humanos por medio de la digitalización, estandarización y automatización de tareas primordiales.

3.1. Recursos que se utilizaron

- Equipos biométricos para el registro de asistencia.
- Digitalización y archivo de documentos mediante escáneres.
- Software anual para la administración de recursos humanos.
- Asesoría externa para la puesta en marcha y supervisión del sistema.
- Capacitación del personal administrativo y operativo.

3.2. Procesos que se mejoraron

- Gestión del control de asistencia.
- Gestión y archivo de documentos.
- Comunicación con el personal en obra.
- Seguimiento de contratos y plazos de vencimiento.
- Coordinación entre departamentos.

3.3. Estrategias y acciones que se implementaron

3.3.1. Digitalización de procesos:

- Se adoptó un sistema biométrico para el registro de asistencia, lo que permitió un seguimiento exacto y automático de las horas trabajadas por el personal, disminuyendo los errores manuales y haciendo más transparente el control del tiempo.
- Los registros laborales se pasaron a formato digital y se unificaron en una sola base de datos, lo que hizo más rápido el acceso a la información, mejoró la organización de los documentos y aseguró una mayor protección y respaldo de los archivos del personal.

3.3.2. Estandarización documental:

- Se crearon guías detalladas para cada tarea importante. Esto ayudó a tener instrucciones claras, reducir la necesidad de explicaciones no oficiales y hacer más fácil la formación de los trabajadores.
- Se usaron plantillas iguales para contratos, actas, informes y formularios. Esto ayudó a tener documentos estándar, bajar los errores de oficina y tener registros internos más consistentes.

3.3.3. Automatización de tareas repetitivas:

- Se implementó un software de Recursos Humanos que cubre nómina, asistencia, gestión de contratos y reportes. Esta herramienta centralizó la información, aceleró los procesos administrativos y mejoró el seguimiento de los datos.

- Se implementaron alertas automatizadas para recordar las fechas de finalización de contratos y las evaluaciones recurrentes. Esto contribuyó al seguimiento de las obligaciones laborales y perfeccionó la administración del personal.

3.3.4. Mejora de la comunicación interna:

- Se estableció un canal digital para la comunicación con el personal de obra, lo que facilitó el intercambio de información en tiempo real, mejoró la coordinación operativa y redujo los tiempos de respuesta ante requerimientos del equipo en las obras que se estén trabajando.
- Se realizaron reuniones mensuales de coordinación con los jefes de área, promoviendo el alineamiento estratégico entre departamentos, el seguimiento de avances y la resolución de problemas operativos.

3.3.5. Capacitación del personal:

- Se capacitó al personal de Recursos Humanos en el uso del nuevo sistema. Esto mejoró la autonomía del equipo administrativo y la eficiencia en los procesos.
- Se realizaron actividades para sensibilizar al personal de obra sobre la importancia de cumplir los procedimientos. Esta acción incrementó la conciencia sobre la organización, mejoró la colaboración entre áreas y fomentó el respeto por las normas internas.

3.3.6. Cronograma de implementación (6 meses)

La propuesta se desarrolló en seis meses, con una planificación gradual para asegurar un buen resultado:

Mes 1: Se hizo un análisis del área de Recursos Humanos para elegir el programa más conveniente para administrar el personal, basado en su función, capacidad de crecer y sencillez.

Mes 2: Se pasaron a formato digital los documentos en papel y se crearon guías para unificar los procesos importantes. Esto ayudó a organizar mejor los documentos y a hacer más fácil la formación del personal nuevo.

Mes 3: Se puso en marcha un sistema de control de asistencia con datos biométricos, y se capacitó al equipo para que el cambio al nuevo sistema de registro fuera fácil.

Mes 4: Se probó el sistema biométrico para encontrar puntos débiles y hacer ajustes antes de usarlo de forma definitiva.

Mes 5: Se ejecutó la implementación integral del sistema en todos los procesos definidos, junto con un monitoreo constante para evaluar su funcionamiento y nivel de aceptación por parte del equipo.

Mes 6: Se desarrolló una evaluación de los resultados obtenidos y se recopiló retroalimentación de los usuarios, con el fin de identificar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad de los cambios realizados.

3.3.7. Indicadores de éxito alcanzados

- El uso de documentos físicos se redujo en un 80%.
- Los errores en la gestión de nómina y asistencia disminuyen de manera importante.
- Los tiempos de respuesta del departamento de recursos humanos a otras áreas mejoraron.
- Se cumplieron al 100% los plazos contractuales establecidos.
- La satisfacción del personal con los procesos internos aumentó.

IV.CONCLUSIONES

Este proyecto examinó los procesos operativos de Recursos Humanos en la constructora Procimel S.A., mostrando que es importante tener procedimientos definidos, eficientes y acordes al entorno laboral actual. Por medio del diagnóstico organizacional, se encontraron problemas que afectan el desempeño del área, como la falta de estandarización de documentos, el uso excesivo de herramientas manuales, la poca automatización de tareas y la comunicación informal con otras áreas, sobre todo con el personal de obra.

El diagnóstico organizacional en el área de Recursos Humanos ayudó a crear una visión estratégica completa, al considerar factores internos y externos que afectan su trabajo. Se usaron métodos como la revisión documental y el análisis FODA para identificar con precisión las oportunidades para mejorar y los riesgos operativos que podrían reducir la eficiencia del área.

En este contexto, se destaca la relevancia del uso de tecnologías de la información y la sistematización de procesos documentales como pilares para el fortalecimiento de la gestión pública. Tal como lo plantea Barragán Martínez (2022), “estas herramientas contribuyen significativamente a la transformación administrativa y a la toma de decisiones informadas dentro del entorno ecuatoriano”.

La propuesta de intervención se alinea a los objetivos de Procimel S.A., enfocándose en digitalizar, automatizar y estandarizar procesos, mejorando a la vez las habilidades del personal y la comunicación interna. Estas acciones responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico de la organización.

Se espera que la implementación de estas acciones ayude a mejorar la gestión administrativa de Recursos Humanos. Entre los beneficios que esperamos están el aumento de la productividad, un mejor ambiente laboral y la disminución de riesgos legales y operativos. En conjunto, estos resultados permitirían consolidar al área como un componente estratégico clave para el desarrollo sostenible y competitivo de la organización.

RECOMENDACIONES

Para garantizar el éxito del diagnóstico organizacional se recomienda:

Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar de manera sistemática y continua el impacto de las mejoras implementadas en el área de Recursos Humanos. Estos indicadores deben contemplar dimensiones fundamentales como la eficiencia operativa, la satisfacción del personal, la calidad en la ejecución de los procesos y el grado de cumplimiento normativo, con el fin de asegurar una gestión basada en resultados y orientada a la mejora continua.

Como lo señala CELEC EP (2024), la eficiencia de la gestión pública tiene necesariamente varias dimensiones. Gobierno por Resultados concibe tres dimensiones como factores comunes a todas las instituciones, estas dimensiones son: eficiencia en los procesos, desarrollo del talento humano y eficiencia en la gestión presupuestaria, lo que refuerza la necesidad de contar con métricas claras para orientar la toma de decisiones.

Promover una cultura en la empresa que impulse mejorar siempre, adaptarse a los cambios y trabajar juntos entre departamentos. La meta es asegurar que lo que se haga en Recursos Humanos perdure. Para lograrlo, todos deben participar en los cambios, creando espacios donde se hable claro, se den opiniones útiles y se aprenda en grupo. Meter poco a poco nuevas formas de hacer las cosas y usar la tecnología ayuda a que la institución se haga más fuerte y a que la gestión sea más eficiente y acorde a los objetivos de la empresa.

Para terminar, este estudio muestra lo clave que es revisar cómo está organizada el área de Recursos Humanos de vez en cuando, se recomienda cada uno a tres años. Esto ayuda a superar problemas en la estructura y a sacar provecho de las posibilidades del entorno de Procimel S.A. en el sector de la construcción. Lo que se propone hacer no solo responde a lo que se encontró en el análisis, sino que también establece una forma de gestión más eficiente, adaptable y enfocada en crecer de forma sostenible. Este enfoque ayuda a fortalecer la estructura interna del área, a tomar mejores decisiones y a preparar a la organización para enfrentar los retos.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019).

Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4). Universidad Técnica de Machala. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). Código del Trabajo: Codificación 2005-017, reformada hasta marzo de 2023. Registro Oficial Suplemento No. 167.

Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la administración pública de Ecuador. Estado & Comunes: Revista de Políticas y Problemas Públicos, 1(14). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Recuperado de https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-92452022000100113

Cabeza García, P. M., Monroy Espinosa, F. J., & Solórzano Polo, P. H. (2022). Diseño de un sistema de gestión por procesos. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 5(S1), 167–175. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778112020.pdf>

CELEC EP. (2024). Manual de indicadores de desempeño gubernamental (Versión 2). <https://www.celec.gob.ec/images/pdf/GPR/INDICADORES%20HOMOLOGADOS%20FINAL%20V.%202.pdf>

de Souza, I. (2023). Gestión de procesos organizacionales: qué es y cómo aplicarla. Zapsign. Recuperado de <https://zapsign.co/es/blog/comprender-qu%C3%A9-es-la-gesti%C3%B3n-de-procesos-organizacionales>

Emeritus. (2023). Análisis FODA: Una guía completa. Emeritus Latam. Recuperado de <https://latam.emeritus.org/blogs/analisis-foda-una-guia-completa/>

- Espinoza Beltrán, V. Y., & Cachipiendo Vásquez, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *Podium*, (45). <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- Flores, E. J. (2025). Análisis FODA. Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea. Recuperado de <https://repo.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w25369w/que-es-el-analisis-foda-1199317400498785-5.pdf>
- Flores Granados, M. (2020). El diagnóstico organizacional. *Academia.edu*. https://www.academia.edu/31682536/EL_DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL
- Macías-Quiroz, M. M., Ruiz-Cedeño, S. D. M., & Valdivieso-Guerra, P. D. A. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, XLI (2), e4118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360464740011>
- Maldonado-Nova, V. (2022). El Rol del Talento Humano en la Transformación Digital de las Empresas Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 34–50. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/26>
- Martínez-Iñiguez, J. E., Tobón, S., López-Ramírez, E., & Manzanilla-Granados, H. M. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233–258.
- Molina Flores, M., & Vegas Meléndez, H. (2024). Direccionamiento estratégico para estructuras organizativas innovadoras en empresas constructoras. *Unidad de estudio: Constructora Molina*. 593 Digital Publisher CEIT, 9(2), 172–182. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2299>
- Proaño Ponce, W. P., & Ponce Arteaga, G. G. (2024). Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat

Construction. Revista UNESUM Ciencias, 8(1).
<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v8.n1.2024.4-17>

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). Guía metodológica de planificación institucional. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/guiaMetodologicaPlanificacion.pdf>

Universidad Americana de Europa. (2025). Análisis FODA: Herramienta clave para la toma de decisiones. Recuperado de <https://unade.edu.mx/analisis-foda-herramienta-clave-para-la-toma-de-decisiones/>

Zambrano-Farías, F. J., Rivera-Naranjo, C. I., Quimi-Franco, D. I., & Flores-Villacís, E. J. (2021). Factores explicativos de la rentabilidad de las microempresas: Un estudio aplicado al sector comercio. *INNOVA Research Journal*, 6(3.2), 63–78.