



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL

**GESTIÓN RELACIONAL Y CONTRACTUAL EN EL PROYECTO
HABITACIONAL “CIUDAD ALEGRÍA” EN LA CIUDAD DE LOJA**

Trabajo de fin de carrera previo a la
obtención del título de Ingeniero Civil

AUTORA:

GLENDAMARÍA SARANGO CUEVA

DIRECTOR:

Mgs. Jorge Luis Palacios Riofrío

LOJA – ECUADOR

2011



GESTIÓN RELACIONAL Y CONTRACTUAL EN EL PROYECTO HABITACIONAL “CIUDAD ALEGRÍA” EN LA CIUDAD DE LOJA

Autor:

Glenda María Sarango Cueva

Trabajo de Fin de Carrera previo a la obtención del título de Ingeniero Civil

ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL

Loja-Ecuador

Agosto, 2011

Aprobado por:

Ing. Jorge Luis Palacios

DIRECTOR

Ing. Javier Carrión

VOCAL

Ing. Belizario Zárate

PRESIDENTE DE TRIBUNAL



CERTIFICACIÓN

Ing. Jorge Luis Palacios, Mgs.

Docente de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica Particular de Loja,

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera desarrollado para obtener el título de Ingeniero Civil, titulado **GESTIÓN RELACIONAL Y CONTRACTUAL EN EL PROYECTO HABITACIONAL “CIUDAD ALEGRÍA” EN LA CIUDAD DE LOJA**, realizado por Glenda María Sarango Cueva, ha sido bajo mi dirección y minuciosamente supervisado y revisado, por lo que autorizo su presentación a la Escuela de Ingeniería Civil.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Ing. Jorge Luis Palacios, Mgs.

DIRECTOR DE TESIS



AUTORIA

Las ideas, análisis, conclusiones, tratamiento y científico de la metodología de la investigación contemplada en el trabajo de fin de carrera titulado **GESTIÓN RELACIONAL Y CONTRACTUAL EN EL PROYECTO HABITACIONAL “CIUDAD ALEGRÍA” EN LA CIUDAD DE LOJA**, previo a la obtención del grado de Ingeniero Civil de la Universidad Técnica Particular de Loja, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Glenda María Sarango Cueva



CESION DE DERECHOS

Yo, Glenda María Sarango Cueva ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del parte del textualmente dice: “Forman parte del parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la universidad”.

Glenda María Sarango Cueva



DEDICATORIA

Con profundo cariño a Dios; a mis padres Elvio Juanito y Luz María quienes a través de su sacrificio y dedicación son mi apoyo espiritual y físico.

A mis hermanos que aunque estén lejos de mi casa, están cerca de mi corazón.

A toda mi familia que siempre me brindó un apoyo sincero, y a todas las personas que de diferente forma han contribuido en mi formación humana y académica.

Gracias por hacer que este sueño sea una realidad.

GLEND A



AGRADECIMIENTO

De manera particular al Ing. Jorge Luis Palacios, que a través de su dedicación y paciencia me orientó con sus conocimientos; a la Empresa Municipal de Vivienda (VIVEM), que brindó su disponibilidad y apertura para que esta investigación sea posible, y a mis amigos, compañeros y familiares por la ayuda y colaboración otorgada.

La autora



INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAG
Carátula	i
Certificación iii	
Autoría	iv
Cesión de derecho	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Abstract	x
Índice	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problematización.....	2
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Metodología.....	5
1.4.1 Metodología de trabajo.....	5
2. MARCO TEÓRICO	7



2.1	Sistemas organizacionales.....	7
2.1.1	Principios de organización.....	8
2.2	La organización en la industria de la construcción	8
2.3	Prácticas del proceso de contratación pública de los participantes en un proyecto de construcción habitacional.....	11
2.3.1	Criterios para la selección del personal.....	13
2.4	Gestión Relacional	16
2.4.1	Tradicional.....	18
2.4.2	Partnering.....	20
2.4.3	Alliancing.....	21
2.5	Gestión Contractual.....	22
2.6	Relación Contractual	25
2.7	Contratación Relacional	28
2.7.1	Beneficios de la Contratación Relacional	28
2.7.2	Cambio esencial de una relación contractual a una contratación relacional.....	29
2.8	Relación contractual entre Mandante y Contratistas.	31
2.9	Relación contractual entre contratista-subcontratista-proveedores.....	33
2.9.1	Contratación y subcontratación en proyectos de edificación.....	34
2.9.2	Cliente y proveedor en proyectos de edificación	37
2.10	Dimensiones y factores relevantes en la gestión relacional/contractual con terceros.....	40
3.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
3.1	Recolección de Información	48
3.2	Método de Investigación.....	48
3.3	Elaboración de encuestas, entrevistas y fichas de observación.....	50



3.4	Muestra Poblacional.....	52
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
4.1	Fragmentación del proyecto habitacional “ciudad alegría”	54
4.2	Resultados del grupo de subcontratistas vs contratistas.....	58
4.2.1	Relación de interdependencia entre subcontratista- contratista.....	58
4.2.2	Resultados de subcontratistas al evaluar al contratista.....	61
4.2.3	Resultados de contratistas al evaluar al subcontratista.....	71
4.3	Comparación de las perspectivas entre Contratistas Vs Subcontratistas	80
4.4	Resultados del grupo de proveedores vs contratista.....	82
4.4.1	Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor.....	82
4.4.2	Resultados de los proveedor al evaluar al contratista	86
4.4.3	Resultados de contratistas al evaluar al proveedor.....	96
4.5	Comparación de las perspectivas entre Contratistas Vs Proveedores.	105
4.6	Resultados del grupo de contratistas vs mandante.....	107
4.6.1	Relación de Interdependencia entre Contratista-Mandante	107
4.6.2	Resultados de contratista al evaluar al mandante.....	111
4.6.3	Resultados del representante del mandante al evaluar al contratista ..	120
4.7	Comparación de las perspectivas entre Mandante Vs Contratista	123
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
5.1	Conclusiones.....	126
5.2	Recomendaciones.....	127
6.	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS.....	137

Anexo A: Ficha de observación grupal (Contratista-Subcontratista)



- Anexo B: Ficha de observación grupal (Contratista-Proveedor)
- Anexo C: Ficha de observación grupal (Contratista-Mandante)
- Anexo D: Encuesta aplicada al Subcontratista para evaluar al Contratista
- Anexo E: Encuesta aplicada al Contratista para evaluar al Subcontratista
- Anexo F: Encuesta aplicada al Proveedor para evaluar al Contratista
- Anexo G: Encuesta aplicada al Contratista para evaluar al Proveedor
- Anexo H: Encuesta aplicada al Contratista para evaluar al Mandante
- Anexo I: Encuesta aplicada al Mandante para evaluar al Contratista
- Anexo J: Resultados del grupo de contratistas vs subcontratistas
- Anexo K: Resultados del grupo de contratista vs proveedores
- Anexo L: Resultados del grupo de contratista vs mandante



ABREVIATURAS

DBB Diseño, licitación y construcción (Designs, bid, building)

CRM Gestión relacional con clientes (Contractual relationmanagement)

RC Relación contractual

CR Contratación relacional



RESUMEN

El Trabajo de fin de carrera titulado: Gestión Relacional y Contractual en el Proyecto Habitacional “Ciudad Alegría” en la ciudad de Loja, se realizó con el propósito de evaluar la gestión relacional y contractual entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores.

Para el desarrollo de la presente investigación se recopila información teórica, por medio del cual se elabora cuestionarios y fichas de observación que se aplican a mandante, contratista, proveedores y subcontratistas. Estos cuestionarios, son encuestas que se considera como un método de búsqueda sistemática de información, que permiten establecer comportamientos en determinadas condiciones contractuales, mediante dimensiones como: contractuales y de negocios, riesgos y mecanismos de incentivos, criticidad de la actividad, en la gestión contractual entre los participantes del proyecto de construcción.

Cabe señalar que la aplicación de cada entrevista requiere una conversación con el interrogado de carácter informal para que la entrevista sea tranquila y de confianza, resultado de ello, respuestas honestas, directas y concretas.

Con las fichas de observación se indaga información acerca de la relación laboral entre los actores (mandante, contratista, proveedores y subcontratista) de la ejecución del proyecto a través de la dimensión de interdependencia que aplica factores como: nivel de colaboración, alineamiento de objetivos, nivel de compromisos entre las partes, nivel de confianza entre las partes, liderazgo, definición del alcance, comunicación, transparencia, armonía, uso de tecnología de información

Del proceso investigativo se concluye que: la gestión relacional y contractual en el proyecto habitacional “Ciudad Alegría”:



Dentro de las prácticas de contratación y selección de personal no se considera criterio innovadores como por ejemplo: capacidad de respuesta, responsabilidad, competitividad en el mercado, grados de desempeño en proyectos anteriores, y que solamente se fundamentan en el valor de la oferta económica más baja.

Los actores del proyecto mencionado, trabajando de forma independiente, defendiendo sus intereses personales, lo que limita la capacidad de asociación y trabajo en equipo, el cuál incide en calidad, costo y tiempo de la obra civil. Por lo tanto los participantes mantienen una actitud tradicional/transaccional.

Palabras claves: Gestión relacional, gestión contractual, tradicional/transaccional, partnership/con acuerdos, alliancing, prácticas de contratación, fragmentación



ABSTRACT

The final thesis work entitled: Relationship and Contract Management in the housing project "Ciudad Alegría" in the city of Loja, is carried out to evaluate the management of relational and contractual relationship between client, contractor, subcontractors and suppliers.

For the development of this theoretical research information is gathered through questionnaires which were prepared and observation forms that apply to principal contractors, suppliers and subcontractors. These surveys are surveys that are considered as a method of systematic information, behaviors that establish certain contractual conditions, by dimensions such as contractual and business risks and incentive mechanisms, criticality of the activity, contract management among participants in the construction project.

Note that the application of each interview requires an informal conversation with questioning for the interview to be quiet and reliable result, honest answers, direct and concrete.

With observation forms is explored information about the working relationship between the actors (client, contractor, suppliers and subcontractors) for implementing the project through the dimension of interdependence applies factors such as level of collaboration, alignment of objectives, level of commitments between the parties, the level of trust between the parties, leadership, scope definition, communication, transparency, harmony, use of information technology.

Investigative process is concluded that: relational and contractual management in the housing project "Ciudad Alegría":

In hiring practices and selection criteria is not considered innovative, such as: responsiveness, responsibility, market competitiveness, levels of performance in



previous projects, and are only based on the value of the offer lower economic. Project stakeholders mentioned, working independently, defending their personal interests, thus limiting the power of association and teamwork, which affects the quality, cost and time of the civil works. Therefore participants maintain a traditional attitude / transactional.

Key words: management relational, management contractual, traditional/transactional, partnership/transactional with agreement, alliancing, practices contractual, fragmentation.



1. INTRODUCCIÓN

La Gestión Contractual y Relacional permite conocer, analizar y evaluar las condiciones del contrato y su relación entre; mandante, contratista, subcontratista y proveedores; a fin de mejorar la obra civil en calidad, tiempo y costo. Lo cual se traduce a que el bien termine costando lo que se presupuesta en el tiempo deseado y sobre todo con calidad requerida.

El contratante y el contratado se relacionan contractualmente por un contrato u acuerdo para ejecutar un trabajo determinado, luego de esta adjudicación las partes contractuales reaccionan dependiendo de las condiciones que se conciben dentro del pacto, pero estas reacciones se encaminan de acuerdo a la cultura de cada individuo. Es allí donde se debe introducir la gestión relacional dentro del campo de la construcción para enmarcar métodos y técnicas que permitan eliminar la barrera del interés comercial entre los actores que conforman la ejecución de un proyecto de construcción, y crear vínculos relacionales que intensifican la creatividad, innovación y movilización de información en bien del producto final.

Es por ello que la relación entre las partes contractuales, debería enfocarse en la apertura, confianza y comunicación que cada uno tenga del otro.

El crecimiento tecnológico acelera procesos de producción en la construcción; pero sobre todo es el recurso humano que se debe administrar correctamente, hacia las relaciones que sostengan altos niveles de confianza y se produzca el ganar-ganar entre las partes, y sobre todo que el ambiente de trabajo repercuta en el desempeño, así como la satisfacción y reconocimiento que se puede tener del trabajo.



1.1 Problematicación

El Proyecto Habitacional “Ciudad Alegría”, de la ciudad de Loja, está ubicado al sur de la ciudad, en el sector: “Colinas de la Argelia”, parroquia San Sebastián, cantón Loja, dispone de un área total de terreno de 151.485 m², el mismo que proyecta construir 617 casas de dos plantas, con un área disponible de 92 m², y 336 departamentos que tienen un área de 63m² bajo la coordinación y dirección del Ilustre Municipio de Loja y su Empresa Municipal de Vivienda, con el fin de proporcionar viviendas dignas, dotadas de todos los servicios básicos, confortables, a precios módicos y apropiados para la comunidad lojana.

En la provincia de Loja, según el último censo de población y vivienda (INEC 2010), únicamente el 48,9 % de la población, posee vivienda propia y totalmente pagada; por lo que existe un déficit habitacional que aumenta cada año y no está en relación al crecimiento poblacional del Ecuador. La falta de una política de vivienda en el país no permite responder a la demanda nacional, por ello se observa a lo largo y ancho de la patria las invasiones de terrenos, la carencia de una vivienda digna en los sectores urbano-marginales de las principales ciudades.

Frente a esta lacerante realidad, el Ilustre Municipio de Loja presenta el proyecto de carácter social “Ciudad Alegría”; y en convenio con el MIDUVI Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Ecuador, se pretende solucionar en parte la falta de vivienda propia de los sectores más vulnerables de esta ciudad.

Este proyecto habitacional logra inyectar a la economía local, inversión, plazas de trabajo; y sobre todo satisfacer la necesidad de cualquier ser humano que es la de tener su casa propia en condiciones dignas.

La UTPL, pionera de la educación y el desarrollo de los pueblos, y específicamente la Escuela de Ingeniería Civil, en apoyo a la gestión y mejoramiento de la construcción, brinda su aporte en este proyecto habitacional. Y siendo ésta una gran oportunidad para que los estudiantes de



la mencionada carrera contribuyan con sus conocimientos y en forma práctica desarrollen su perfil profesional.

Para que el sector de la construcción sea más exitoso, es necesario que se genere una cultura organizacional que proyecte un buen nivel de relaciones contractuales entre involucrados en la ejecución de una obra civil, con el fin de evitar discrepancias, trabajo independiente y eliminar la barrera de socios comerciales, factores que afectan la calidad, tiempo y costo de la obra; revalorizando el recurso humano, material y financiero para mejorar el rendimiento.

1.2 Justificación

El presente trabajo de investigación se lo realiza con el propósito de cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Civil, el mismo que está en capacidad de planear, proyectar, diseñar, construir, administrar, conservar, operar, reparar obras civiles, proporcionar infraestructura y generar desarrollo urbano, aplicando los conocimientos científicos y tecnológicos más avanzados, en un contexto mundial globalizado, preservando y mejorando en todos los aspectos el medio ambiente.

El perfil profesional del Ingeniero Civil de la UTPL pretende contribuir al mejoramiento de la gestión de la construcción, en concordancia con la gestión relacional y contractual del Proyecto Habitacional “Ciudad Alegría”.

El presente tema de investigación contribuye al conocimiento y análisis de las relaciones sostenibles y contractuales entre el mandante, los contratistas, subcontratistas y proveedores del proyecto mencionado; con el fin de prevenir riesgos y situaciones adversas que conlleven al fracaso de los proyectos de construcción.



El desafío de una nueva gestión en la construcción es: Costo-Tiempo-Calidad, para que el proyecto termine costando lo que se presupuesta; que esté listo en el tiempo previsto y que tenga la calidad y prestaciones requeridas.

Actualmente, en la industria de la construcción se señala la importancia de las relaciones y la creación de equipos de trabajo, entre las partes involucradas del proyecto, con el propósito de mejorar el rendimiento y la integración en la construcción. Sin embargo, esto no se puede lograr si la comunicación formal e informal se enfoca hacia un camino tradicional, en el cual las expectativas de trabajo se rigen a un solo nivel, y es ahí cuando se crea un ambiente de incertidumbre de la gestión contractual y relacional, donde surgen los conflictos y las discrepancias.

Por las razones expuestas es fundamental evaluar la relación contractual y relacional, y mantener el aspecto formal de contratación entre las partes del proyecto porque permite establecer un reporte de una estrategia formal de compromisos y comunicación desarrollada mutuamente, para contribuir a la satisfacción del cliente de un producto terminado y de calidad. Ejecutar cambios trascendentes en una empresa no es fácil, requiere de tiempo y dedicación, sin embargo llevar a cabo esto, en pro de optimizar la producción, efectividad, eficiencia, rentabilidad, a fin de mejorar la gestión de la construcción en la empresa dedicada al campo de la construcción

Adicionalmente, existe disposición, decisión y compromiso por parte de los directivos de la Escuela de Ingeniería Civil de la UTPL, así como de los estudiantes, para aportar al desarrollo de nuevas políticas de gestión relacional y contractual entre los integrantes de los proyectos de construcción.



1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- ❖ Analizar la Gestión Relacional y Contractual entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores del proyecto habitacional “Ciudad Alegría” en Loja.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Establecer el grado de fragmentación del proyecto tanto estructural como organizacional.
- ❖ Evaluar la relación entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores durante la ejecución del proyecto habitacional.
- ❖ Evaluar las prácticas de contratación de los contratistas por parte del mandante.

1.4 Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación, se fundamenta en la recopilación de información de un contexto teórico y práctico (encuestas, entrevistas y fichas de observación), de tal forma que se indagan los problemas existentes para generar recomendaciones y conclusiones del tema en cuestión, entre todos los participantes del proyecto habitacional “Ciudad Alegría” de la ciudad de Loja.

1.4.1 Metodología de trabajo

Luego de analizar el problema de la gestión relacional y contractual entre mandante, contratista, subcontratista, y proveedores en la industria de la construcción, se identificaron aspectos relevantes y comunes en los casos de la literatura. En la revisión bibliográfica se encuentran tres enfoques relacionales y contractuales presentes en la industria de la construcción que se definen como



Tradicional/Transaccional, Partnering/Transaccional con Acuerdos y Alliancing/Relacional, los que permiten establecer comportamientos endeterminadas condiciones relacionales y contractuales, mediante dimensiones claves en la gestión de relaciones entre los participantes de un proyecto de construcción.

Posteriormente, se elaboran fichas de observación y cuestionarios que permitieron averiguar el nivel de gestión relacional y contractual, que se practicó en el área de estudio mencionado, conjuntamente se aplicaron las encuestas y entrevistas a todos los involucrados en la ejecución del proyecto, así como las fichas de observación.



2. MARCO TEÓRICO

En esta sección se destaca el estado del arte acerca de la organización en la industria de la construcción, proceso de selección de los participantes en un proyecto habitacional, y los principales modelos contractuales y sus enfoques de relación entre los actores de la industria de la construcción.

2.1 Sistemas organizacionales

Esencialmente el ser humano es un ente que necesita de la ayuda de su entorno para lograr los objetivos planteados por la empresa y es precisamente ahí donde nace la especialización de las personas para cada tarea, que deberán ser coordinadas para que cada uno de ellos cumpla con una actividad diferente y llegar a la obtención del producto. Por lo mencionado, en resumidas cuentas a esto de la división del trabajo, se le llama organización (Salico Sosa, 2006).

Según Salico Sosa (2006), existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Estos elementos definen la forma que tendrá la organización, es decir, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto que no va a beneficiar el trabajo en equipo, o a su vez, para promover el trabajo en equipo, se necesita contar con una estructura más horizontal, donde



cada integrante se sienta libre de dar opiniones con compañeros de jerarquía similar a la suya, que con su jefe o el jefe de su jefe.

2.1.1 Principios de organización

Los principios se refieren a los propósitos de la organización para ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Entre muchos principios que se pueden citar, se destacan los siguientes (Soto, 2004):

1. Definición de objetivos de la empresa.
2. Clara asignación de órdenes, evitando interferencias.
3. Unidad de dirección
4. Autoridad y responsabilidad
5. Extensión del control
6. Homogeneidad de tareas.
7. Graduación o jerarquía de la autoridad
8. Equilibrio en la organización.

2.2 La organización en la industria de la construcción

Debido a la naturaleza fragmentada de la construcción, la comunicación y coordinación son problemas muy comunes que afectan el desempeño del proyecto y la productividad (Li et al., 2000, en ChenTung et al., 2010). Las diferencias en la formación profesional, la tecnología, el conocimiento y la perspectiva entre los participantes, los problemas en la comunicación y la cooperación son comunes, a menudo comprometen el rendimiento y resultados del proyecto (ChenTung et al., 2010).

La mayoría de las organizaciones de la industria de la construcción, a menudo reclutan el personal como su mayor activo, pero no tienen los mecanismos adecuados para la gestión del conocimiento o capital intelectual que se consagran en este personal. Por ello la necesidad de cambio y la mejora



continua en la industria de la construcción se ha traducido en diversas iniciativas, que tienen por objeto mejorar el proceso de construcción. Una de estas iniciativas según Carrillo, Anumba, y Kamara, (2000), está principalmente dirigida a reducir la *fragmentación*, en el que se incluyen:

- Adquirir estrategias alternativas para aclarar y mejorar la estructura de comunicación entre los distintos participantes en el proceso de construcción
- El uso de la tecnología informática para integrar el proceso de construcción a través del intercambio electrónico de datos e información en ambas direcciones en la interfaz de diseño-construcción
- La adopción de una amplia gama de conceptos, herramientas y técnicas (por ejemplo, gestión de calidad total, asociaciones, partnering, etc) para mejorar la colaboración y mejorar la eficiencia y la calidad.
- El desarrollo de componentes mejorados, materiales y métodos de construcción, incluyendo la normalización y la pre-asamblea.

La industria de la construcción con una organización jerárquicamente lineal, hace que sea más difícil comunicar conocimientos entre los actores de la organización, debido a la estructura y a las barreras culturales de cada individuo.

ConstructionTaskForce(2000) afirma que el nivel de fragmentación en la construcción es una fortaleza y una debilidad, porque por:

- El lado positivo, es probable que exista flexibilidad para hacer frente a la variedad de cargos laborales.
- El lado negativo, el uso extensivo de la subcontratación ha llevado a las relaciones contractuales a un primer plano, e impide la continuidad de equipos que es esencial para un trabajo eficiente; para combatir la fragmentación desde este punto de vista, se debería encontrar lo que une mas allá de las diferencias. Lo cual supone instalar preguntas, proponer maneras de conversar, y ayudar a pensar colectivamente.



Estructura jerárquica lineal

Este modelo se apoya en el principio de jerarquía basado en la “unidad de mando”, en la que cada individuo responde al inmediato superior de los subordinados que tiene debajo de él, y a su vez éste depende exclusivamente de su inmediato superior, solo del cual podrá recibir órdenes (Gil Estallo, 1998), el cuál se puede observar en la figura 2-1.

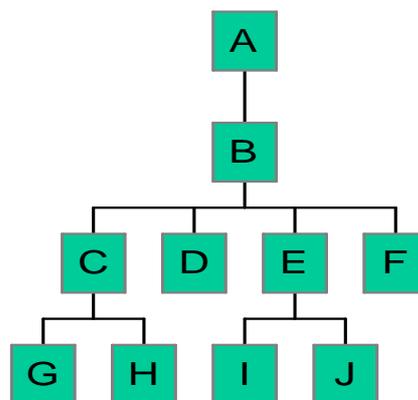


Figura 2-1 Estructura jerárquica lineal

Entre las ventajas y desventajas según Montesa Andrés (2004), de un diseño organizativo con estructura jerárquica lineal están:

Ventajas

- Es sencillo y claro.
- No hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina.
- Es útil en la pequeña empresa.
- La autoridad lineal recibe el asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo especialista.



Desventajas

- Carece de especialización.
- Es rígida e inflexible y puede dar lugar a un régimen dictatorial.
- Es muy difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática.
- La comunicación es indirecta y lenta porque está sujeta a intermediarios y distorsiones debido a la jerarquía.

2.3 Prácticas del proceso de contratación pública de los participantes en un proyecto de construcción habitacional

Los procesos de contratación, son procedimientos públicos por los cuales se realizan los contratos públicos, procesos en los cuales puede participar cualquier persona que cumpla las bases y requerimientos(Lira Ubidia, 2006).

En el proceso de contratación de una obra pública, la información sobre las oportunidades de contratación, se publica en los medios impresos o por medios electrónicos.

Contratación pública en la construcción se refiere a todo procedimiento concerniente a la, ejecución de obras públicas o prestación de servicios.

En el sistema nacional de contratación pública del Ecuador (LOSNC, 2008) se explican los procedimientos de contratación de obras civiles, en los cuales se incluye:

Licitación.- Es también denominada concurso público o contrato del sector público, en la que se realiza un procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del sector pública. En el documento de licitación se describen las especificaciones que deben cumplir y



los términos y condiciones que se aplicará en el contrato.(Construction Association of Nova Scotia, 2006).

El procedimiento de licitación es utilizada para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Cotizacion.- Se invitará a presentar ofertas a por lo menos cinco proveedores registrados en el RUP escogidos por sorteo público, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

El RUP es el registro único de proveedores, herramienta del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador, para categorizar a los proveedores, y actualizarlos permanentemente a través de la página web: www.compraspublicas.gob.ec.

Cotizacion de menor cuantía.- Cuando cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público.

Contratación integral por precio fijo.- Se celebra cuando se cumplan con los siguientes requisitos:

1. Si del análisis previo a la resolución de la máxima autoridad, resulta más ventajosa esta modalidad con respecto a la contratación por precios unitarios.
2. Si se tratare de la ejecución de proyectos de infraestructura en los que fuere evidente el beneficio de consolidar en un solo contratista todos los servicios de provisión de equipo, construcción y puesta en operación.



3. Si el presupuesto de dicha contratación sobrepasa el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,1% por el monto del presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, y,
4. Que la entidad contratante cuente con los estudios completos, definitivos y actualizados.

2.3.1 Criterios para la selección del personal

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio asimismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Tradicionalmente, la selección del personal se define como un procedimiento para encontrar el hombre que cubre el puesto adecuado, en el tiempo y costo adecuado.

La **Evaluación y Selección** implica el estudio exhaustivo de las posibles entidades o personal y su eliminación sucesiva basándose en los criterios de selección que se hayan elegido, hasta reducir la cantidad a unos pocos.

Debido a la gran cantidad de empresas constructoras, y personas dedicadas a la industria de la construcción, el grado de competitividad es cada vez más alto, y la forma de destacar sobre otras, es lograr tener un alto y amplio conocimiento del aseguramiento de la calidad aplicado a las obras de construcción. Esta calidad se logra a través de la disponibilidad de un staff de profesionales que tengan capacidad e integración en equipo, para realizar trabajos en obra civil de forma eficiente.(Thomas Ng y Wan, s.n.)



En la selección del personal de trabajadores de un proyecto de construcción, se consideran algunos criterios que sustentan el profesionalismo y capacidad de desenvolvimiento; y entre las más comunes se tiene:

Cumplimiento de la planificación (Agilidad, competencia): cumplimiento de la actividad mental creativa de trabajar sobre qué se debe hacer, cómo, en qué lugar, por quién y con qué, lo que implica realizar el trabajo en la mente. Planificación abarca la definición de metas, el establecimiento de estrategias para alcanzar esas metas y elaborar planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer estas metas sirven para no perder de vista el trabajo que harán los involucrados (Robbins et al., 2002).

Responsabilidad laboral: la responsabilidad laboral es la capacidad libre y voluntaria de asumir un determinado trabajo para cumplirlo a cabalidad de acuerdo a lo estipulado en los contratos.

Una relación humana más profunda solo se podrá mantener si ambas partes desean y son capaces de hacer lo que exigen los requisitos mínimos, la responsabilidad mutua es característica de la personas que cooperan entre sí, para promover el propósito común del grupo(Rahman et al., 2005)

Calidad del material ofertado: otro de los aspectos que se consideran para realizar una contratación es la calidad de los materiales ofertados, aunque erróneamente algunos consideran que el costo está vinculado con la calidad. En la selección del material primordialmente es aconsejable observar los estándares de calidad de los productos y no simplemente dejarse guiar por precios(Rahman et al., 2005).

Experiencia: son las habilidades, destrezas, conocimientos que el trabajador posee para realizar con pericia los trabajos a él encomendados derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida(Flippo, 1970).



Capacitación: es la preparación del profesional en determinado tipo de trabajo, para ejercer una especialidad dentro de la construcción y así ampliar, desarrollar la institución donde labora como trabajador; y para que su puesto se vuelva más eficiente y productivo (Flippo, 1970)

McGehee y Thayer, (1961) subraya que capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales

Gestión de recursos humanos: capacidad de conseguir y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Capacidad de adaptación al medio: es importante que un trabajador al realizar sus tareas se sienta satisfecho, tenga una actitud positiva frente al trabajo y afirme “me gusta mi trabajo”.

Cumplimiento de especificaciones técnico – legales: cumplimiento de requisitos legales, normativas, reglamentos importantes para que la empresa funcione en el marco de la legalidad, además del cumplimiento del control de la calidad y servicio de los productos que ofrece a sus clientes.

Solvencia financiera: es la capacidad de pago de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Reputación: prestigio o estima que se tiene de aquello que se ha creado a través de la especialización de trabajo que se ha realizado.

Valor de la oferta: la selección se realiza teniendo en cuenta el precio de los artículos, los descuentos comerciales, el pago de los gastos ocasionados



(transporte, embalajes, carga y descarga, etc.), o el costo por realizar el servicio contratado.

2.4 Gestión Relacional

La gestión relacional consiste en un conjunto de métodos y técnicas que mejoran la calidad e intensidad de las interdependencias e interacciones.

Pascual Esteve (2008), la define como el incremento de la capacidad de organización y acción de todos los participantes en un ambiente. De esta forma el conjunto de métodos y técnicas relacionales, que se utilizan en el campo de la construcción, son para lograr la máxima creatividad, innovación y movilización de los recursos.

Sobre la gestión relacional, Andres y Primo (2007), mencionan que un enfoque relacional permite que no solamente el contratista ofrezca bienes o servicios al contratante, sobre todo requiere generar relaciones de confianza, comunicación eficiente, proporcionar apoyo, asegurar un seguimiento adecuado, fomentar la implicación y el compromiso, desarrollar y permitir administrar y gestionar personas.

El enfoque relacional además de relacionar profesionalmente al equipo, favorece el equilibrio integral de cada persona.

Según Muñiz (2001) el objetivo de la gestión relacional es crear relaciones sólidas y satisfactorias con la contraparte, las que se basan en adecuarse a las necesidades del cliente a la oferta del bien o servicio que lógicamente debe tener calidad, precio y servicios para configurar un activo que lo haga mantenerse fiel a la empresa contratante en el tiempo, así como a todos los participantes de la industria de la construcción. La clave de una buena gestión relacional está en permitir que cada persona sepa desarrollar su papel según el rol que le corresponda, pero siempre tener en cuenta que las reglas no son las mismas entre los roles y las personas. Cada persona debe ser consciente de



cuál es la manera de relacionarse consigo mismo y con su contraparte. Es por ello que la relación entre las partes contratante se enfocan en diferentes niveles que depende de la apertura, confianza y comunicación que cada uno tenga del otro(Smyth et al., 2008).

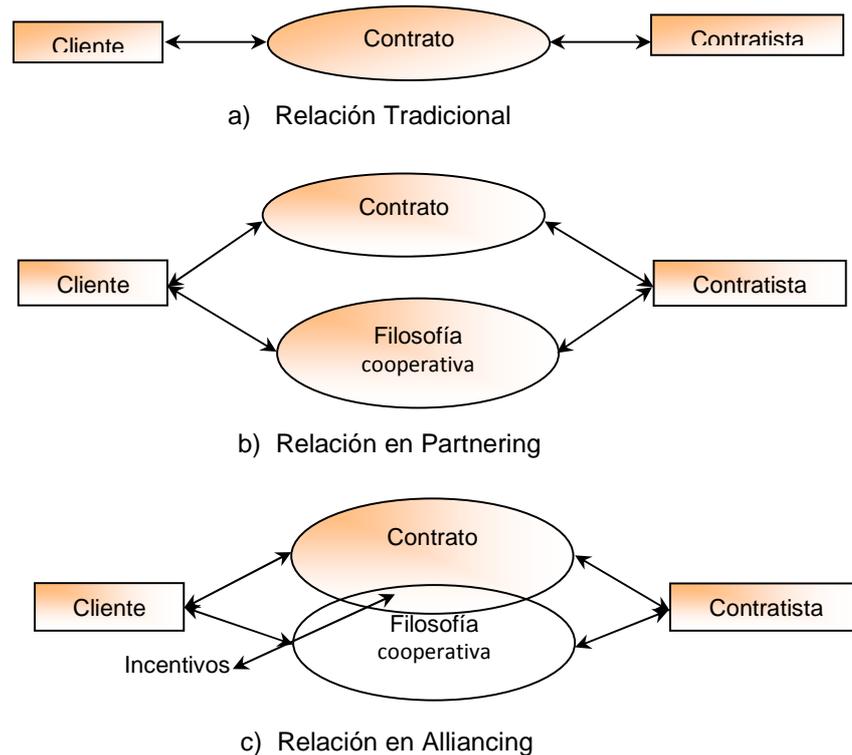


Figura 2-2 Comparación de la relación Cliente/Contratista
(Palacios Riofrio, 2010)

En la figura 2-2: se observan diferentes enfoques sobre las prácticas relacionales en el desarrollo de proyectos de construcción. La figura 2-2 (a) muestra que en la práctica tradicional, la relación entre cliente y contratista se sujeta por un contrato. En la Figura 2-2 (b) se observa una relación partnering que añade una filosofía de cooperación a la tradicional relación contractual, esta filosofía está fuera del contrato. La relación en Alliancing (Figura 2-2 (c)), muestra la correspondencia de los principios de Partnering como una exigencia contractual, aquí se introducen los incentivos y la clara asignación del riesgo.



Por lo tanto, Alliancing mantiene acuerdos que se apoyan por un plan de incentivos generados por las recompensas del contratista e inclusive del dueño, generadas durante la fase de ejecución de un proyecto (Scott, 2001, en Tang et al. 2006; en Palacios Riofrio, 2010). La filosofía de cooperación está atada al contrato cuando se comparten entre los participantes los riesgos y recompensas.

A continuación se desarrollan las prácticas relacionales señaladas de acuerdo al pacto entre las partes interesadas.

2.4.1 Tradicional

En la primera publicación de Macneil (1960a, en Campbell, 2004) se hace una revisión de lo que ahora se llama contrato social, en el que señala el mantener libertad, en una época de normas, formas y concentración del poder económico y social "fue" sin duda uno de los problemas más apremiantes de un contrato.

La escasa medida en que es posible que la gente acepte todos los términos de una transacción, aunque sea relativamente sencillo y muy discreto, es posible que se desarrollen mucho más pronto las ficciones legales, que el alcance del "consentimiento" o el transigirismo. (Macneil 1978a, en Campbell, 2004).

En la práctica de contratación tradicional; la "transferencia del riesgo" de las partes tienen específicas obligaciones individuales y los riesgos generalmente son asignados a la parte que tiene mejores condiciones para manejarlos. Cuando una de las partes falla o es deficiente en el cumplimiento apropiado de sus obligaciones hay consecuencias legales y comerciales. (Palacios Riofrio, 2010)

En el siguiente ejemplo se puede observar una relación típica de una práctica relacional tradicional.

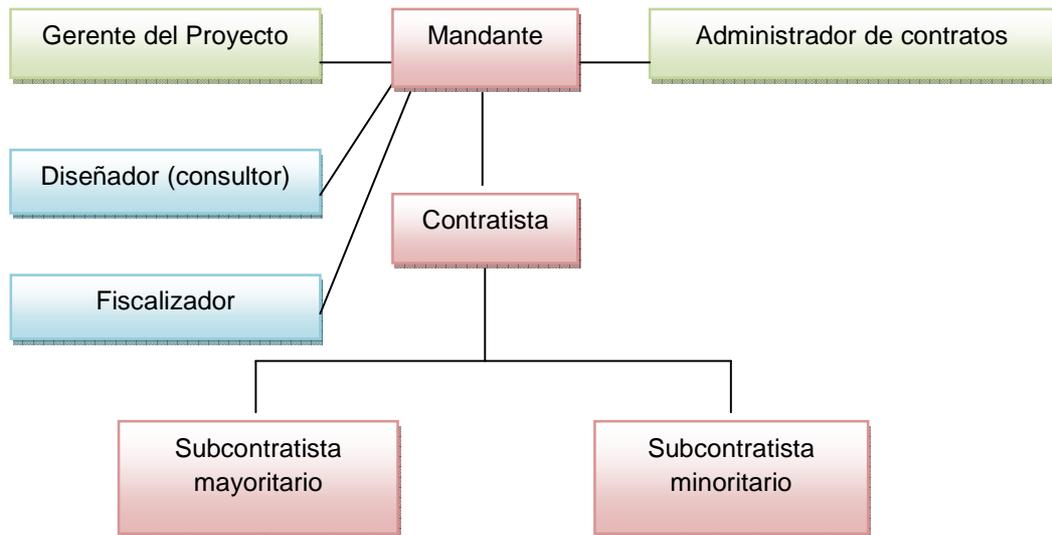


Figura 2-3 Acuerdo transaccional con acuerdos tradicionales

(Gerrard, 2005)

En la figura 2-3, se distingue claramente cómo funciona una práctica de contratación tradicional, donde un consultor realiza los diseños independiente del trabajo, y el contratista está encargado para construir dicho trabajo conformando su grupo de trabajo.

Algunos autores han reconocido que la gestión de proyectos tradicionales no tiene en cuenta la linealidad y dinámica de los proyectos. (Bertelsen, 2003 y McGray et al., 2002, en Palacios Riofrio, 2010).

La contratación tradicional tiene restricciones de: alcance, tiempo y costo, lo que impacta en cuanto a la calidad del producto al tiempo disponible para completar un proyecto, así como la elevación del costo del presupuesto y el alcance que se refiere a lo que hay que producir para ver el resultado final del proyecto (Bonilla, 2002).

Uno de los problemas que la industria de la construcción tiene es el estilo de gestión tradicional que tiene una aproximación individual respecto a los trabajadores, no se los considera como un recurso humano sino como un coste



(cuantía) que debe minimizarse, como resultado de ello Purcell (2010) menciona que:

- La formación es mantenida al nivel más bajo posible
- Se espera que los empleados se subordinen a la dirección
- La comunicación con los empleados es solo de arriba abajo
- Los salarios son bajos
- Se exige a los empleados que se esfuercen
- Alta rotación de trabajadores
- No existen políticas de desarrollo de los trabajadores

2.4.2 Partnering

Tang, Duffield, y Young, (2006), indican que el partnering es una filosofía que se basa en una relación de confianza entre los participantes del proyecto para facilitar la realización de un proyecto exitoso, en beneficio de las partes involucradas. El partnering es la búsqueda del esfuerzo de equipo, que permite a las partes establecer relaciones cooperativas de trabajo, a través de una estrategia formal de compromiso y comunicación mutuamente diseñada, ya sea para un proyecto en particular o para mantener relaciones duraderas entre ellas. La asociación añade una filosofía de cooperación para la relación contractual. En partnering, la filosofía cooperativa reside fuera del contrato. Partnering se desarrolla en paralelo a contratos estándar, sin tener fuerza contractual por sí mismo. (Tang et al., 2006)

Los pactos de partnering contienen acuerdos de buena fe y trato justo, entendiéndose como tales, a los deberes de respetar y hacer sus negocios dentro del marco legal que regula su actividad; ayudar y evitar estorbar la actuación de la otra parte; cumplir sus obligaciones diligentemente, cooperar, etc. Es importante destacar que en todos los sectores de negocios, partnering es un concepto que se ha practicado con mucha efectividad durante décadas y ha sido un buen cimiento para el mejoramiento de calidad, precio y rentabilidad. (Cain, T., 2004, en Palacios Riofrio, 2010).



En todas las investigaciones realizadas por Chini y Valdez, (2003) aplicando Partnering en la construcción se encuentra que la eficiencia mejora, existe mejor gestión de riesgos, los costos bajan, se incrementa la innovación y el valor de la ingeniería, y mejora la gestión de la calidad total.

2.4.3 Alliancing

Alliancing, originalmente fue desarrollado por British Petroleum en la década de 1990, ésta es una metodología de contratación relacional ampliamente empleada en el sector público de Australia. Este innovador mecanismo de contratación es una salida drástica de los métodos de contratación tradicionales, ya que alienta a los participantes del proyecto (cliente, diseñador, contratistas, etc.) a trabajar como un equipo integrado por la vinculación de los objetivos comerciales (es decir, beneficios) de todas las partes en el resultado final del proyecto. En este acuerdo todas las decisiones se hacen para que "el proyecto sea el mejor" y no para "ser mejor individualmente", ya que en la alianza se gana o se pierde como grupo (Sakal, 2005). Pero esto se logra cuando la alianza esté dispuesta a desarrollar competencias para aliarse, que podría ser mediante la adopción de buenas prácticas para trabajar en relaciones estratégicas (Mignot, 2009, en Palacios Riofrio, 2010).

Takac (1992), define "alianzas" como la unión de fuerzas y recursos entre las empresas, por un período determinado o indeterminado, para lograr un común objetivo. Ross (1999; en Palacios Riofrio, 2010), señala que alliancing, la resolución de problemas es un compromiso expreso dentro del mismo, sin recurrir a litigios, salvo en el caso de "omisión intencional", donde todas las transacciones de todos los participantes son 100% a libro abierto y sujeta a verificación por auditoría.

Para Cheung y Rowlinson (2007) Alliancing es una estrategia comercial a largo plazo, vinculando cliente, contratista y la cadena de suministro. Alliancing va más allá y trae toda la filosofía de la cadena de valor y la vinculación de las partes interdependientes dentro del proyecto de construcción como la clave del



objetivo de negocio. A su vez Manley(2002; en Palacios Riofrio,2010) explica que Alliancing emplea formas comerciales que se han establecido contractualmente proporcionando incentivos financieros y compartiendo riesgos, permitiendo un buen desempeño del proyecto, a diferencia de Partnering que se ha caracterizado por basarse en temas más suaves. Es importante señalar que Alliancing mira al contrato más que un simple documento, es una aproximación a la realización de negocios y proyectos de construcción en un cambio dramático de las prácticas de contratación tradicionales, donde la confianza es escasa y el antagonismo es endémico, hacia niveles elevados de compañerismo (Sakal, 2005).

La diferencia de Alliancing con respecto a Partnering radica en que, el segundo se desarrolla en paralelo a contratos tradicionales, sin tener fuerza contractual por sí mismo, mientras que los acuerdos del primero están expresados formalmente en un contrato estándar. Alliancing pueden ser considerado como una forma muy evolucionada de Partnering, pero que está consagrada en un contrato(Palacios Riofrio, 2010).

2.5 Gestión Contractual

La Gestión contractual abarca el periodo contractual que se inicia a partir del momento en que se designa a los responsables de adelantar las labores de inspección y fiscalización del contrato. Por ello, es importante que las entidades públicas, deban contar con la persona que fiscalizará desde el momento del diseño del negocio contractual para que emita su aval o concepto técnico y asuma la responsabilidad que le corresponda por tal actuación, previendo de esta forma daño antijurídico. De manera previa a la iniciación del contrato, se recomienda contar con un acta de iniciación de éste, en la que debe darse cuenta de las condiciones en que empieza a ejecutarse y los compromisos que adquieren las partes para tal efecto: por ejemplo la relación de los equipos y del personal destinados por el contratista a ese propósito, y de los recursos (dinero, edificios, predios) que tenga la entidad con ese mismo fin; además una



descripción detallada de las circunstancias de modo, tiempo y lugar que servirá a su vez de información preliminar o introductoria antes de registrar el contrato (Cuervo et al., 2004)

Tipo de contratación

Al realizar contrataciones, sean de carácter público o privado las partes que intervienen en el acuerdo, adoptan diversas formas de contratación, además de la contratación escrita e informal, para protegerse frente a terceros y entre éstas tenemos (García Medina, 2009: Ingeniería Legal, 2008 y Convenio Colectivo de la Construcción, 2002).

Contrato de prenda: es aquel por el que una parte (el deudor) entrega una cosa, mueble a la otra parte (al acreedor) para garantía y seguridad de un crédito, otorgándole la posesión pignoratícia (dar o dejar en prenda) y con ello la facultad de retener la cosa empeñada, y en caso de que el deudor no cumpla con su obligación, se cancelará con el valor de la prenda. Para que este tipo de contratación tenga naturaleza jurídica se debe inscribir en el registro público mercantil.

Contrato por pago directo: es el tipo de contratación mediante el cual, el proveedor y el contratista ponen las reglas de juego en forma directa, clara e inmediata al término del objeto del contrato. El pago se realizará en forma efectiva, habiéndose establecido los plazos correspondientes, además, debe existir el compromiso de culminar el trabajo con puntualidad.

Para asegurar esta forma de contratación es recomendable hacerlo a través de un documento público que abalice la legalidad del mismo. Toda vez que existen riesgos como: “pagar cuando me paguen”, no asumir la corresponsabilidad para cancelar los valores y entrega del producto en forma recíproca.

Contratación por fianza: es un contrato de garantía personal, en virtud del cual un tercero se compromete a responder ante un acreedor del cumplimiento



de la obligación asumida por un deudor, en el caso de que este incumpla con el contrato. Las fianzas son requeridas cuando hay un acuerdo previo entre el acreedor y el fiador, a través de un documento firmado por ambos. Una fianza asegura el pago de los daños que existan a favor del beneficiario. A través de la fianza las obligaciones se vuelven exigibles, cuando una de las partes no ha cumplido con lo estipulado en el contrato.

Contrato por Enganche, es el modo de establecer una relación contractual de servicios o ejecución de obras con la peculiaridad de que el trabajador deberá desplazarse de su lugar habitual de residencia de manera que deba cumplir con la obligación aceptada en el contrato de trabajo.

Trabajo por tareas.- Cuando el trabajo se realice por unidades de obra vulgarmente llamadas "tareas", el inspector del trabajo podrá reducirlas a límites razonables si hubiere motivo.

Forma de contratación

Trabajo a jornal, los jornales son el grueso de la mano de obra en la construcción. Son aquellos obreros sin especialización que se encargan principalmente de los trabajos más pesados. Hacen de todo, generalmente realizan la parte más dura del trabajo

Se contrata a jornal, cuando el mandante cancela la remuneración del trabajador por cada día de trabajo y allí cumple ocupaciones específicas dispuestas por su jefe.

Trabajo por tarea, a destajo o por unidad de obra, con primas a la producción, o con incentivo. Se caracterizan estos sistemas por poner en relación directa la retribución con la producción del trabajo, con independencia, en principio, del tiempo invertido en su realización y por tener como objetivo la consecución de un rendimiento superior al normal. En los trabajos a destajo o por unidad de obra, y a efectos de su retribución, sólo se atiende a la cantidad y calidad de la obra o trabajo realizado, pagándose por piezas, medidas, trozos, conjuntos o



unidades determinadas, independientemente del tiempo invertido en su realización.

Trabajo por horas Son aquellos contratos en los cuales las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse para cualquier clase de actividad. Podrá estipularse el pago de la remuneración por horas si las labores del trabajador no fueren permanentes o se tratare de tareas periódicas o estacionales.

Trabajo individual o de grupo de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. Ahora bien la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Trabajo a prueba se produce cuando el empleador te contrata por un determinado tiempo para que demuestres que realizas la tarea en forma adecuada.

2.6 Relación Contractual

La base de una relación contractual, es un contrato entre dos o más partes donde se acuerda cada una de las voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre las partes, que se rigen en virtud del mismo a mantener una relación con el objeto de cumplir el acuerdo ya sea este bilateral u unilateral generando derechos y obligaciones relativos. El contrato es bilateral cuando los compromisos son recíprocos; y éste es unilateral cuando genera obligaciones sólo para una de las partes en el contrato.

Reglas básicas de los Contratos (Covarrubias, 2006):

- Buena fe de las partes en el pensar y en el actuar



- Buena voluntad de las partes para conseguir el objetivo común
- Las partes que celebran el contrato deben asumir sus propias responsabilidades
- Una parte no puede beneficiarse a costa de las demás
- Una parte no puede perjudicar a otra por culpas propias.

De tal manera que la relación contractual (RC) es la relación que se genera entre las partes vinculadas en el pacto, dependiendo del tipo de contrato y a continuación se menciona las principales:

a) Relación contractual a través de un contrato transaccional

Matthews (2004, en Rahman y Kumaraswamy, 2005) explica que la relación contractual (RC), entre las partes de un contrato con intenciones transaccionales, se ha caracterizado porque tradicionalmente está orientado a sistemas de contratación legalista y estática y sus consiguientes procedimientos basados sólo en el precio. Y la reacción de las partes ante este tipo de contrato es que, se inhiben las buenas ideas, la cooperación y el límite de la innovación, se crean presiones para la optimización local, y la incapacidad de funcionar coordinadamente.

En la figura 2-4, se observa cómo funcionan las partes contractuales dentro de un acuerdo para la ejecución de una obra civil.

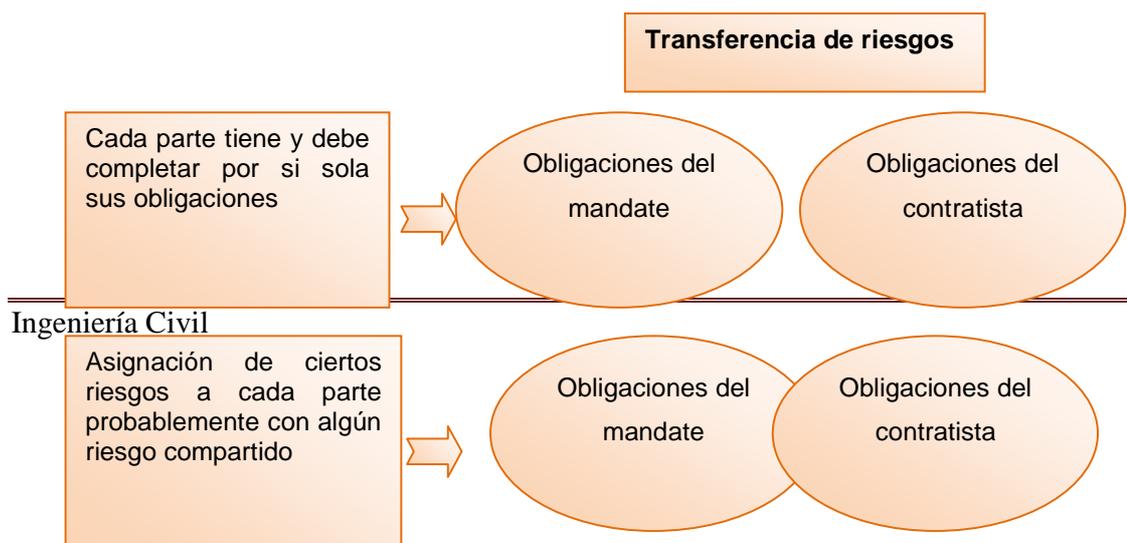




Figura 2-4 Forma de contratación tradicional

(Ross 2009, en Palacios 2010)

Cada parte contractual se obliga a cumplir con las responsabilidades adquiridas en la firma del contrato, y el riesgo es transferido para quien puede manejarlo mejor, en algunos casos probamente se comparta algo de ese riesgo.

b) Relación contractual a través de un contrato transaccional con acuerdos

Un contrato con la estrategia transaccional con acuerdos, se describe al que exhibe en su gran parte medios o moderados niveles de interrelación entre las partes contractuales, ya que se considera que funciona bajo el enfoque de contratos transaccionales con acuerdos comerciales o de buena voluntad para generar colaboración entre los involucrados en el pacto. Estos contratos se apoyan en incentivos que pueden ser económicos o relacionados con estabilidad laboral o condiciones de trabajo para promover la cooperación entre las partes.

Los acuerdos del contrato transaccional tienen un enfoque estructurado de gestión para facilitar el trabajo en equipo contractual, más allá de los límites contractuales. Sus componentes fundamentales formalizan los objetivos mutuos, métodos de resolución, y una búsqueda activa continua de mejoras cuantificables. (Kawneer UK Limited, 2001)



2.7 Contratación Relacional

Una contratación relacional (CR) entre las partes contractuales, se expresa claramente en la publicación de Rahman y Kumaraswamy(2005) donde analizan que existe una relación relacional cuando se utiliza una asignación de riesgos claramente definidos que toma en cuenta el compartir ganancias/compartir pérdidas. Rahman, Kumaraswamy, y Ling (2007) dicen que esta conexión se ha aplicado cada vez más en la industria de la construcción, durante los últimos diez años.

Sobre todo en este tipo de relación asumirse una estrategia comercial a largo plazo, vinculando cliente, contratista y la cadena de suministro. (Rowlinson y Cheung, 2007)

2.7.1 Beneficios de la Contratación Relacional

En la gestión contractual/relacional existen una serie de ventajas que contribuyen al logro de objetivos y metas comunes, tanto del personal contratado como de los contratantes entre ellos se tiene:

Los principios de CR (contratación relacional) proporcionan una base sólida para la armonización de las relaciones entre las partes contratantes, reducir las áreas de desacuerdos y lubricar la fricción transaccional (Rahman y Kumaraswamy, 2002, en Kumaraswamy, Anvuur, y Rahman, 2006). Esto se logra concentrándose en objetivos comunes, adoptando, enfoques de cooperación (por ejemplo, la asociación), y la introducción de mecanismos de incentivos que favorezcan y sean útiles sobre las prácticas de contratación y los principios clásicos. En la introducción de incentivos se hace hincapié en una clara y equitativa asignación de todos los riesgos previsibles, junto con la RC de ajuste de los contratos basados en mecanismos para hacer frente a los imprevistos y los cambios durante la ejecución del contrato. (Kumaraswamy, Anvuur, y Rahman, 2006)



En la investigación realizada por Rowlinson y Cheung (2007) en un sector público de Queensland-Australia, refleja que la contratación relacional tiene los siguientes beneficios:

- La relación de contratación es un “cara a cara”, en el marco de la sinceridad y el respeto, decir las cosas con frontalidad, claridad y sencillez.
- Transformar la “barrera de protección” o la “guerra de papel” en un enfoque de colaboración y compromisos desinteresados.
- La documentación formal y oficial evita las discusiones y malos entendidos entre las partes involucradas.
- Determina con claridad la solución de discrepancias que surjan entre las partes involucradas.
- Toma de decisiones en base a acuerdos legítimos y comunes de forma rápida y oportuna.
- Participación de involucrados en la toma de decisiones, lo que genera mayor satisfacción en el trabajo.
- Realizar el trabajo en un ambiente más gratificante y agradable
- El equipo de trabajo desarrolla una contribución positiva y juntos mueven el proyecto hacia adelante.

Sin lugar a dudas, el ambiente de trabajo con una contratación relacional, es más agradable, produce mayor rendimiento y empoderamiento sustentable por parte de los trabajadores, lo que hace que la institución o empresa se consolide.

2.7.2 Cambio esencial de una relación contractual a una contratación relacional

Una relación transaccional se hace cada vez más necesario abandonar, por ejemplo en la asignación de riesgos con la mayor claridad a través de disposiciones contractuales clásicas (Kumaraswamy, 1997), mientras que una contratación relacional (CR) tiene como principio, hacer frente a los riesgos



imprevistos y algunas otras eventualidades especiales que pueden ser mejor manejados en forma conjunta (Kumaraswamy et al.,2006). Cabe señalar que un contrato relacional en la industria de la construcción es un término común en Partnering, Alliancing, JointVenturing, SupplyChain Management, acuerdos mejorados de distribución de riesgo, y otras alianzas formales e informales (Edkinset al., 2006; Kumaraswamy et al., 2005; Rahman et al., 2008; Cheung et al, 2006; Rahman y Kumaraswamy, 2004; Rahman et al., 2007, en Palacios Riofrio, 2010).

La necesidad de desarrollar relaciones sostenibles entre los miembros de un equipo se conoce como contratación relacional (CR), donde se proporcionan garantías contractuales, a fin de proporcionar estrategias bien equilibradas, que en conjunto podrían asegurar el éxito, y la sostenibilidad de ese éxito a largo plazo. (Rahma et al., 2007). Por ejemplo, un cambio contractual en las condiciones contractuales puede incluir la asignación clara y equitativa de los riesgos, mientras que una modificación de las condiciones no contractuales puede incluir uncambio en la actitud de la asignación equitativa de riesgo. La aplicación de la contratación relacional (CR) es uno de los principales enfoques que provoca cambios,(Rahman et al., 2007). Macneil (1974, en Rahman et al., 2007), expresa que la Contratación Relacional considera que los contratos relacionan a las partes, en un proceso de proyección de cambio en el futuro y permite la planificación futura de inversión. Esto requiere la transformación de las relaciones tradicionales hacia una cultura común que trascienda las fronteras de la organización (Rahman y Kumaraswamy, 2008, en Palacios Riofrio, 2010).

Esta trascendencia empieza cuando existe la posibilidad de incluir una cláusula de estabilidad, en las condiciones del contrato en virtud del cual la relacion contractual, se lleva a cabo por la duración de la relación entre las partes (Rowlinson y Cheung, 2007).

Esencialmente CR busca destacar los puntos de convergencia entre los intereses respectivos de las partes contratantes. De este modo, las partes se



benefician al encontrar la solución a los problemas que surgen de una divergencia de sus intereses (Rahman et al., 2005).

2.8 Relación contractual entre Mandante y Contratista.

Mandante es la persona que faculta a otra su representación para actuar en su nombre. El mandante también celebra un contrato, en el que confía la gestión a otro, para que se haga cargo por cuenta y riesgo del primero. Según el diccionario de la Real Academia española (2008) mandante es la persona que en el contrato consensual llamado mandato confía a otra su representación personal, o la gestión o desempeño de uno o más negocios. También se entiende por mandante a la persona que por contrato ejecuta una obra material o está encargada de un servicio para el gobierno, para una corporación o para un particular.

Un contratista es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la construcción de un edificio, carretera, instalación o algún trabajo especial. Estos trabajos pueden representar la totalidad de la obra, o bien parte de ella. Un contratista es responsable de proporcionar todos los materiales, equipo (vehículos y herramientas) y la mano de obra necesarios para la construcción del proyecto; aunque según el caso puede proporcionar solamente el recurso humano. Es común que el contratista se apoye en otras personas u organizaciones para que realicen determinados tipos de trabajos especializados, a ellos se les llama subcontratista y a él contratista general.

En países en desarrollo, es el *maestro* quien se encarga del trabajo de reclutamiento y control, así como de la formación. El contratista a menudo no tiene contacto directo con los trabajadores, las instrucciones son dadas sólo a través del *maestro*. Sin embargo, aunque el *maestro* controla el proceso de trabajo no es quien paga a los trabajadores, a menos que también actúe como subcontratista. El *maestro* a menudo recluta amigos suyos y los relacionados, o puede ir a lugares conocidos, donde los trabajadores desempleados ofrecen



sus servicios. La relación entre el *maestro* y los trabajadores en general es benévola, casi paternalista, pero también puede ser de explotación (Connolly, 2001, en Abdul-Aziz et al., 2001).

Tradicionalmente, la relación entre mandante y contratista queda regulada por contratos celebrados antes de iniciar dicha obra. Estos contratos se definen con falta de planificación y definición de los proyectos, por las deficientes bases técnicas y administrativas, de esta forma realizan licitaciones defectuosas que no permiten conocer correctamente el alcance de los trabajos y producen documentos contractuales que en la mayoría de casos no refleja la realidad (Navarro Vial, 2008).

Seguidamente se inicia una relación entre mandante y contratista no tan beneficiosa para el éxito del proyecto constituida por:

- Mala descripción de la obra
- Cambios en proyectos
- Aumentos de obra
- Aceleraciones para cumplir plazos
- Incumplimiento de mandante en entrega de recursos

Chen Tung y Feng-yi (2010) explican que la relación contractual entre mandante y contratista se basa en la mayoría de casos en el tradicional DBB (diseño, licitación y construcción), en el que se observa que la entidad contratante se inclina por la oferta más baja en general, a menudo creando conflictos dentro del proyecto, y como consecuencia el tradicional DBB de un proyecto se ejecuta con una mentalidad de ganar-perder, provocando conflicto en la comunicación y cooperación, e incluso a veces controversias, y, el proyecto se afecta en la productividad y el rendimiento.

La relación de confianza entre las partes, decae por las controversias en la cual; para el mandante, el contratista está tratando de obtener ganancias excesivas,



y para el contratista, el mandante está tratando de disminuir el valor de la contratación de la obra para no cancelar los valores que corresponden.

Por ello, es necesario aplicar las características propias de los modelos de gestión como partnering y/o alliancing, donde un compromiso a largo plazo entre dos o más organizaciones es importante para el logro de los objetivos de negocio específicos mediante la maximización de los recursos de cada participante. Es necesario sustituir las relaciones tradicionales con una cultura compartida sin tener en cuenta límites de la organización. Esta relación se basa en la confianza, la dedicación de objetivos comunes, y una comprensión de las expectativas individuales y los valores. Los beneficios previstos incluyen la mejora de la eficiencia y la rentabilidad, el aumento de la innovación, oportunidades y la mejora continua de productos y servicios de calidad (Chen Tung et al., 2010).

2.9 Relación contractual entre contratista-subcontratista-proveedores

En Latinoamérica la industria de la construcción mantiene un lugar importante en el factor económico como actividad, pero mantiene una serie de factores o condicionantes que determinan bajos niveles de productividad, elevados costos, deficiencias de calidad y elevados tiempos de entrega. Es por ello que las empresas constructoras en el actual mundo de globalización y competitividad requieren alcanzar el liderazgo combinando tiempo, calidad y costo en cada uno de sus trabajos. Es aquí donde aparecen las subcontrataciones donde se delega parte del trabajo a aquellas personas que sean capaces de desarrollarlas con mayor precisión en la especialidad correspondiente, que le ayudan al contratista a realizar un trabajo mucho más eficiente; las empresas proveedoras juegan un papel importante también en el desarrollo exitoso de un proyecto de construcción porque la estrategia de compras debe ser diseñada para alcanzar el objetivo primordial (calidad).



En las relaciones contractuales que se celebran entre contratista, subcontratista y proveedores deben primar los valores y principios de equidad, transparencia, reciprocidad, justicia y responsabilidad de los involucrados, deponiendo intereses personalistas y así generar una competencia abierta y justa en todos los niveles.

La tendencia global es que las grandes y pequeñas empresas de la construcción al momento de seleccionar a sus proveedores y subcontratistas no sólo evalúen sus propuestas de precios, sino calidad, experiencia, u otras variables técnicas, así también que amplíen la mirada a otros aspectos como la ética en los negocios, la calidad de vida laboral, y la gestión de recursos humano. La premisa es que a una gran empresa le conviene contar con proveedores que compartan sus valores corporativos y su forma de generar valores. Desde el punto de vista de la responsabilidad se busca generar una relación “ganar-ganar” entre: empresa mandante, contratista, subcontratista y proveedores, basada en el diálogo constructivo. Se debe fortalecer el dialogo proactivo entre contratista, subcontratista, proveedores para favorecer una relación de confianza y de largo plazo, que contribuya a mejorar la competitividad y sostenibilidad del proyecto (Parada, 2009).

2.9.1 Contratación y subcontratación en proyectos de edificación.

El subcontratista es un empleado que ha sido contratado por el contratista general para realizar una tarea específica como parte del proyecto total. La gama de oportunidades para el subcontratista es mucho más amplia y el incentivo para el subcontratista es reducir costos y atenuar riesgos en la ejecución del proyecto y se los contrata de acuerdo a las habilidades, destrezas o especializaciones. El subcontratista realiza parte o todas las obligaciones del contrato de otra persona. Las subcontrataciones juegan un rol significativo en el éxito del proyecto, ya que el éxito del subcontratista es el éxito del contratista, para finalmente conseguir una obra de calidad.



En estudios realizados por Gray y Flanagan (1989; en Cartuche Carchi, 2011), la subcontratación en la industria de la construcción aumenta y mejora la integración de las empresas de menor tamaño y los procesos de facturación de bienes. La actual posición de la industria de la construcción permite que la subcontratación mantenga vinculación con la entidad contratante (contratista) porque el éxito de las relaciones sostenibles se basan en formas de relación de intercambio que se caracteriza por altos niveles de confianza, pero en general se acepta que la industria de la construcción tiene una fuerte preferencia por la desconfianza en lugar de todos los beneficios de la cooperación. (Wood et al., 1999). Es por ello que el grupo de ConstructionTaskForce (2000), menciona que es necesario formar alianzas entre los participantes de un proyecto de construcción porque la eficiencia y la calidad puede ser mejorado, gracias a que el equipo permanece junto a través del tiempo estrechando relaciones a largo plazo, es aquí donde el grupo tiene la capacidad de aprender y la posibilidad de mejorar continuamente a través de una retroalimentación.

Una subcontratación estratégica es el enfoque para avanzar hacia formas sostenibles de adquisición a través de relaciones de contratación enfocándose en un contexto de cooperación y logro de un producto de calidad. Mientras que en una subcontratación tradicional existe simplemente una vinculación económica a través de un contrato formal o informal lo que deja visto que paga por un servicio y al término de este se concluye la relación y se paga por un trabajo terminado, en algunos casos da como resultado deficiencia en la calidad y tiempo de entrega del trabajo y/o a veces el aumento del precio del trabajo. Por lo tanto para cambiar esta cultura tradicional en la ejecución de un proyecto, el grupo de Construction TaskForce, (2000), consideran que debe empezarse por la valoración de la gente del grupo, porque no sólo es fundamental la calidad de la mano de obra, sino también la manera de tratar a los trabajadores. Ellos opinan que la fuerza de trabajo está infravalorada, de escasos recursos y con frecuencia tratados como una mercancía en lugar del activo más importante de la industria.



La industria de la construcción es un campo que requiere de mucha confianza entre los participantes debido a la alta incertidumbre que existe, porque cada proyecto tiene sus particularidades y sus propias características (Rowlinson et al., 2007).

A continuación se señalan las diferentes especialidades de subcontratación en la industria de la construcción de proyectos habitacionales(Pizarro, 2006):

Topógrafo.- Persona que profesa el arte de describir y delinear detalladamente la superficie de un terreno tiene en ella especiales conocimientos.

Excavaciones y terracería.- Persona que se encarga de la eliminación de tierra, grava, arena y otros escombros de una propiedad con el propósito de la construcción de una nueva estructura.

Obra civil (albañilería).- Persona que construye edificios u obras en que se empleen, según los casos, ladrillos, piedra, cal, arena, yeso, cemento u otros materiales semejantes.

Plomero.-Persona especializada en la instalación, mantenimiento y reparación de las conducciones de agua y otros fluidos, así como de otros servicios sanitarios y de calefacción en los edificios.

Carpintero.- Persona que por oficio trabaja y labra madera, ordinariamente común.

Subcontratista de ventanería.- Persona que se encarga de la elaboración de los ventanales a base de material de cerámico, vidrio, madera o hierro.

Subcontratista de hojalatería y estructura metálica.- Personas que labran el hierro en sus diferentes formas para el uso en viviendas de construcción, ejemplo; moldeamiento de la estructura metálica, colocación de canales de Tol galvanizado, puertas, marcos de ventanas, etc.



Subcontratista de colocación de canales de tol galvanizado.- Los fabrica y los instala en la obra, de acuerdo a las medidas requeridas.

Subcontratista de instalación de pisos.- Persona que se encarga de la instalación de piso y que son trabajos ejecutados con estándares de calidad y que proporcionan una mano de obra calificada.

Pintor.- Persona que profesa o ejercita el arte de la pintura. Persona que tiene por oficio pintar puertas, ventanas, paredes, cielo raso, etc.

2.9.2 Cliente y proveedor en proyectos de edificación

Según Latham (1994; en Maturana et al., 2006), la base para el éxito de la asociación es la mejora continua y la construcción de la relación a largo plazo con los proveedores y subcontratistas. La asociación puede basarse en un solo proyecto, que se llama asociación de proyecto, o en un compromiso a largo plazo que se extiende por varios años y varios proyectos, que se llama asociación estratégica.

Alet (1994), considera que “el cliente es la base de la vida de la empresa y ésta debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización” y en su segundo libro (1996), precisa que “es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”. Es así que Redondo (2000) explica que la gestión relacional entre proveedores y contratistas, “supone dar a las transacciones una orientación a largo plazo, donde se crean vínculos estables de dependencia y confianza entre el vendedor y el comprador”, porque las empresas proveedoras además de fomentar intercambios monetarios optan por las relaciones duraderas.

Las relaciones con los clientes no se deben valorar como un crecimiento de transacciones, sino como un vínculo que une a empresa-cliente, en el cual es



imprescindible obtener información precisa, fidedigna y adecuada, así como mantener una comunicación bidireccional, abierta y franca, continuamente donde se fortalezca y se estrecha la relación, con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo. (Balido León, 2007)

El Department of Trade and Industry del Reino Unido (1992; en Hong-Minh et al., 1999), donde la relación contractual se realiza mediante una alianza es una sociedad que integra clientes y proveedores en la cual se comprometen a mejorar continuamente y compartir beneficios, por intercambiar información pertinente de manera abierta y resolver problemas en conjunto y no por encontrar un socio comercial.

Marketing relacional

La gestión relacional con clientes (CRM) es considerada fundamentalmente una respuesta de la tecnología, en la creciente necesidad de consolidarse las empresas en el marco relacional con sus clientes, esto es lo que da como resultado el marketing relacional, donde Berry (1983; en Smythet al., 2008) indica que es una alternativa de comercialización de marketing. Este remplaza el modelo basado en transacciones con un modelo que agrega valor a través de las relaciones, sobre todo para las empresa de servicios que las empresas mercados. La importancia del marketing relacional y la gestión radica en el principio u origen de la gestión de inversiones y el valor en las relaciones diádicas entre cliente y proveedor.

Marketing relacional es utilizada como una herramienta informática y/o gerencial, una filosofía de trabajo, una metodología de ventas, una estrategia, un sistema de información, etc, los puntos de coincidencia están en la posibilidad de conocer, dar atención personalizada y fidelizar a los clientes más rentables con el apoyo indispensable de la tecnología. La confianza entre cliente-proveedor, florece como un signo de lealtad, parte de la gestión del marketing relacional (Gummesson, 2001, en Smythet al., 2008).



La gestión relacional con clientes (CRM) permite la optimización del valor para el cliente, que repercute directamente en el aumento de valor para la empresa, y el que se concreta en (Andreset al., 2007):

- Mejora y mantener la relación con el cliente actual y potencial.
- Incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre los clientes y por tanto el grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes, ofreciendo la atención y el servicio más adecuado para sus necesidades
- Reactivación de inactivos; conociendo porque dejaron de trabajar con la entidad para tratar de volver a crear vínculos con los clientes.
- Detectar nuevas oportunidades de marketing y ventas provenientes del conocimiento adquirido.
- Adecuarse a las ofertas y servicios deseadas por el cliente
- Reducción de los costos asociados a las campañas de marketing y ventas.
- Captación de potenciales clientes con valor; crear estrategias para hacer crecer el número de clientes de la entidad a través de la actuación de cada gestor.

Cadena de suministro

Por Cadena de Suministro o Cadena de Abasto se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.(Ronald, 2011)

La cadena de suministro incluye a todos los vendedores, proveedores de servicio, clientes e intermediarios. Un pequeño retraso en el suministro de algunos materiales puede afectar considerablemente a los resultados del proyecto (Rahman et al. 2003a.; en Rahman et al., 2005)



Una forma que destaca partnering, es la gestión de la cadena de suministro y otras iniciativas que constituyen la contratación relacional, es la búsqueda de las ventajas de la decisión de "comprar", mientras reconoce algunos de los beneficios de la decisión de "hacer", sin incurrir en la inversión. El análisis de esta corriente se basa en los recursos que la empresa ha vinculado en los costos de transacción (Barney, 2001, en Smyth y Pilcher, 2008) para la asignación de recursos para "comprar", en lugar de un "hacer" (cf. Macneil, 1974, Williamson, 1975, en Smyth et al., 2008).

En supply chain web (s.f.) se señala que el objetivo estratégico en la cadena de suministro es ampliar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes, mejorando:

- La productividad del sistema logístico operacional,
- El incremento de los niveles de servicio a los clientes, que agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.
- La implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros.

2.10 Dimensiones y factores relevantes en la gestión relacional/contractual con terceros.

Palacios (2010), ha desarrollado una matriz donde los factores se agrupan según el área de incidencia en las relaciones de negocios, llegándose a establecer cinco dimensiones que cubren aspectos de interdependencia, relacionales a nivel contractual y de negocios, de manejo del riesgo y uso de mecanismos de incentivos y de criticidad de las actividades.



A.- En el área de **interdependenciarse** establece una dinámica de ser mutuamente responsable e independiente de una relación que implica que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente autónomos, y comparten un conjunto común de principios entre los que se encuentran:

A1-Colaboración.- Actitud que de forma abstracta involucra todo proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en conjunto. La colaboración es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. Colaborar es responsabilidad de todos, aunque facilitar el proceso requiere trabajar la fortaleza interna.

A.2- Alineamiento de objetivos.- Definir estratégicamente objetivos claros, comunes y precisos, que lleven a cumplir los propósitos del proyecto. Para definir los objetivos se debe tener en cuenta la presente realidad económica, organizacional y cultural de las partes con el proyecto. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico

A.3- Compromiso.- Asumir la responsabilidad de cumplir con lo prometido, donde un buen compromiso es la base para producir cualquier tipo de cambio en la relación entre las partes.

A.4- Confianza.- Esperanza firme de una actitud abierta y franca hacia la contraparte dentro del proyecto de construcción.

A.5- Liderazgo.- Define la dirección, jefatura o conducción de un participante del proyecto al grupo que dirige. Un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

A.6- Definición del alcance.- En un proyecto necesita de una correcta planeación, ejecución, control, pero para ello se requiere de contar con antecedentes técnicos, planos, especificaciones, etc.



A.7- Comunicación.- Acción y efecto de comunicarse entre el grupo involucrado en el proyecto, transfiriendo información u opiniones.

A.8- Transparencia.- Se refiere a las acciones u omisiones generadas dentro del grupo de relación sean conocidas por todos los participantes de un proyecto.

A.9- Armonía.- Equilibrio para trabajar en equipo manteniendo relaciones de acuerdo y avenencia.

A.10- Uso de tecnología de Información.- Requerimiento de innovar nuevas tecnologías de información.

B- Contractual y de negocios: Agrupa factores vinculados a condiciones de la contratación y el enfoque del negocio.

B.1- Relación contractual: actitud generada entre las partes en base al tipo de contrato que las relaciona. Estas actitudes responden a normas de conducta que se decide seguir y que están guiadas por los valores generadas en la relación entre las partes contractuales. Las actitudes que las personas toman ante diferentes situaciones de la vida cotidiana determinan el comportamiento de los demás frente a los demás.

Actitud indiferente.- Es el comportamiento emocional o sentimental hacia la otra persona donde demuestra apatía e incompatibilidad, lo que disminuye el rendimiento del trabajo, la motivación y el compromiso de “ganar-ganar”.

La actitud generada por el contrato en cuanto a la adversidad también se refiere a la tendencia de “ganar-perder”, lo que promueve relaciones de confrontación y contradicción entre los miembros del equipo del proyecto. (Kwok y Hampson, 1997)

Actitud colaborativa.- Disposición mental y neurológica que ejerce una influencia directriz o dinámica, para trabajar juntos por el logro de objetivos y



metas comunes; esta actitud desarrolla la motivación, el compromiso y el deseo por cumplir exitosamente los compromisos previamente adquiridos.

Otras actitudes:

Las actitudes pueden ser favorables o desfavorables en cuanto a objetos, personas o hechos. Reflejan la opinión de un individuo con respecto a algo; pero fundamentalmente estas actitudes reflejan su forma de percibir el desempeño en el trabajo

B.2- Duración de la relación.- Conveniencia de generar relación a largo plazo.

B.3- Flexibilidad.- Posibilidad de adaptarse a las condiciones que se conciben durante la vida de la relación.

Por lo tanto, las obligaciones que se consideran como transaccionales son poco flexibles (los cambios requieren renegociar el contrato escrito), y están representadas por un intercambio monetario específico entre las partes (empleado-empedor) durante un periodo determinado de tiempo. (Zambrano, s.f.)

En contratos tradicionales se tiene que son reglas de interpretación estáticas que consideran eventos solamente en el momento de la elaboración del contrato. Preferencia por reglas estandarizadas y objetivas. Este factor enfatiza la importancia de flexibilidad en los contratos cuando los ambientes de negocio y producción presentan incertidumbre. (Palacios Riofrio, 2010).

B.4- Equidad.- Posibilidad de trato igualitario e igualdad de privilegios a todas las partes involucradas en el trato.

B.5- Cadena de suministro.- Involucramiento como parte de la estrategia y del modelo de negocio de la cadena de abastecimiento. Participación de proveedores para la creación de oportunidades y agregar valor entre las partes.



C- Riesgos y mecanismos de incentivos: Factores relacionados con la forma en que se distribuye el riesgo y el empleo de refuerzo positivo y/o negativo.

C.1- Distribución del riesgo.- Transferencia del riesgo entre las partes.

C.2- Mecanismo de incentivos.- Uso de mecanismos y sistemas de incentivos.

Tipos de incentivos

Estos contratos se apoyan en incentivos para promover la cooperación entre las partes y podrían basarse tanto en incentivos de carácter económico ó en otro tipo de incentivos como estabilidad, mejores condiciones de trabajo, contar con información, etc.

Pago extra.- Cantidad de dinero que se da como pago externo del trabajo realizado.

Reconocimiento de esfuerzos.- Manifestación de agradecimiento a alguien por el esfuerzo que se tomó en realizar el trabajo.

Recomendaciones laborales.- La carta de recomendación resulta ser la principal herramienta con la cual cuenta un individuo a la hora de conseguir un puesto laboral, una beca, un crédito bancario, la vacante en un colegio. En la misma una persona que ostenta una destacada importancia social, laboral o académica recomienda a otra, siendo justamente sus dotes laborales, intelectuales, morales, entre otros, los que incidirán positivamente para que esa persona que recomienda especialmente sea tenida en cuenta para ocupar el puesto o cupo por el que aspira y participa.

Posibilidad de promoción.- Promoción a mayor dignidad o empleo dentro del ámbito de la construcción en el proyecto.

Capacitación continua.- Conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los participantes de la obra de construcción, en formación como la recualificación de los profesionales



ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del cada uno de los participantes en el proyecto.

Acceso a servicio médico.-Se identifica como la capacidad para conseguir atención médica cuando se necesita por el contratado.

D- Criticidad de la actividad:Factores que permiten establecer si la actividad que se va a contratar es o no crítica para las partes, si dentro de la contratación se identifica actividades básicas y no básicas, con la finalidad de definir las actividades críticas y centrales de la estrategia.

D.1- Complejidad.- Grado de complejidad de la actividad en el proyecto, determinado por la combinación de factores como: tamaño, duración, alcance, número de interesados involucrados, nivel de tecnología para incorporarse, grado de innovación requerida, condiciones de mercado para los proyectos).

D.2- Factores externos.- Posibilidad de impacto de factores externos (ej. diferencias culturales) para el cumplimiento de las actividades.

D.3- Valor económico de la transacción.- Relativo a los valores involucrados en la transacción con el tercero.

En la investigación de Kwok y Hampson (1997), también se seleccionan variables independientes que interesan para realizar alianzas estratégicas, a continuación se lista estas dimensiones:

Confianza - Larson (1991) muestra que la confianza se refiere los aspectos del comportamiento de confidencialidad en que la otra parte puede confiar en su contraparte, y se hace un esfuerzo extra que se forja de forma coherente.

Compromiso - Este tipo de actitud de ganar-ganar (Bruce y Shermer, 1993), es una necesidad absoluta así una alianza está garantizada: debe haber un compromiso total para compartir el riesgo, compartir y ganar como una unidad.



Interdependencia - Las empresas unen sus fuerzas para lograr objetivos mutuamente beneficiosos y objetivos, que reconocen que cada uno depende del otro. (Mohr y Spekman, 1994)

Cooperación – No basado en el altruismo, sino en el reconocimiento de que, con metas positivas, los intereses propios requieren la colaboración y el trabajo cooperativo e integrado propios para los intereses de lograr metas comunes. (Tjosvold, 1991)

Comunicación - Mohr y Spekman (1994) indican la oportuna, precisa y Relevante información es esencial para que los objetivos de la asociación se puedan alcanzar.

Conjunto de Resolución de Problemas - Los problemas se resuelven abiertamente. Spekman y Sawhney (1990) indican que la comunicación abierta y honesta de la información pertinente da lugar a la resolución constructiva de conflictos.



3. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación nace de un contexto teórico, práctico, social donde los informantes son contratistas, subcontratistas, proveedores y mandante del proyecto habitacional “Ciudad Alegría” de la ciudad de Loja; a quienes se realizaron entrevistas, encuestas y fichas de observación en forma directa para obtener datos acerca de la gestión contractual y relacional entre los involucrados; información que permitió obtener resultados y cotejar con el sustento teórico del proyecto, para establecer conclusiones, que permitan proponer recomendaciones a los problemas detectados.

Alvira (1984; en Cartuche Carchi, 2011) indica que este tipo de investigación exploratoria se utiliza fundamentalmente cuando no existe información previa sobre un determinado fenómeno, de modo que el investigador la utiliza cuando desea realizar una primera “toma de contacto”.

Una estrategia que emplea este tipo de investigación, para establecer un primer contacto con el problema es la recopilación de información y técnicas exploratorias como: fichas de observación, encuestas y entrevistas personales.

La ficha de observación sirve para recolectar información sobre la población a investigar anotando los hechos significativos. El investigador inmediatamente de la observación respectiva, ubica la apreciación que sobre el objeto observado tenga en una escala de estimación correspondientemente por cada indicador a estudiar.

La entrevista es la interacción personal, espontánea o inducida, libre o forzada entre dos personas, las cuales efectúan un intercambio de comunicación e información, como testimonios y reportes verbales de eventos o fenómenos. La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de



cuestionarios aplicados a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes.

3.1 Recolección de Información

Para recolectar la información se entrevistó se encuesta en el mismo instante, a los contratistas, subcontratistas, proveedores, y mandante del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”, acerca de la relación contractual y relacional entre ellos. Asimismo se aplicó una ficha de observación directa a los involucrados en el proyecto citado; conservando el anonimato y confidencialidad de los mismos. Toda la información se recolectó en el lugar de trabajo, lo que facilitó la obtención de datos.

Cabe señalar que la aplicación de la encuesta es una entrevista que requiere una conversación con el interrogado de carácter informal para que la entrevista sea tranquila y de confianza, resultado de ello, respuestas honestas, directas y concretas.

Y la ficha de observación está destinada a evaluar a cada equipo de los que mantuvieron una conexión contractual dentro del proyecto.

3.2 Método de Investigación

Luego de recolectar información a través de entrevistas, encuestas y fichas de observación, para confirmar la validez de los resultados de la investigación se utilizó el método analítico, en el estudio de respuestas, luego de que se aplicaron los instrumentos de investigación a los informantes claves, lo que permitió establecer comparaciones con el marco teórico.

Se utilizó el método sintético, al momento de realizar la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación lo que facilitó estructurar las conclusiones y recomendaciones.



El método deductivo facilitó la aplicación de la teoría en la descomposición de las interrogantes planteadas en las encuestas y fichas de observación, como la dilucidación de causas y efectos del tema investigado, viabilizando la interpretación de resultados.

Para el análisis de los resultados de los cuadros N°1, N° 34, N° 35, N° 70 y N° 71 (ver anexos J, K, y L) se asigna una puntuación para cada nivel (Excelente, Bueno, Regular, Malo) que va desde 6 a 0 respectivamente. El proceso de cálculo radica en multiplicar la frecuencia de cada criterio de interdependencia por el valor de la puntuación en el nivel correspondiente, seguidamente se suma horizontalmente el total de las multiplicaciones de cada nivel para cada criterio evaluado. Finalmente la sumatoria vertical de la totalidad de los puntos obtenidos por cada criterio es el 100% del total.

Para el proceso de cálculo del cuadro N° 18, N° 33, N° 54 y N° 69, 87 se asigna una valoración en orden de importancia de los factores externos, es decir la escala va de 3 a 1, siendo 3 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia. Seguidamente se multiplica la frecuencia de cada factor externo por la valoración en cada orden de importancia, y estos productos obtenidos se suman y resulta la valoración total del factor correspondiente. El proceso termina al sumar todas las valoraciones totales de todos los factores externos, representando el porcentaje total.

De igual forma que el procedimiento de cálculo para los anteriores cuadros, se realiza con los cuadros N° 27 y N° 64, la diferencia es que la escala de valoración empieza desde 6 a 0 en el orden de Muy importante, Importante, Poco importante y No importante.

Finalmente, se procedió a sintetizar los aspectos de mayor relevancia, para emitir criterios y juicios de valor entre lo ideal y lo real, al redactar las conclusiones y recomendaciones



3.3 Elaboración de encuestas, entrevistas y fichas de observación.

Luego de adquirir los conocimientos necesarios y al haber definido los criterios y aspectos más relevantes a investigar dentro del campo de análisis de la investigación, se diseña el cuestionario de la encuesta, que en primera instancia sirve para corroborar la claridad de las preguntas. Se realizó una prueba piloto con algunos docentes de la UCG.

Seguidamente, en las encuestas que se aplicaron a todos los involucrados en la ejecución del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”, en la cual, para cumplir con el objetivo de evaluar la relación entre los actores, inicialmente no se obtuvieron resultados reales porque la forma en que los investigados percibieron la encuesta, fue la de emitir opiniones exageradas que no perjudiquen el buen nombre del contratante, al apreciar que el investigador pertenecía al grupo de fiscalización, todo en retribución de la contratación asignada. En vista de esta falencia encontrada para el objetivo de la investigación mencionado, se procede a cambiar el método de investigación por el manejo de fichas de observación (ver anexos A, B, y C) aplicadas de forma grupal e interrelación, entre los participantes (contratista-subcontratista, contratistas-proveedor, y contratista-mandante).

La aplicación de las encuestas (ver anexos D, E, F, G, H e I) se realizó mediante un diálogo directo e informal con los interrogados (contratista, subcontratista, proveedores y mandante) para obtener información de la gestión contractual y prácticas de contratación, tomando en cuenta cada punto de vista respecto uno del otro. La información adicional en cuanto al objetivo para determinar la fragmentación organizacional y estructural del proyecto también se ejecutó a través de la encuesta.

A continuación, en las tablas 3.1 y 3.2 se presenta la estructura de lo que consiste el diseño y las razones por las cuales se cree conveniente aplicar cada una de las variables en la encuesta y ficha de observación al estudio ya mencionado.



Tabla 3-1 Estructura de las variables que se maneja en el cuestionario de las fichas de observación para todos los participantes del proyecto.

DIMENSIÓN	GESTIÓN RELACIONAL	
	OBJETIVOS	VARIABLES
INTERDEPENDENCIA	<i>* Identificar el comportamiento relacional de las partes.</i> <i>* Identificar el nivel de alineación de acciones y compromisos comunes de las partes.</i> <i>* Conocer el nivel de liderazgo y capacidad de acción de los participantes en el proyecto.</i>	Colaboración
		Compromiso
		Alineamiento de objetivos
		Confianza
		Integración
	<i>* Determinar el nivel de comunicación y transparencia de acciones e información entre las partes</i>	Liderazgo
		Definición del alcance
		Comunicación
		Transparencia
		Armonía
	Consensos	
	Uso de Tecnologías de información	

Tabla 3-2 Estructura de encuestas para de todos los participantes del proyecto

DIMENSIONES	GESTIÓN CONTRACTUAL	
	OBJETIVOS	VARIABLES
INFORMACIÓN GENERAL	<i>* Conocer datos del encuestado para identificar su especialidad y años de experiencia para clasificarlo según su relación contractual.</i>	Años de Experiencia Especialidad
FRAGMENTACIÓN	<i>* Determinar el grado de fragmentación organizacional y estructural del proyecto</i>	Fragmentación
	Contractual y de negocios <i>* Identificar los procesos de contratación entre las partes involucradas.</i> <i>* Identificar como reaccionan las partes ante el acuerdo que pactan</i>	Comunicación entre las partes
		Adjudicación del contrato
		Tipo de contrato
		Conocimiento de los términos del contrato
		Estrategia de negocio
		Relación contractual entre las partes
		Duración del contrato
		Flexibilidad del contrato
	Crterios de selección	Gestión de la cadena de suministro
		Gestión de recursos humanos
		Cumplimiento de la planificación
		Responsabilidad



PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN	Criterios de selección	<i>* Identificar los criterios de selección de las partes involucrada en el proyecto para evaluar la contratación</i>	Reputación
			Capacidad de adaptación al medio
			Calidad del material ofertado
	Experiencia		
	Capacitación		
	Cumplimiento de especificaciones técnico legales		
	Solvencia financiera		
	Costo de la transacción		
	Amistad		
	Riesgos y mecanismos de incentivos		<i>*Identificar las responsabilidades y la transferencia de riesgos entre las partes</i>
Mecanismos de incentivos			
Criticidad de la actividad	<i>*Identificar el juicio que tienen los participantes del proyecto sobre la criticidad de la actividad.</i>	Tipos de incentivos	
		Complejidad	
		Factores externos	
			Valor económico de la transacción

3.4 Muestra Poblacional

De acuerdo a las características del proyecto, se consideró como muestra poblacional a todos los contratistas, subcontratistas, proveedores, y mandante del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”.

Esta investigación, es calificada como de campo, por lo que se busca información directamente en el lugar de trabajo de los involucrados.

El universo de la población investigada lo constituyen: 19 contratistas, 40 subcontratistas, 23 proveedores y un mandante que es el representante legal del Ilustre Municipio del cantón Loja, los mismos que mutuamente evalúan su gestión relacional y contractual. Esta población se seleccionó con la intención de averiguar aspectos relevantes, que permitan reflejar las características que definen el tipo de relación en la gestión.



4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se muestran resultados gráficos, mientras que el conteo de los resultados en forma de cuadro se los observa en los anexos J, K, L; los mismos que se ha obtenido en el proceso de selección de la muestra y la aplicación de cada cuestionario, en el cual se procede a analizar cada una de las respuestas obtenidas en cada pregunta planteada, dirigida a los entes investigados en el estudio.

Cabe señalar que para el análisis de cada interrogante planteada se toma en cuenta la opinión de los participantes con respecto al contratista. De la misma forma el contratista se manifiesta respecto a los participantes del proyecto (mandante, proveedor, subcontratista); representados en la figura 4-1

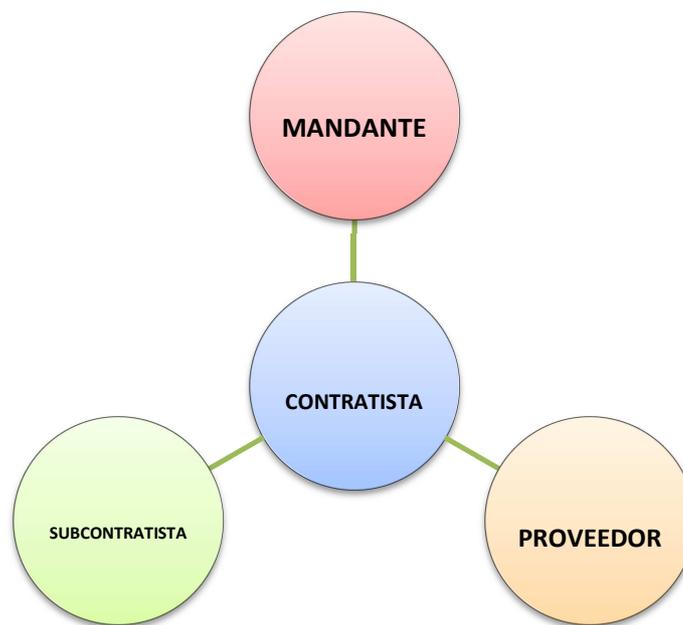


Figura 4-1 Interrelación entre los participantes del proyecto habitacional "Ciudad Alegría"



4.1 FRAGMENTACIÓN DEL PROYECTO HABITACIONAL “CIUDAD ALEGRÍA”

Al realizar un breve e informal análisis del personal que labora como grupo de apoyo a las actividades constructivas que regularmente se realizan, por lo tanto la estructura simple que se percibe en esta organización se centraliza en una sola persona y poca formalización lo que lleva a que las relaciones de autoridad y responsabilidad se transfiera al contratista o en su ausencia a un residente, y su vez en ausencia de este al maestro mayor.

La organización lineal del proyecto habitacional “Ciudad Alegría” tiene una sola unidad de mando y el diseño de su organización se muestra en la figura 4-2:

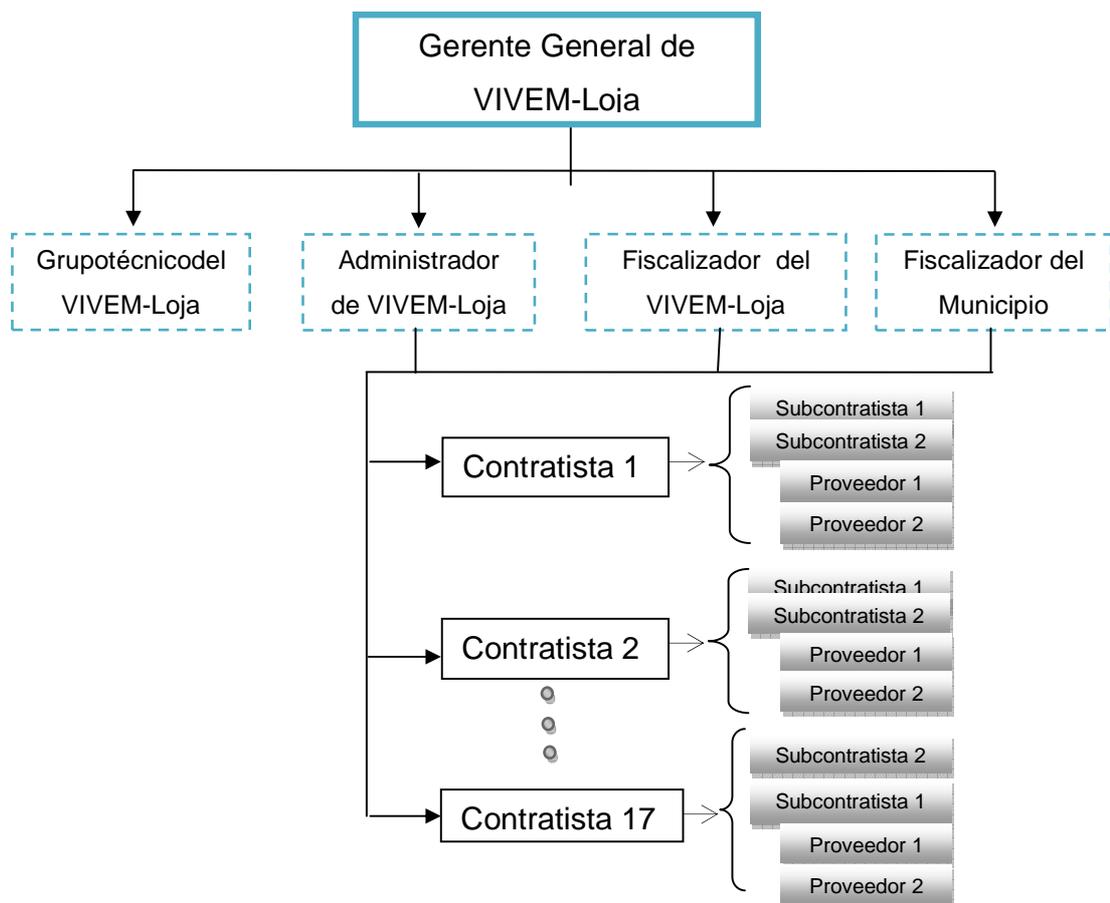


Figura 4-2 Estructura organizacional del Programa Habitacional “Ciudad Alegría”



Los contratistas que actuaron en la primera etapa del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”, se enuncian según el número de unidades habitacionales que ejecutaron y la localización de las manzanas contratadas, los cuales se los observa en la tabla 4-1

Tabla 4-1 Contratistas que trabajaron en la primera etapa del proyecto son:

Contratista	Unidades Habitacionales	Manzanas
Ing. Álvaro Carrión Rojas	10	O Y S
Ing. Miguel Aldeán Andrade	15	M Y L
Ing. Pablo Alvarado Peña	15	K Y L
Ing. Víctor Montoya Carrión	10	S
Ing. René Punín	10	S
Ing. Justo Ortega Matailo	10	Q Y R
Ing. Tony Cisneros M	10	O
Arq. Miriam Macas	10	O
Ing. Vanessa Palacios	15	N
Arq. Galo Escarabay	15	L
Arq. Guido Novillo Betancourt	10	R Y S
Arq. Elhí Betancourt Toledo	10	R Y S
Constructora Shiriculapo	11	P
Constructora Maldonado Costa	15	K
Constructora Mora Hidalgo	15	M Y N
Constructora Alvarado González	10	S
Constructora Cordero	15	M
Constructora Leonardo Zúñiga	15	K
Ing. Jorge Tomás Aguirre	10	O



A continuación, en la figura 4-3 se muestra la estructura organizacional típica de los grupos de trabajo del contratista, en función de la jerarquía que mantienen dentro del lugar de desenvolvimiento.

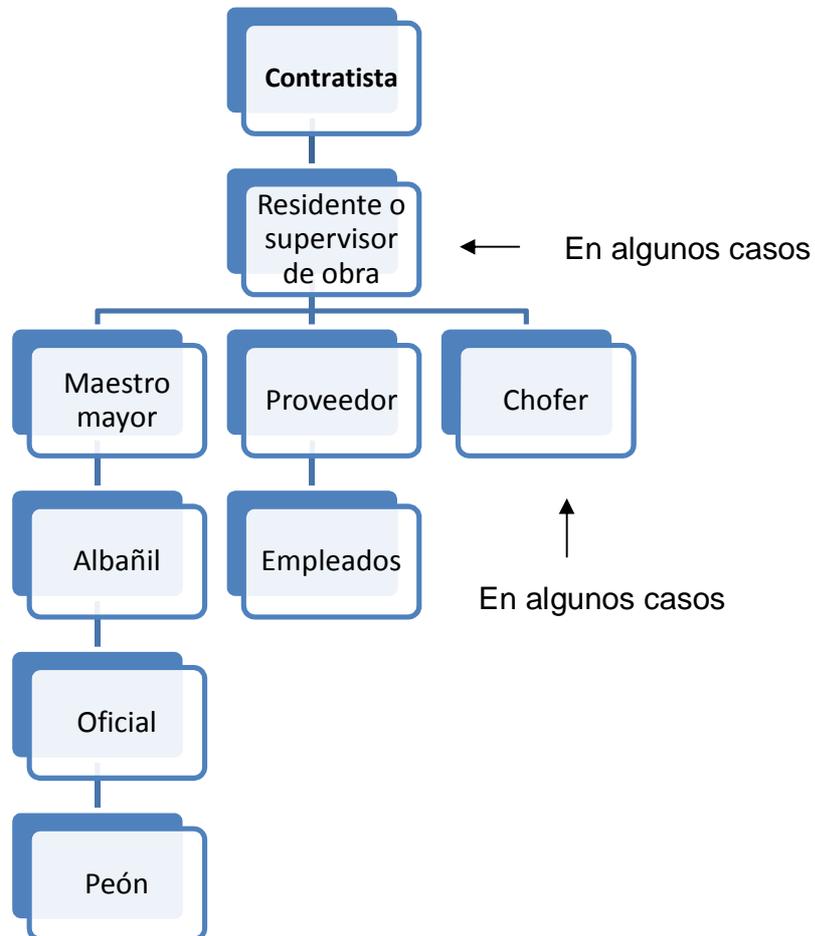


Figura 4-3 Estructura organizacional típica en los grupos de trabajo del contratista en el Programa Habitacional “Ciudad Alegría”

Claramente se observa en la figura 4-3, que la principal característica de la organización es que existe una única autoridad sobre los subordinados. La comunicación como se determinó anteriormente en la dimensión de interdependencia es cerrada con un nivel que se limita al pacto, consecuentemente la comunicación se orienta al órgano superior y el otro terminal que es exclusivamente a los subordinados. Además, se logra apreciar



que la decisión se centraliza en el contratista porque el es quien comanda los canales de comunicación y de responsabilidad.

Seguidamente, en la tabla 4-2 se expone la fragmentación del personal convenido por cada contratista, que regularmente laboró en la construcción de la primera etapa del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”.

Tabla 4-2 Fragmentación del Personal de 19 contratistas en el programa habitacional “Ciudad Alegría”

N ^a	Contratista	Res.	Maestro mayor	Alb.	Ofic.	Peón	Chofer	TOTAL
1	Constructora Maldonado Costa	1	1	4		4		10
2	Const. Leonardo Zúñiga e Hijos		1	3		13		17
3	Ing. Pablo Alvarado Peña	1	2	4	3	11		21
4	Arq. Galo Escarabay		1	1	1	6		9
5	Ing. Miguel Ángel Áldean	1	1	8		10	1	21
6	Constructora Cordero		1	4		9		14
7	Constructora Mora-Hidalgo	1	2	5		15		23
8	Ing. Vanesa Palacio	1	2	2		14		19
9	Arq. Guido Novillo	1	1	3		7		12
10	Ing. Tomás Aguirre V.		2	6		6		14
11	Arq. Miriam Macas		2	4		8		14
12	Ing. Víctor Montoya		1	7	1	10		19
13	Ing. Álvaro Carrión	1	1	4	2	5		13
14	Ing. Tony Cisneros		1	2		6		9
15	Constructora Shyriculapo	1	1	2	1	8		13
16	Constructora Alvarado-Gonzales	1	1	4		7		13
17	Ing. Justo Ortega		2	2		7	1	12
18	Arq. ElhíBetcancourt		1	3		8	1	13
19	Ing. René Punín		1	4		8		13
	TOTAL =	9	25	72	8	162	3	279



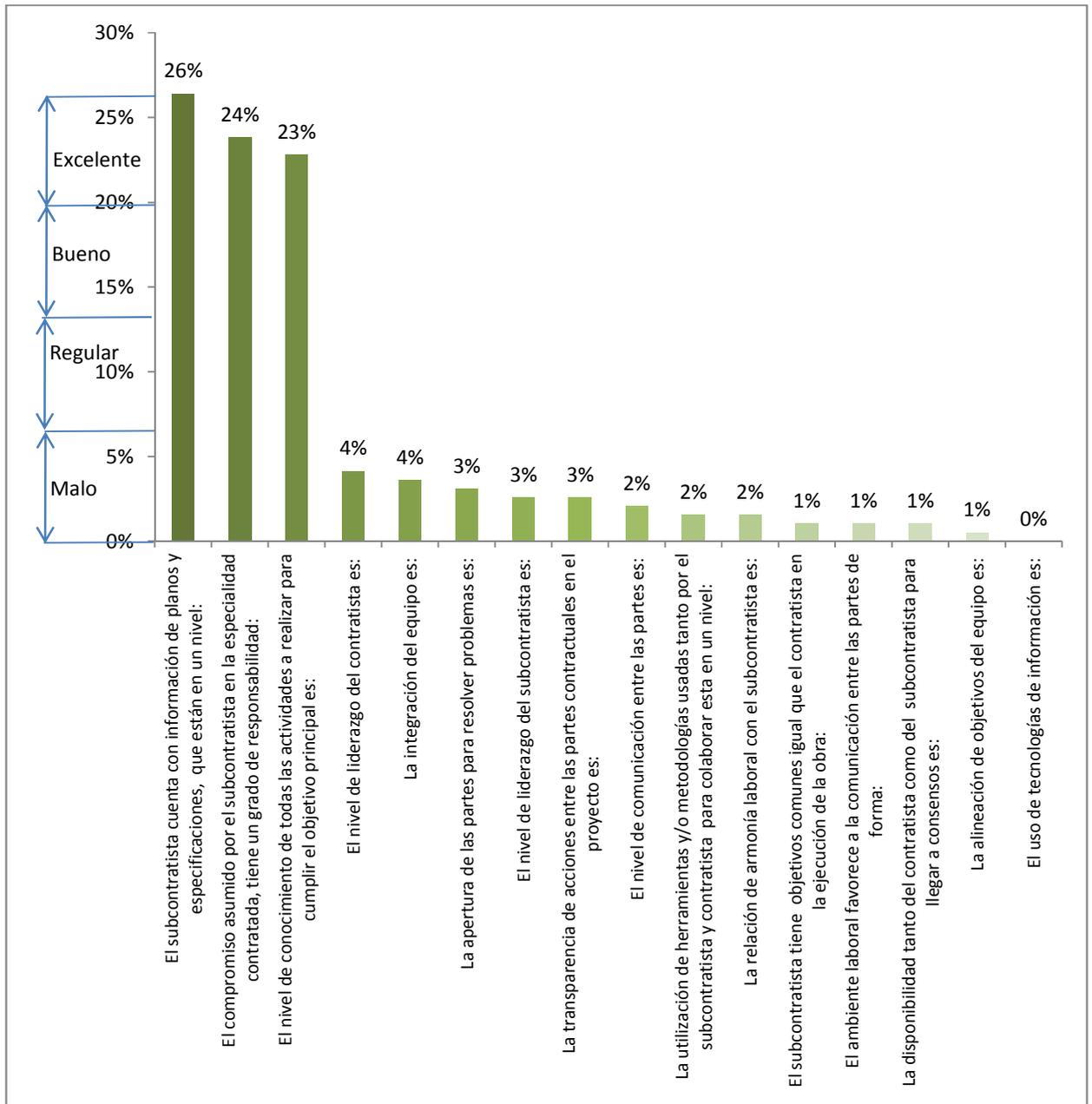
De la tabla 4-2, se evidencia que el grado de fragmentación del proyecto dentro del personal que permanentemente labora en la ejecución del proyecto es de 19 contratistas, tres(3) choferes, 25 maestros de obra, 72 albañiles, ocho(8) oficiales, y 162 peones.

4.2 RESULTADOS DEL GRUPO DE SUBCONTRATISTAS VS CONTRATISTAS

Aquí se detallan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta al subcontratista para evaluar su relación contractual/relacional con el contratista. Además, se emplea la ficha de observación para evaluar la relación de equipo del subcontratista y contratista.

4.2.1 Relación de interdependencia entre subcontratista- contratista

Para determinar este resultado, las actividades se iniciaron fundamentadas en los datos obtenidos previamente en la línea de base (encuesta piloto en campo); resultados que permiten inferir el nivel de gestión relacional entre subcontratistas-contratistas mediante la utilización de fichas de observación en obra, aplicadas de forma grupal. Estos resultados se los evidencia en la gráfica N° 1.



Gráfica N° 1Relación de Interdependencia

En la gráfica N° 1 se observa que el nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar, para cumplir el objetivo principal del proyecto por parte del subcontratista, en más de la cuarta parte, tienen un entendimiento que esta entre bueno y excelente, es así que el compromiso asumido por el subcontratista con la contraparte tiene un grado de responsabilidad



excelente, porque el subcontratista cuenta con información de planos y especificaciones que clarifican el alcance del trabajo a realizar.

El alineamiento de objetivos en equipo esta en un rango de mala, debido a que cada uno de los involucrados mantienen interés diferentes en la transacción, mientras el contratista espera que se le entregue lo contratado a tiempo para que esto, no cause problemas posteriores, el subcontratista espera que se le pague por la tarea terminada en cuanto finalice su trabajo, es así que se confirma que cada una de las partes tienen objetivos distintos.

El nivel de liderazgo por parte de los contratistas y subcontratistas se ubica en un categoría mala, lo que se reafirma con el siguiente ítem sobre la utilización de herramientas y/o metodologías usadas por los mismos, pues son de carácter malo, es decir las técnicas para generar colaboración o integración entre las partes, tanto a nivel relacional como contractual no se dan. El nivel de confianza entre contratista y subcontratista esta en un nivel malo lo que traduce que el ambiente laboral no concibe una comunicación abierta y franca.

Los investigados no usan herramientas tecnológicas de información en obra. Otro de los puntos investigados es que el ambiente laboral en que se desenvuelven tanto subcontratistas como contratistas favorece la comunicación de forma baja, lo que confirma también que más de la mitad del grupo observado, tienen información de intercambio restringido estrictamente al acuerdo que realizan al inicio de la relación contractual, lo que significa que no se comparte información expansivamente.

La disponibilidad del subcontratista para llegar a consensos con el contratista es restringida conforme al acuerdo contractual que mantienen; y la armonía laboral que sostiene el subcontratista con el contratista también se desarrolla de acuerdo a la relación contractual adquirida en un inicio, propio de los contratos tradicionales (transaccionales), este parámetro se confirma con la apertura que el subcontratista da a la resolución de problemas, esta en un nivel bajo.



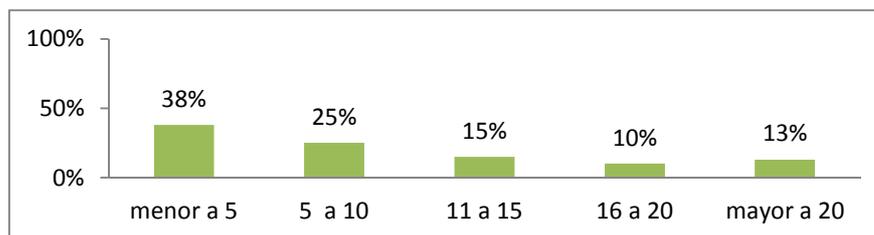
Por lo tanto, la transparencia de acciones que el subcontratista reporta al contratista esta en un nivel bajo, donde se destaca la reafirmación que el subcontratista como líder promueve armonía y respeto mutuo con su contraparte (contratista) de manera reducida, donde las partes no intercambian ideas de forma constante y abierta para obtener mejores resultados del proyecto.

4.2.2 Resultados de subcontratistas al evaluar al contratista

Seguidamente se presentan los resultados de la encuesta a los subcontratistas, donde se analizan las interrogantes planteadas en la encuesta que se aplica al subcontratista para evaluar la gestión relacional y contractual del contratista

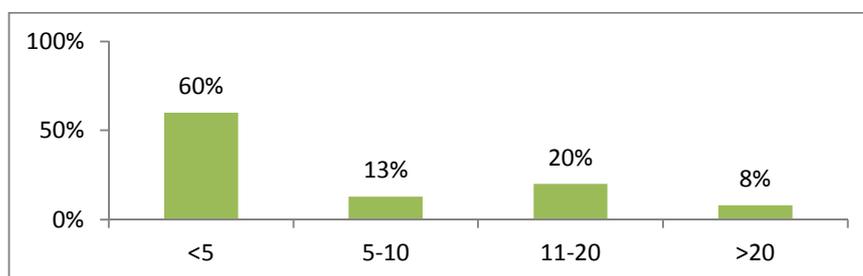
Información general

1. Años de experiencia laboral



Gráfica Nº 2 Años de Experiencia laboral del subcontratista

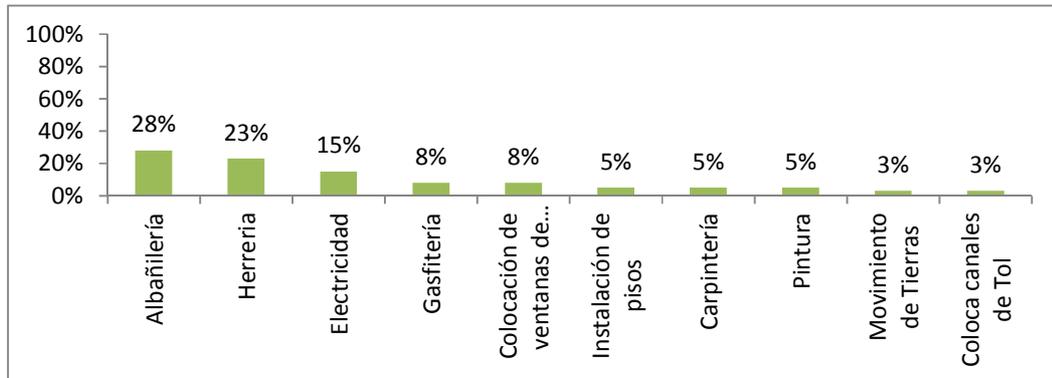
2. Número de trabajadores para realizar la actividad de subcontratación.



Gráfica Nº 3 Número de trabajadores para realizar la actividad de subcontratación



3. ¿Qué especialidad de trabajo usted realiza?



Gráfica N° 4 Especialidad de trabajo que realiza en la subcontratación

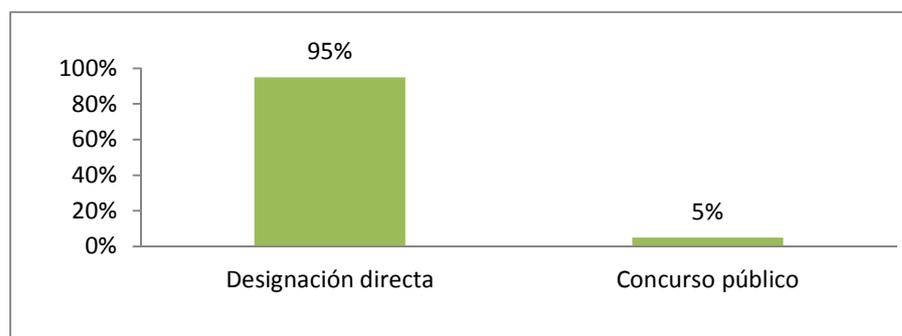
En la ejecución del presente proyecto el personal subcontratación en mayores porcentajes son las especialidades en: albañilería, hojalatería y estructura metálica, y electricidad

Prácticas de Contratación

En esta sección se detalla la práctica de contratación que se realiza al subcontratista para contratarlo

Contractual y de negocios entre Subcontratista- Contratista

4. ¿De qué forma se le adjudica como subcontratista la contratación?



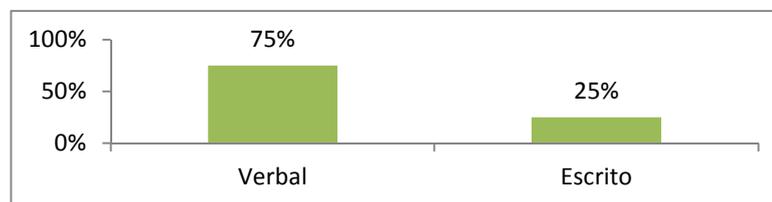
Gráfica N° 5 Adjudicación de la contratación al subcontratista



¿Por qué?

La adjudicación directa de la contratación al subcontratista, así lo expresan los investigados, es porque el contratista conoce la experiencia y capacitación del personal a subcontratar, por la vinculación de la relación entre las partes. Y la adjudicación se realiza por concurso público porque el valor de la subcontratación es un 30% aproximadamente del precio del contrato del contratista.

5. El tipo de contrato que usted realiza con el contratista es:

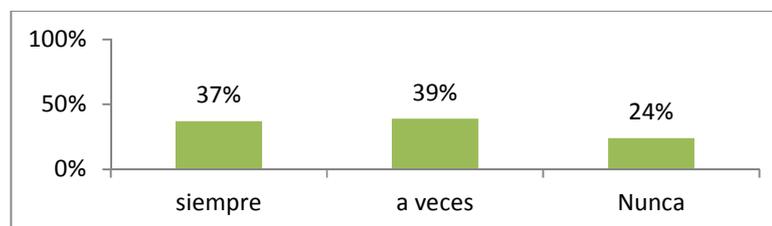


Gráfica N° 6 Tipo de contrato

¿Por qué?

Es evidente que no se realiza un contrato formal dentro de la ejecución de la obra porque el contratante evita los protocolos en la negociación, y la cuarta parte de los encuestados mencionan que mantienen una relación contractual mediante un acuerdo escrito, para evitar contrariedades de cualquier tipo y sobre todo por el incumplimiento sus obligaciones.

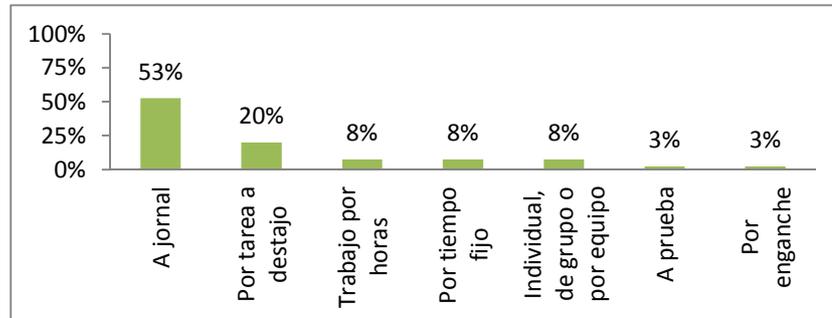
6. ¿Conoce los términos del contrato que acuerda?



Gráfica N° 7 Conocimiento de los términos del contrato



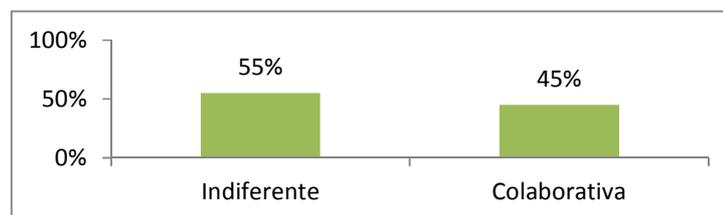
7. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el contratista?



Gráfica N° 8 Forma de contratación

Es incuestionable, que para llegar a un acuerdo con el subcontratista más de la mitad lo hacen a través de jornales; y una quinta parte lo hacen por tarea o destajo

8. Piensa que la actitud generada del contratista en base al contrato pactado con Ud. es:



Gráfica N° 9 Actitud de la relación contractual

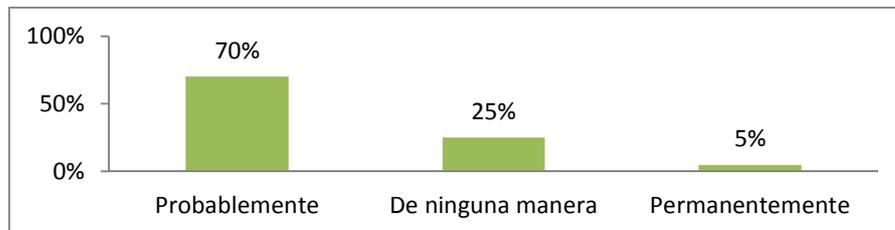
¿Por qué?

La actitud indiferente que manifiestan los subcontratistas que se genera por el contratista es porque éste se deslinda del quehacer en el trabajo, lo que promueve relaciones de confrontación y contradicción entre los miembros del equipo del proyecto, puesto que piensa erróneamente que como ya ha subcontratado a alguien, este se encargará de todo lo que concierna a su contratación, haciendo lo posible por trabajar eficientemente en su especialidad de subcontratación.



Sin embargo también se determina que existe colaboración, porque la corresponsabilidad en la obra es mutua y la directriz a trabajar en equipo.

9. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista:



Gráfica N° 10 Relación a largo plazo

¿Por qué?

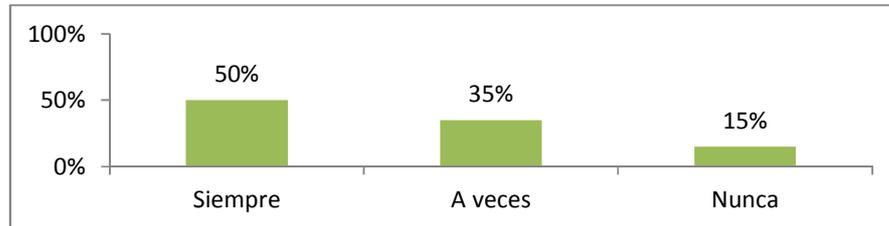
A los investigados que probablemente les gustaría mantener una relación a largo plazo con el contratista es por la necesidad de trabajar, ya que actualmente es una época en que los puestos de trabajo cada día se vuelven más escasos y es necesario salvaguardar el que se tiene.

Los que expresan que de ninguna manera les gustaría mantener una relación a largo plazo con el contratista explican que es por problemas e inconformidades que surgen a lo largo de la relación contractual, además, porque los subcontratistas creen que el asociarse con el contratista actual le inhibe de tener mejores ofertas con otro tipo de contratistas.

La manifestación de mantener la relación permanentemente es por el alto nivel de confianza e involucramiento en varios proyectos elaborados en conjunto.



10.El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:

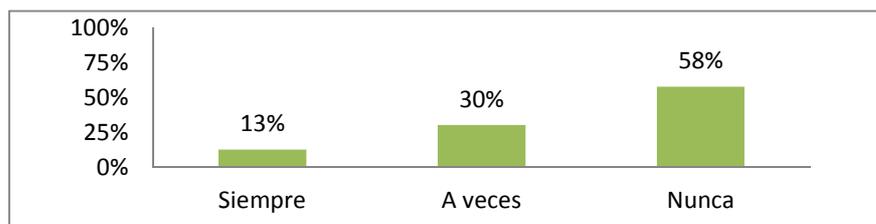


Gráfica N° 11Flexibilidad en el contrato

De acuerdo a las encuestas aplicadas en forma de entrevistas se determina que esta flexibilidad,se orienta al resultado de constantes modificaciones dispuestas por la Administración Municipal de Loja, las mismas que afectan los intereses del contratista y retrasan el tiempo de entrega de la obra.

Sin embargo, estas discrepancias no afectan directamente al personal subcontratado porque es el contratista quien asume los riesgos económicos que se presenten dentro de los lineamientos y plazos establecidos en el contrato con el subcontratista.

11.El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)



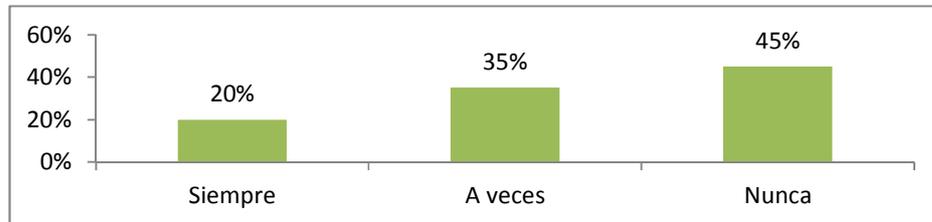
Gráfica N° 12Normas estrictas en el contrato

Más de la mitad de los subcontratistas dicen que el contrato nunca esta sujeto a multas, sanciones etc. Se infiere que es por la existencia, de un contrato verbal en el que no existen reglas escritas.



Mecanismos de incentivos por parte del contratista al subcontratista

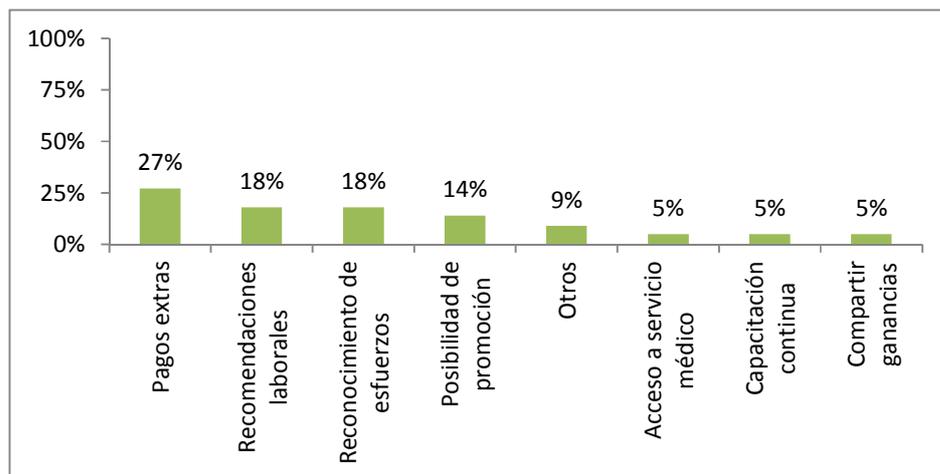
12. ¿Es Ud. incentivado por el contratista, durante la ejecución del proyecto?



Gráfica N° 13 Frecuencia de mecanismos de incentivos

Mayoritariamente el personal subcontratado no recibe estímulos por su trabajo, lo que hace que el trabajo sea rutinario, se limita la creatividad y el esfuerzo por hacer una obra que satisfaga las exigencias de la misma. Por lo tanto no se reconoce el trabajo y esfuerzo del contratante lo que implica que el subcontratista en su gran mayoría no se siente estimulado en gran parte, y su producción para mejorar el bien inmueble este condicionado por este aspecto.

13. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?



Gráfica N° 14 Tipo de Incentivos



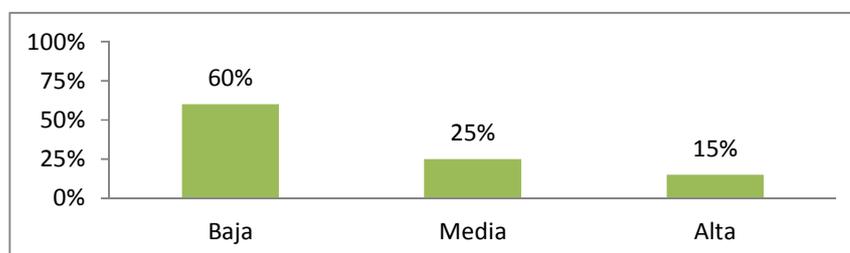
¿Por qué?

Del porcentaje de subcontratistas, que anteriormente respondieron que siempre y a veces se incentiva el trabajo, manifestaron que se lo hace a través de: pagos extras, recomendaciones laborales, reconocimiento de esfuerzos, posibilidad de promoción, capacitación continua, acceso médico y compartir ganancias.

En la práctica estos mecanismos de incentivo, no cambian el ambiente de trabajo a un contexto donde se desarrollan actitudes de pro actividad, porque los subcontratistas perciben que estos factores se dan en retribución de: trabajo fuera del periodo establecido, por lograr rotar en otro ambiente donde el incentivo monetario sea mejor pagado, o por la posibilidad de mantener su fuente de trabajo, lo cual asegura un trabajo con mayor disposición y empoderamiento, generando estabilidad laboral de los trabajadores y disminución de rotación, por la tendencia a una eficiencia que demuestran en el trabajo, y la capacitación continua que dictan los proveedores para promocionar sus productos y técnicas, pero que el contratista por permitirles asistir a éstas en las una hora de la jornada de trabajo es también una forma de incentivo.

Criticidad de la actividad del subcontratista

14. Desde su perspectiva. ¿Cree que el conjunto de operaciones y tareas que realiza diariamente Ud. tiene un grado de dificultad?



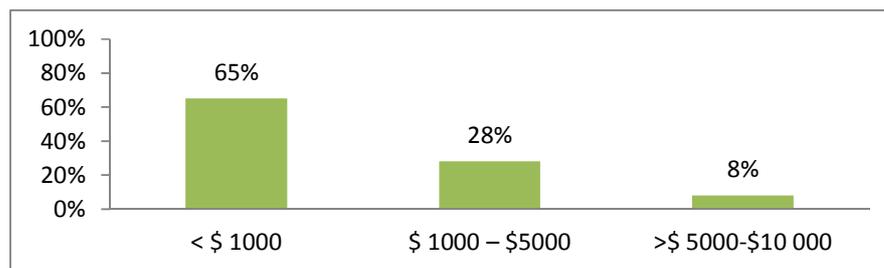
Gráfica N° 15 Dificultad de la actividad



¿Por qué?

Las personas investigadas, piensan que la dificultad de la actividad que efectúan dentro del proyecto es baja porque la responsabilidad que tienen es de menor grado de responsabilidad que la del contratista, por la no innovación tecnológica utilizada, en otros casos se percibe que el subcontratista subestima su destreza y pericia en el desempeño laboral, aduciendo que el contratista es un profesional que realiza operaciones y tareas con un grado de dificultad mayor, un poco más de la cuarta parte expresan que es media por el manejo de personal y la cantidad de trabajo que deben realizar. Y un porcentaje menor explican que es alta porque las actividades no son básicas

15. Indique el valor económico de la actividad contratada a su cargo:



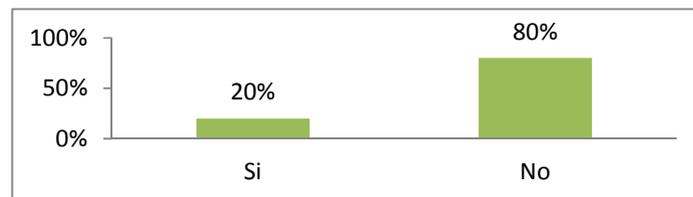
Gráfica N° 16 Valor económico de la actividad

El valor económico de la actividad que el contratista, estipula con el subcontratista es un valor menor a 1000 dólares americanos en más de la mitad de los encuestados; este valor es bajo en comparación con toda la magnitud del proyecto en general.

Lo que determina que la remuneración de mano de obra sea limitada, porque los contratos que se adjudican no son de cuantía mayor en este proceso de construcción, y al hacer una relación con el proyecto en general sigue siendo pequeño el valor económico del trabajo.



16. Se estipula en el pacto la existencia de factores externos, en caso de que estos impidan el cumplimiento de actividades como subcontratista.



Gráfica N° 17 Estipulación de factores externos en el contrato

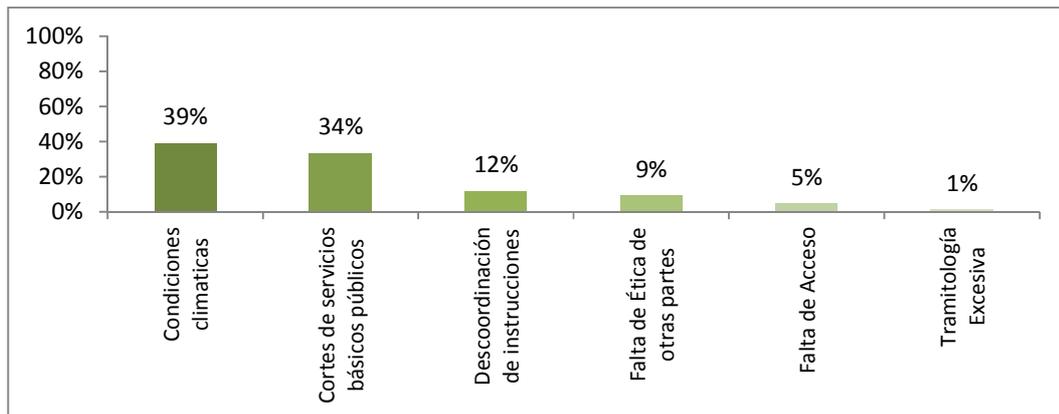
¿Por qué?

Mayoritariamente los investigados expresan que en la negociación del contrato acordado con el contratista no estipula la existencia de factores externos, porque al inicio del pacto cada una de las partes confluyen en que el alcance de la obra esta claramente definido a pesar de que existan inconvenientes, el subcontratista debe ser responsable con lo que acuerda y entregar la contratación en la hora y fecha señalada , mientras en menos de la cuarta parte indican que si proveen este tipo de situaciones en sus acuerdos, porque la experiencia que manejan dentro del campo de la construcción les asegura que no todo está consolidado y que existen variaciones ajenas a la voluntad del subcontratista que retarden las actividades que realizan en la ejecución del proyecto en mención.

Queda constatado que en el acuerdo de voluntades de la partes involucradas en la transacción no conciertan, ni están preparados para enfrentar el impacto de factores externos porque se limitan a cumplir con lo que se promete hacer en el contrato sin que estas situaciones afecten las actividades.



17. De la siguiente lista indique, máximo tres factores externos y enumérelos siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de sus actividades. Si es que han existido.



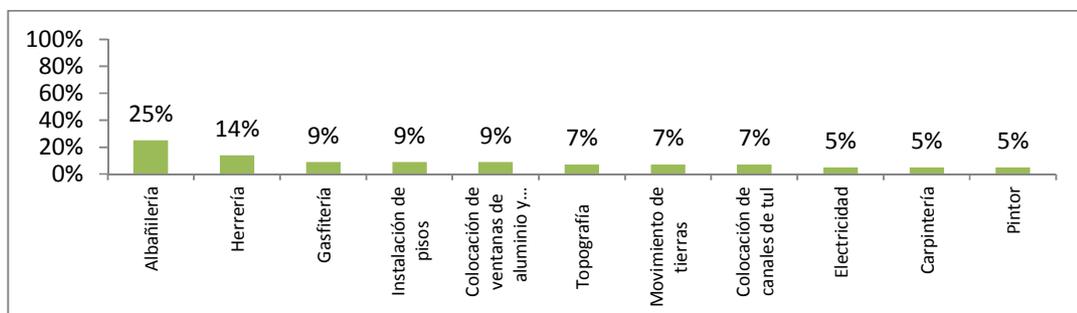
Gráfica Nº 18 Factores externos

4.2.3 Resultados de contratistas al evaluar al subcontratista

A continuación se presenta la contabilización y el respectivo análisis de la encuesta aplicada al contratista al evaluar la relación contractual/relacional con el subcontratista

Información general

1. ¿Marcar la especialidad de trabajo Ud. subcontrata?



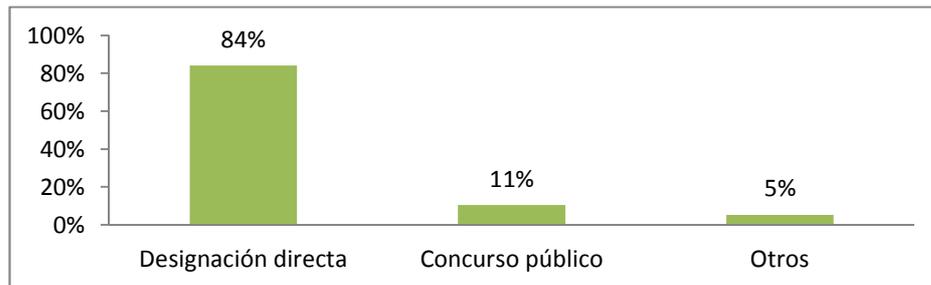
Gráfica Nº 19 Especialidad del subcontratista



Práctica de contratación

Relación contractual y de negocios entre Contratista- Subcontratista

2. ¿De qué forma se le adjudica al subcontratista la contratación?



Gráfica N° 20 Forma de adjudicación del contrato al subcontratista

¿Por qué?

Se evidencia que un alto porcentaje de informantes, indican que la adjudicación de contratos se la realiza en forma directa al subcontratista; por el grado de afinidad y confianza con los subcontratistas y el profesionalismo de los mismos.

Mientras que un mínimo porcentaje indican que la adjudicación de especialidad en la subcontratación se la realiza por concurso público porque así lo estipula el contrato firmado con el mandante; y otros que es por medio de un concurso interno, o por sugerencia de terceras personas.

3. El tipo de contrato que usted realiza con el subcontratista es:



Gráfica N° 21 Tipo de contrato con el subcontratista

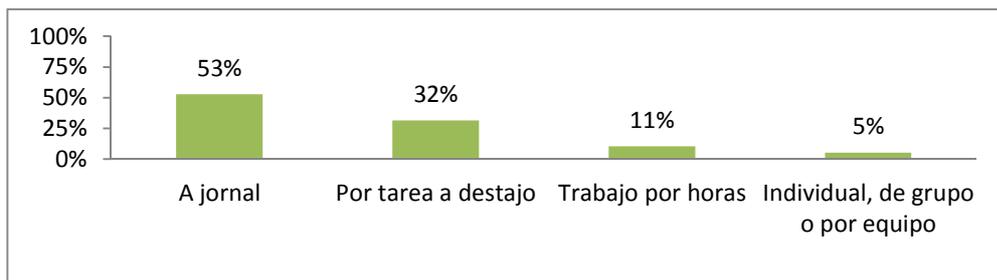


¿Por qué?

Es evidente que en la mayoría de veces, no se realiza un contrato formal dentro de la ejecución de la obra, porque el contratante evita los protocolos en la negociación. Es común subcontratar en forma verbal, aunque puede ser difícil exigir el cumplimiento de los contratos verbales (orales), debido a desacuerdos acerca de qué se prometió o acordó, y al final no se cumplió.

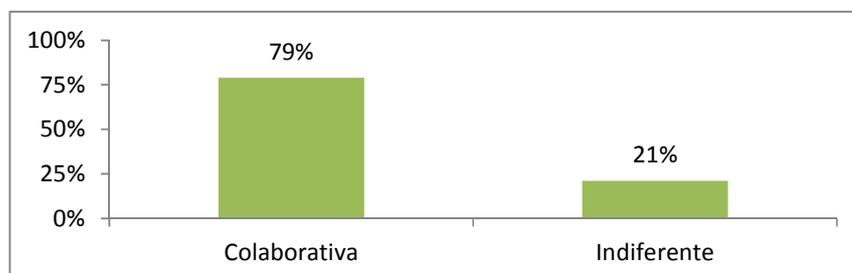
Un poco más de la cuarta parte de encuestados expresa tener un contrato escrito, porque a través de la ley, los contratista exigen que cumpla la contraparte con lo estipulado.

4. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el subcontratista?



Gráfica N° 22 Formas de contratación

5. Piensa que la actitud generada por el subcontratista en base al contrato pactado con Ud. es:



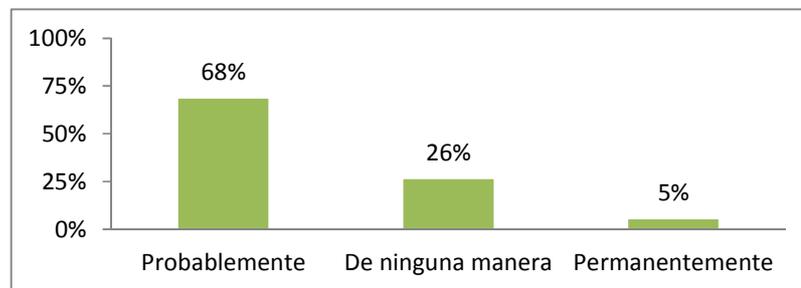
Gráfica N° 23 Actitud de la relación contractual



¿Por qué?

Los contratistas asumen mayoritariamente que las actitudes generadas por los subcontratistas son colaborativas, porque el subcontratista es quien se preocupa y desarrolla el desempeño de las actividades convenidas; Y un pequeño porcentaje expresa que se genera una actitud indiferente porque existe despreocupación en el seguimiento y control de la actividad subcontratada.

6. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el subcontratista:



Gráfica Nº 24 Relación a largo plazo

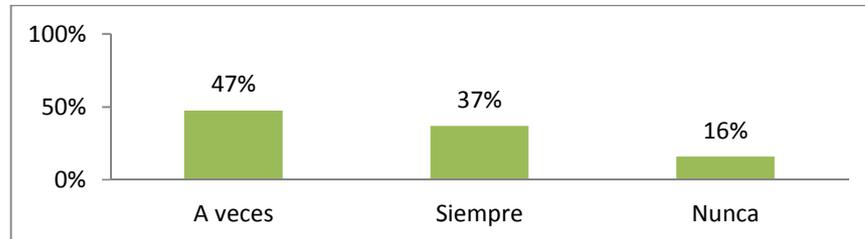
¿Por qué?

Mayoritariamente los contratistas manifestaron que probablemente les interesa mantener una relación de trabajo a largo plazo con el subcontratista por mantener y cuidar las labores actuales del subcontratista, por la eficiencia, asimismo por la satisfacción del trabajo realizado.

Por el contrario los investigados que no les interesa mantener una relación a largo plazo manifiestan que es por la rotación de personal que implica dar otras oportunidades de trabajo a otros individuos. Y el porcentaje que les interesa permanentemente la relación a largo plazo es por la confianza que existe con el subcontratista.



7. El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:



Gráfica N° 25 Flexibilidad en el contrato

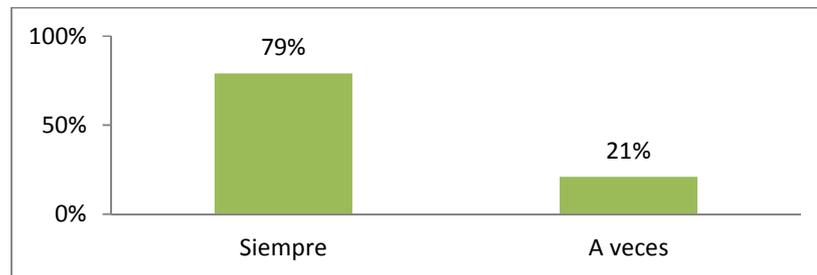
¿Por qué?

Un poco menos de la mitad de contratistas indican que a veces hay flexibilidad en los contratos, por la incertidumbre que existe en algunas especialidades debido a cambios, pero en otros casos el alcance está claramente definido, debido a contratos con reglas estáticas que consideran eventos solamente en el momento de la elaboración del contrato, más bien cuando ya se ha presentado el obstáculo se cambia la contratación, lo que no significa que el contrato sea flexible. No obstante, menos de la cuarta parte de contratistas manifiestan que siempre, por que los acuerdos no son claros resultado de ello se realiza un nuevo acuerdo, y un menor porcentaje manifiestan que nunca hay flexibilidad en el contrato por que el acuerdo no está sujeto a cambios, y es rígido.

Lo que explica que, si las circunstancias así lo ameritan dentro de la ejecución del contrato requiere renegociar el acuerdo pactado entre las partes, por lo tanto las obligaciones que se consideran como transaccionales son poco flexibles, y están representadas por un intercambio monetario específico entre las partes (empleado-empleador) durante un periodo determinado de tiempo.



8. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)



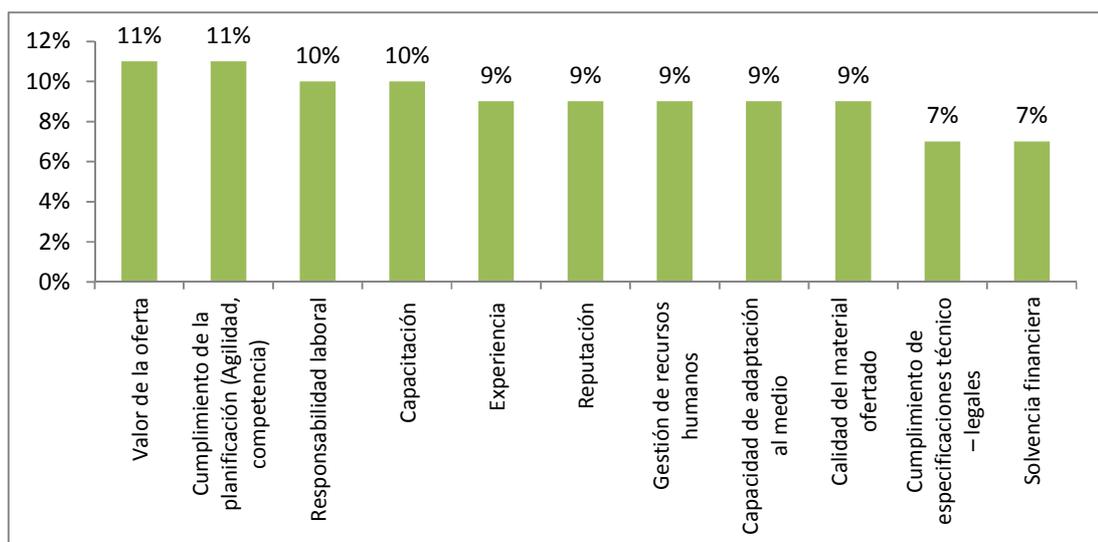
Gráfica N° 26 Normas estrictas en el contrato

Contrastando la información emitida por los subcontratistas, las respuestas son contradictorias a las de los contratistas.

Lo que evidencia que no existe un trato igualitario entre el contratista y subcontratista; y lleva a pensar que el mayor riesgo económico lo asume el contratista, al no dejar claras las condiciones de los acuerdos, dejando situaciones asumidas por la contraparte.

Criterios de selección

9. Evalúe los siguientes criterios para determinar las razones porque lo llevaron a contratar al subcontratista.

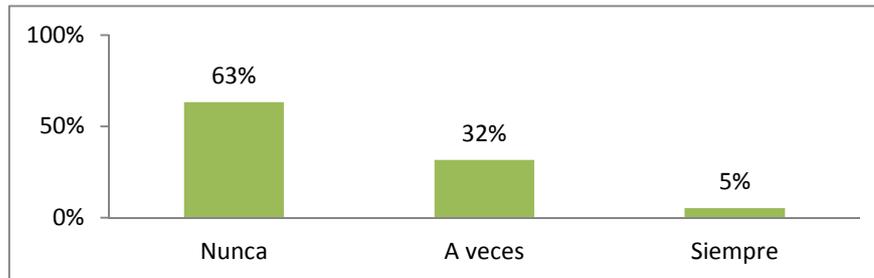


Gráfica N° 27 Criterios de selección según la importancia



Mecanismos de Incentivos por parte de Subcontratista al Contratista

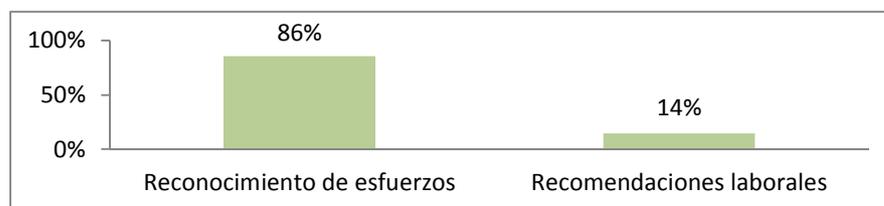
10. ¿Es Incentivado por el subcontratista durante la ejecución del proyecto?



Gráfica N° 28 Frecuencia de Mecanismos de Incentivos

El análisis de estos parámetros da como resultado que la gran mayoría de contratistas no perciben ningún tipo de incentivo, y en los casos que si lo hacen les proporciona iniciativa a desempeñarse de mejor forma en el trabajo.

11. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?



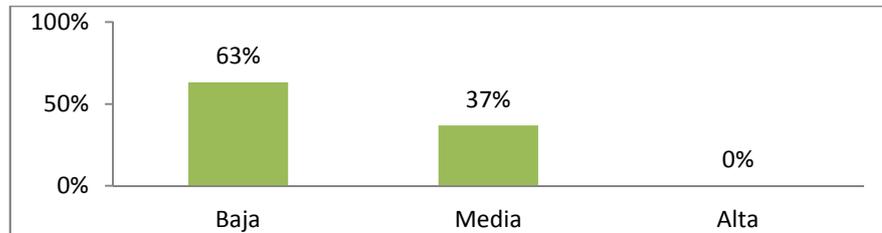
Gráfica N° 29 Tipos de Incentivos

En el análisis de los datos obtenidos en el presente cuestionamiento, realizada al contratista se tiene que la gran parte de ellos revelan que reciben reconocimiento de esfuerzos por parte del subcontratista y un ínfimo porcentaje explica que recibe recomendaciones laborales.



Criticidad de la actividad del subcontratista

12. Desde su perspectiva. ¿La dificultad de la actividad que el subcontratista efectúa con respecto al proyecto es?



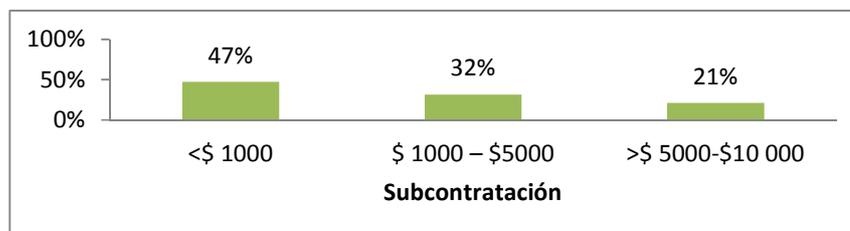
Gráfica N° 30 Dificultad de la actividad del subcontratista

¿Por qué?

La dificultad de la actividad que los subcontratistas realizan respecto al proyecto en general, es baja porque la pericia de cada una de las actividades que realizan hacen que el trabajo se realice de forma sencilla; y a su vez más de la cuarta parte de los investigados pronuncian que es media porque son actividades que requieren de fuerza y habilidad.

Lo que demuestra que las actividades realizadas por el subcontratista por el tamaño, duración, alcance, uso e incorporación de tecnología, nivel de innovación requerida, condiciones de mercado para el proyecto habitacional “Ciudad Alegría”, están en un nivel bajo.

13. Indique el valor económico de la actividad que contrata al subcontratista es:

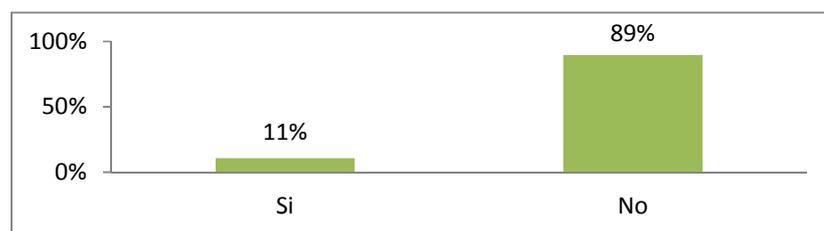


Gráfica N° 31 Valor económico de la actividad



Lo que determina que la remuneración de mano de obra es limitada, porque los contratos que se adjudican no son de cuantía mayor en este proceso de construcción. Haciendo una relación con el proyecto en general sigue siendo pequeño el valor económico del trabajo.

14. ¿Se estipula en el contrato la existencia de factores externos, en caso de que estos impidan el cumplimiento de actividades del subcontratista?

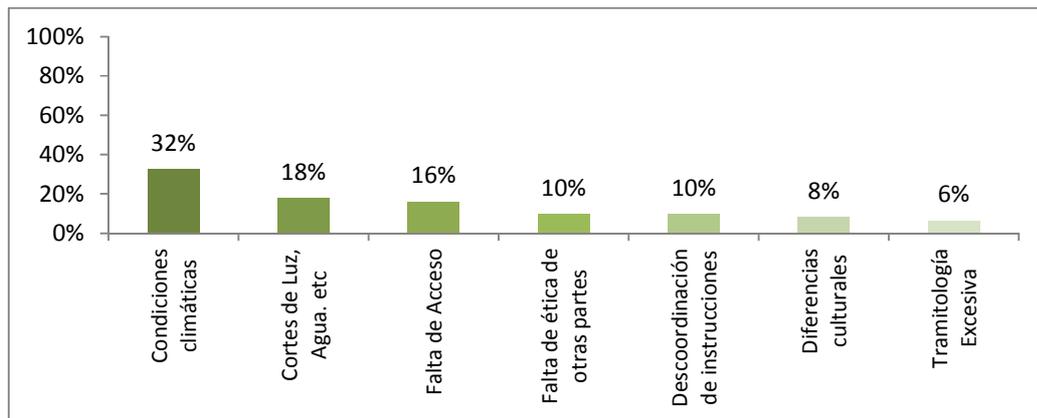


Gráfica N° 32 Estipulación de Factores externos en el contrato

¿Por qué?

La gran mayoría de los encuestados afirman que con el subcontratista, no se estipula en el acuerdo de voluntades la existencia de factores externos que de alguna forma impida que la planificación (cronograma valorado) mantenga un curso constante porque el contratista expresa que al dar tregua al subcontratista, este no concluirá el trabajo en el tiempo ni en las condiciones deseadas. Un ínfimo porcentaje afirma lo contrario, porque expresan que recibir un trabajo con la calidad requerida no simplemente depende de la buena voluntad del subcontratista, sino de prevenir riesgos que se puedan presentar.

15. De la siguiente lista indique factores externos, que han afectado el incumplimiento de las actividades del subcontratista y enumérelas siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, si es que han existido.



Gráfica Nº 33 Factores externos

Según la valoración y el análisis efectuado se clasifica de la siguiente forma los factores más relevantes que se suscitan dentro del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”, en la ejecución del trabajo del subcontratista están: Cortes de luz, agua, etc., condiciones climáticas, y falta de acceso

Este resultado hace hincapié a que, en el contrato inicial entre las partes involucradas en la contratación no proveen este tipo de situaciones, y se limitan a cumplir con el objeto de contratación sin realizar demás o menos en el mismo, y al cabo de presentarse inconvenientes es posible que sucedan las controversias.

4.3 Comparación de las perspectivas entre Contratistas Vs Subcontratistas

Como información general los subcontratistas en su mayoría tienen un promedio menor a 5 años de experiencia en proyectos similares, mientras que los contratistas tienen un promedio de 5 a 10 años. La especialidad de subcontratación más utilizada por los contratistas es albañilería, y herrería.

En cuanto a la relación contractual y de negocios ambas perspectivas manifiestan conceptos muy distintos de su relación contractual, porque mientras



los subcontratistas expresan que el contratista genera una actitud adversa en base al contrato pactado, el contratista dice que su contraparte siempre muestra colaboración, porque trabaja eficientemente en la especialidad de subcontratación. A pesar de ello, a ambas partes les interesa mantener una relación a largo plazo, lo que significa para el subcontratista estabilidad laboral y para el contratista conformidad de los trabajos recibidos.

En cuanto a la negociación que hacen estas dos partes contractuales se tiene que; mayoritariamente se realiza un contrato informal (verbal) con una forma de contratación a jornal, donde el contratista tiene la oportunidad de verificar directamente el avance de la obra, con el fin de fortalecer el trabajo; o hacer las correcciones pertinentes en forma oportuna, para reducir los impactos negativos tanto en costo como en tiempo.

La mayoría del personal subcontratado manifiesta que siempre conoce los términos del contrato, acordado con el subcontratista lo que garantiza el cumplimiento de lo estipulado. Sin embargo, algunos de los aspectos pactados, no son entendidos totalmente, lo que incide en las modificaciones permanentes del proceso de trabajo.

Respectivamente, flexibilidad no se estipula en los contratos acordados, lo que si existe es renegociación de la contratación donde se define nuevamente el costo y el alcance, consecuentemente la relación se la califica simplemente como un acuerdo que implique pagar y recibir por el servicio prestado

Mayoritariamente el personal subcontratado no recibe estímulos por su trabajo, lo que hace que el trabajo sea rutinario, limitando la creatividad y el esfuerzo por hacer una obra que satisfaga las exigencias de la misma.

La criticidad de la actividad, según las manifestaciones de ambas perspectivas se denota que por la complejidad baja, existencia de factores externos pero no tomados en cuenta en la negociación, y por el valor bajo de la transacción, no es crítica para las partes, porque funciona bien con este tipo de proyectos pequeños de corto plazo independientes del monto de la transacción. Sin



embargo no funcionan de forma correcta ante la necesidad de incorporar la incertidumbre y su manejo como parte del contrato.

A nivel relacional por los factores de interdependencia ya descritos en la sección de relación de interdependencia respectivamente, tanto contratista como subcontratista mantienen un nivel relacional tradicional, con una forma lineal y estática, lo que consigue que las partes contractuales mantengan una relación meramente de compra y entrega.

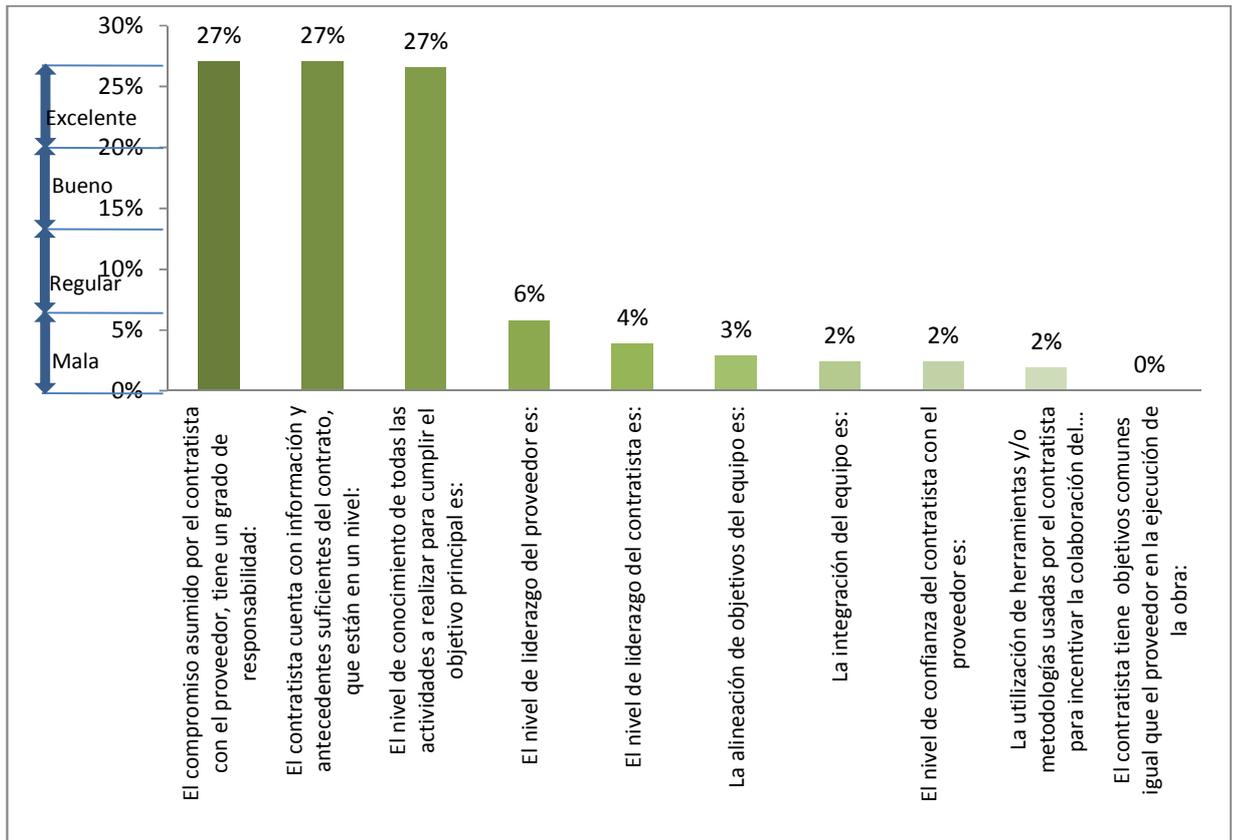
4.4 RESULTADOS DEL GRUPO DE PROVEEDORES VS CONTRATISTAS

En esta sección se presentan resultados obtenidos al aplicar la encuesta tanto a proveedores como a contratista, para evaluar la gestión relacional/contractual de cada uno. Y al mismo tiempo se emplea la ficha de observación para estimar factores de interdependencia como equipo.

4.4.1 Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor

Relación de interdependencia hace referencia a la dependencia recíproca de las actitudes de cada una de las partes, a un contrato acordado entre estos.

Seguidamente se representa en la gráfica N^o 34 la relación de interdependencia entre contratista y proveedor con una escala que va de excelente a mala, en los que se infiere criterios relacionados al compromiso, colaboración, alineamiento de objetivos, confianza, liderazgo y definición del alcance.



Gráfica N° 34 Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor con criterios de compromiso, colaboración, alineamiento de objetivos, confianza, liderazgo y definición del alcance

En la gráfica N° 34, se advierte que la valoración que otorga el investigador de las relaciones de interdependencia relacional entre contratista y proveedor se tiene que, la unidireccionalidad de objetivos entre estas dos partes en cuanto a su gestión relacional esta un nivel malo, lo que significa que el contratista no tiene objetivos comunes igual que el proveedor, como participantes del proyecto habitacional “Ciudad Alegría”. Por lo tanto, en el ítem de alineamiento de objetivos en equipo se muestra claramente que más de la mitad de los investigados mantienen una tendencia un nivel malo de alineamiento de objetivos. Esta falta de empatía en los objetivos comunes se debe a que los involucrados poseen una cultura estratégica meramente comercial en el que simplemente se ven como comprador y vendedor.



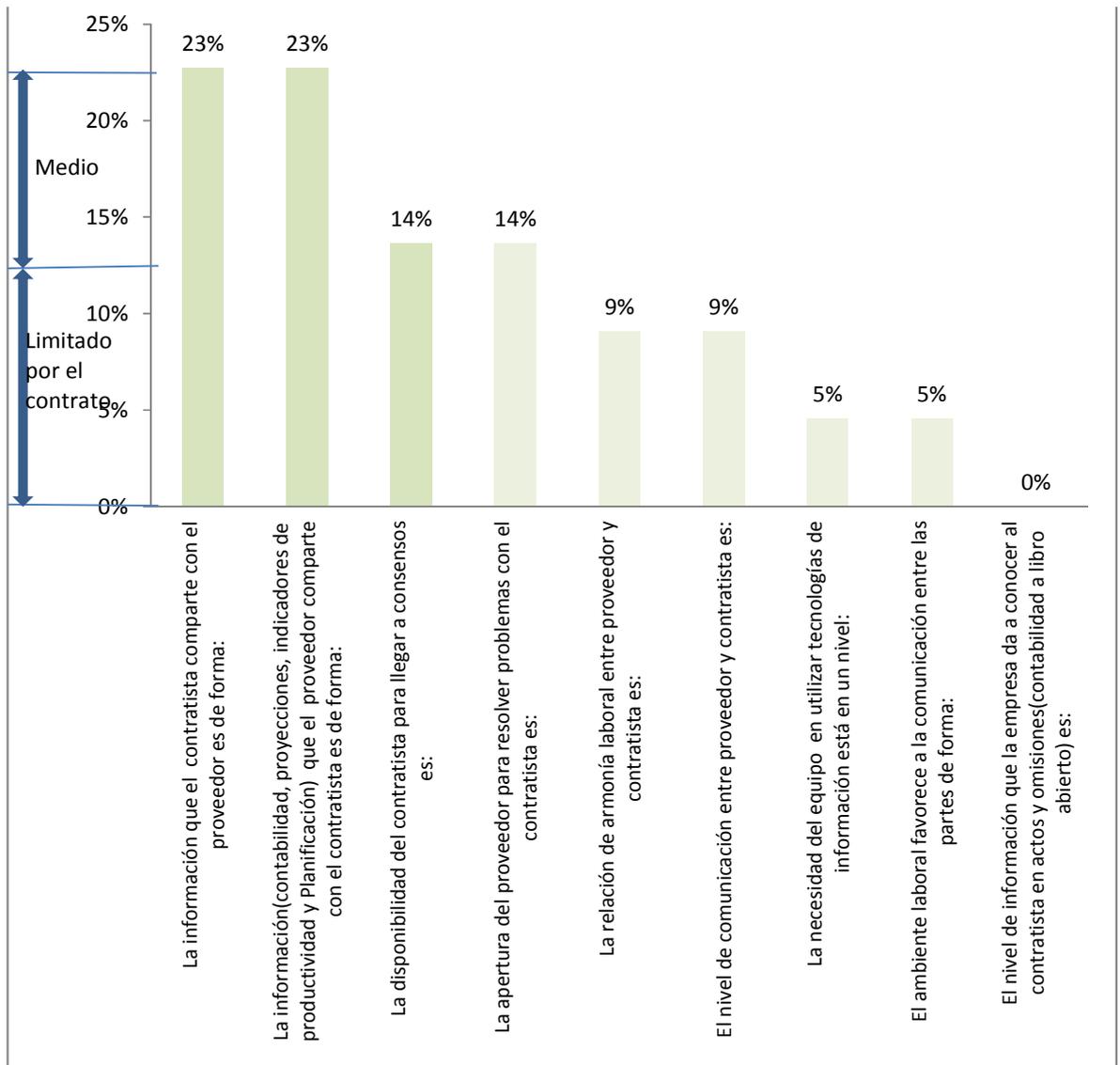
Factores como el compromiso asumido, por el contratista con el proveedor, en cuanto al contrato, se observa que tiene un grado de responsabilidad excelente, por la información y antecedentes suficientes que el contratista obtiene porque las responsabilidades están claramente definidas al conocer todas las actividades para cumplir con el objetivo principal.

Asimismo, las herramientas metodológicas usadas por el contratista para incentivar la colaboración del proveedor, tiene un grado de interrelación malo entre estos dos.

Del mismo modo en los datos que se obtiene de la investigación relacional, el nivel de confianza del contratista con el proveedor es mala. Con lo que se afirma que la integración en equipo está en los mismos niveles, lo que representa que no hay una confianza abierta.

El factor de liderazgo en más de la mitad de los contratistas no se maneja de la forma correcta porque está en un nivel malo, y en los proveedores se clasifica en un grado bueno. Lo que significa que las partes no manejan una posición estratégica ventajosa como para orientarse en equipo y obtener mejores resultados por concentrar esfuerzos y energía de cada uno de ellos en la actividad que desempeñan como participantes del proyecto.

En la gráfica N° 35, se muestra la relación de interdependencia entre contratista y proveedor con criterios que evalúan la comunicación, transparencia, armonía, y uso de tecnologías de información que se efectúa entre las partes contractuales.



Gráfica N° 35 Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor con criterios de comunicación, transparencia, armonía, y uso de tecnologías de información.

En la totalidad de los investigados se ve claramente que las empresas suministradoras dan a conocer información de actos u omisiones en forma limitada, es decir simplemente información que se acuerda en el pacto, es así que los investigados tienen la necesidad de utilizar tecnologías de información en forma nula, es decir si el contrato lo estipula manejan este tipo de



innovación, en su defecto siguen una línea tecnológica nula. En tanto la información que el contratista comparte con el proveedor es baja, y limitada por el acuerdo, de igual forma el proveedor no sostiene un libro abierto a la información que se genera dentro de su empresa con el contratista, por que las partes se rigen a lo estipulado en sus acuerdos y no va más allá de lo que rige en ellos.

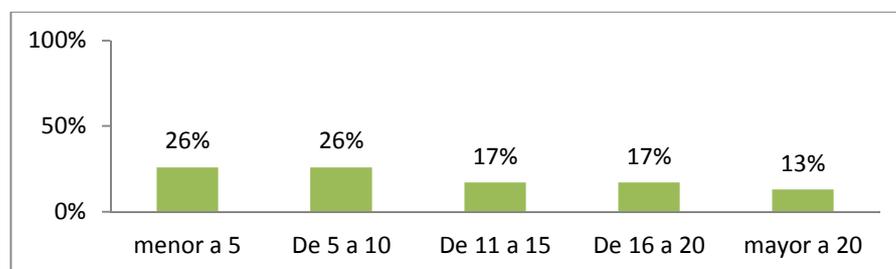
Como se puede observar también en la gráfica N° 36, mayoritariamente el ambiente laboral favorece la comunicación de las partes en forma limitada al contrato, lo que da a conocer que no existe una predisposición proactiva de las partes a mantener una comunicación fluida, lo que evidencia, que la relación de armonía también se limita al acuerdo inicial entre contratistas y proveedores, y en el caso de posibles problemas o conflictos la disponibilidad del contratista para llegar a consensos con el proveedor va determinado por el acuerdo de voluntades, lo mismo se demuestra con los proveedores. Es por esto que la solución de problemas se condiciona por una comunicación que se estipula en el acuerdo de la información pertinente, lo cual da lugar a la resolución poco constructiva de conflictos.

4.4.2 Resultados de los proveedor al evaluar al contratista

Información obtenida a través del proveedor para evaluar la gestión relacional/contractual del contratista.

Información general

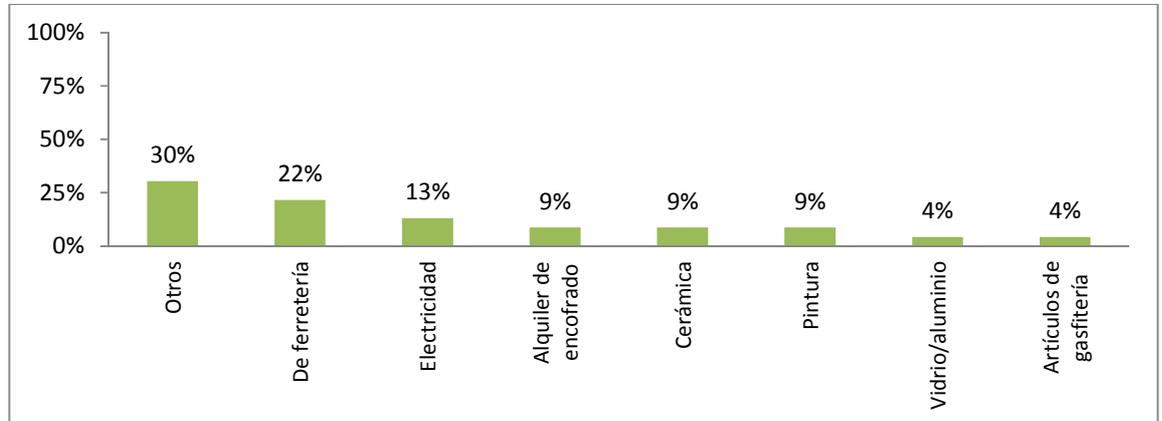
1. ¿Cuántos años de experiencia tiene la empresa en el mercado?



Gráfica N° 36 Años de experiencia en el mercado



2. ¿Qué productos vende la empresa?

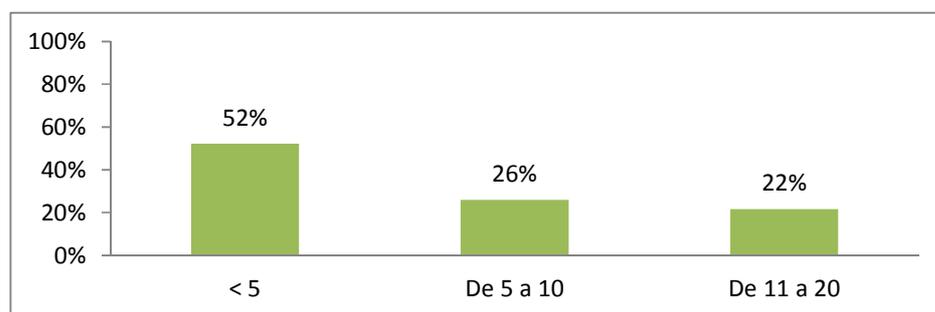


Gráfica N° 37 Productos de venta

Es evidente que más de cuarta parte, de los proveedores investigados manifiestan que venden entre otros productos como cemento y bloque, un poco menos de la cuarta parte manifiesta que venden artículos de ferretería como cerradura, clavos y todo lo que se refiere a hierro, luego están otros productos como artículos relacionados a la electricidad.

Y en un menor porcentaje los productos que se refieren a alquileres de encofrados, cerámica, pintura, vidrio/aluminio, y artículos de gasfitería.

3. ¿Número de empleados que se vinculan con su cliente?



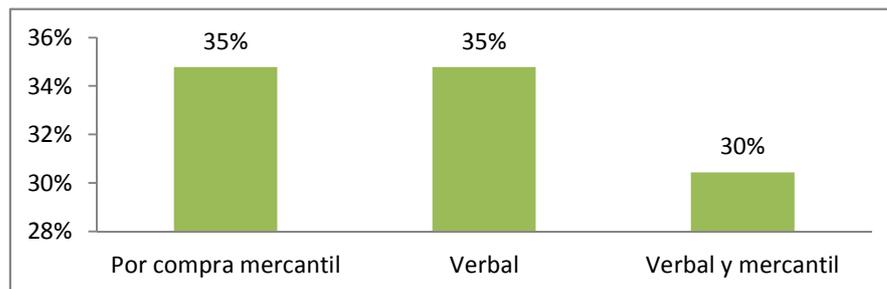
Gráfica N° 38 Número de empleados que se vinculan con el cliente



Prácticas de Contratación

Contractual y de negocios entre Proveedor-Contratista

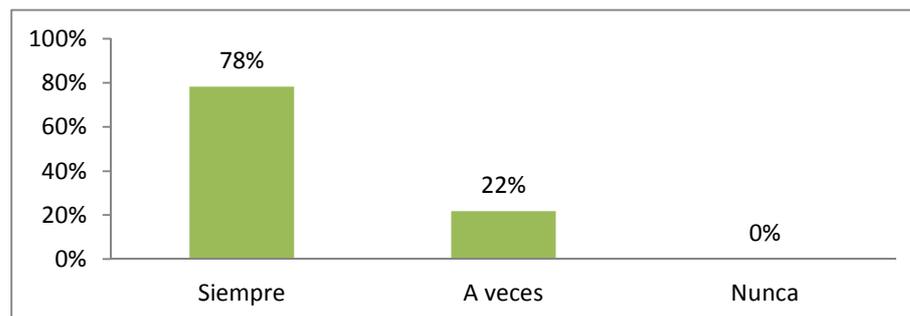
4. El tipo de contrato que Ud. realiza con el contratista es:



Gráfica N° 39 Tipo de contrato

Lo que significa que tanto proveedor como contratista mantienen contratos mercantiles y verbales. Lo que demuestra que el contratista compra productos pequeños (clavos, cajetines, mangueras, etc.) en los que utilizan contratos verbales y para productos grandes utiliza contratos por compra mercantil.

5. ¿Ud. conoce los términos del contrato acordado con el contratista?

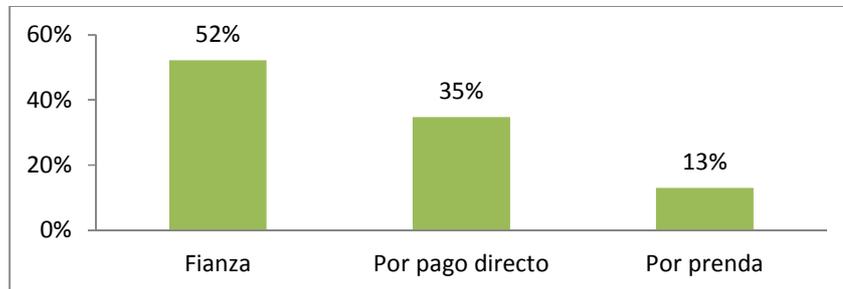


Gráfica N° 40 Conocimiento de los términos del contrato

De esta forma los proveedores han indicado que los contratos estipulados con los contratistas han sido concebidos en el pleno conocimiento de cada uno de ellos con cada una de las cláusulas estipuladas en lo que tiene que ver con costo, calidad y servicio.



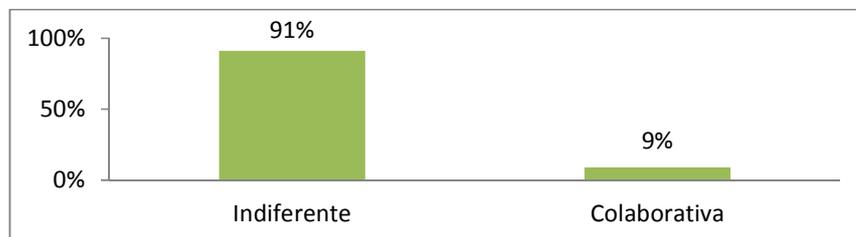
6. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el contratista?



Gráfica N° 41 Forma de contratación

Del análisis de esta interrogante se encuentra que los contratistas utilizan formas de pago por fianza en donde se ve obligado a adquirir los materiales de construcción de forma útil y rápida colocando a un tercero que garantice el pago ante posible incumplimiento del deudor.

7. Piensa que la actitud generada por el contratista en base al contrato pactado es:



Gráfica N° 42 Actitud de la relación contractual

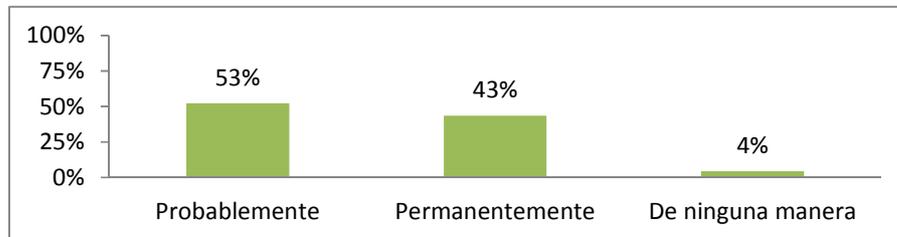
¿Por qué?

La actitud adversa ante la ejecución del contrato que genera el contratista respecto al proveedor es porque el primero se limita a cumplir con sus obligaciones y al término de éste la relación termina. Y el ínfimo porcentaje de investigados afirman que existe una actitud cooperativa por parte del contratista hacia los compromisos pactados en el acuerdo, porque va más allá de una



relación comercial donde el investigado percibe que existe una colaboración mutua para el éxito del proyecto en cuestión.

8. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista:



Gráfica N° 43 Relación a largo plazo

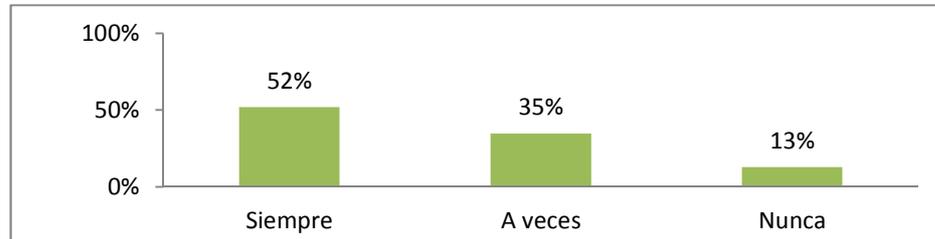
¿Por qué?

Más de la mitad de los encuestados manifiestan, que probablemente, esta relación se mantenga a largo plazo, porque les interesa mucho mantener el seguimiento de futuros proyectos. Un poco menos de la mitad de los proveedores afirman que les interesa mantener una relación a largo plazo permanentemente porque para toda empresa dedicada al mercadeo es importante la fidelidad del cliente para mantener un flujo de caja constante. Y una ínfima parte explica que no le interesa mantener una relación a largo plazo porque la generación de activos que se dan a través del contratista, no es suficiente como para mantener una asociación a través del tiempo, lo cual indican que genera poca productividad para la empresa.

Lo que significa que el mayor porcentaje de proveedores, se motiva por mantener una relación a largo plazo de forma probable, por la posibilidad de conservar el contacto en futuros proyectos, gracias a que el contratista conoce la forma de trabajar de los suministradores de materiales de construcción.



9. ¿Ud. se adapta a cambios que se susciten en el contrato pactado con el contratista, según las circunstancias que se presenten?



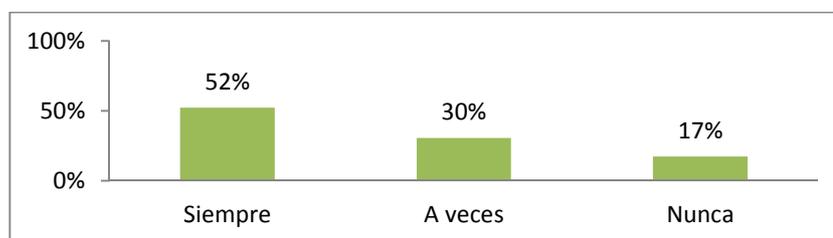
Gráfica N° 44Flexibilidad en el contrato

¿Por qué?

Un poco más de la mitad de la muestra de proveedores dicen que siempre se adapta a cambios que se susciten en el contrato pactado con el contratista, porque mantienen la premisa de que el cliente siempre tiene la razón. Más de la cuarta parte de los investigados dicen que a veces existe de flexibilidad por su parte, en los contratos acordados, con los contratistas, porque depende de las circunstancias económicas, del servicio y del producto. Y un pequeño porcentaje manifiesta que nunca se pueden adaptar a cambios (flexibilidad) del contrato inicial, por que las renegociaciones traen pérdidas a la empresa tanto en reputación y dinero.

Lo que demuestra que los proveedores se comprometen a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio, producto, forma de pago, pactado.

10. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones, etc.)

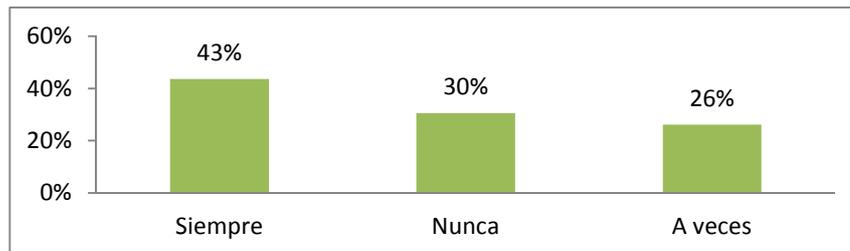


Gráfica N° 45Normas estrictas en el contrato



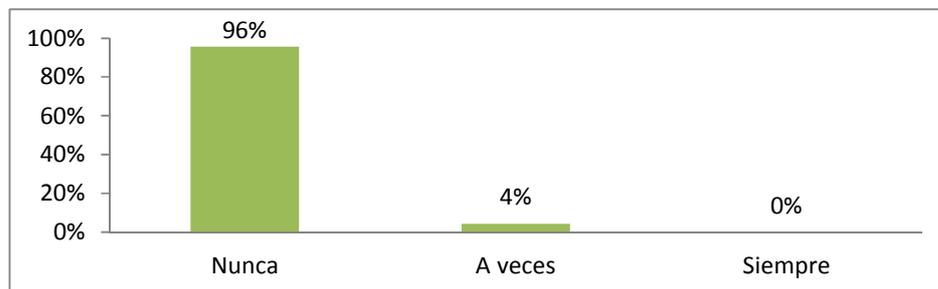
Se expone, que un contrato formal y legal está siempre sujeto a normas establecidas, y que para evitar problemas posteriores se deben cumplir.

11. ¿Ud. conoce que al contratista le hace falta proveerse de material en la obra?



Gráfica N° 46 Conocimiento de falta de material en la obra

12. Ud. se anticipa a abastecerle de material al contratista para que este no retrase las actividades laborales:



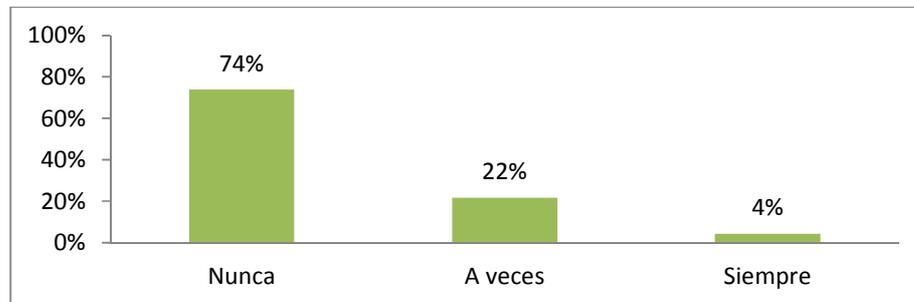
Gráfica N° 47 Abastecimiento de material

Lo que demuestra que el abastecer de material al contratista no es parte de la estrategia del proveedor en su cadena de abasto de la entrega del producto final, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, por lo tanto no agrega valor a los involucrados, ya que sencillamente se lo considera sólo como un proveedor de materiales



Mecanismos de Incentivos por parte de Contratistas al Proveedor

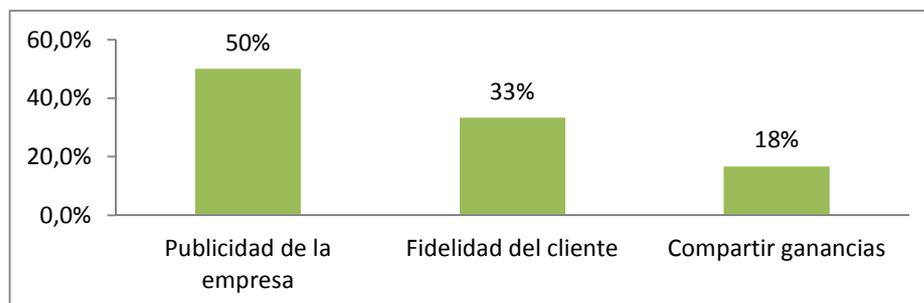
13. ¿Es Ud. incentivado por el contratista durante la ejecución del proyecto?



Gráfica N° 48 Frecuencia de mecanismos de incentivos

Está claramente indicado que no existe ningún tipo de incentivo de ninguna de las partes contractuales, por lo tanto el único incentivo es el valor económico del contrato.

14. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?

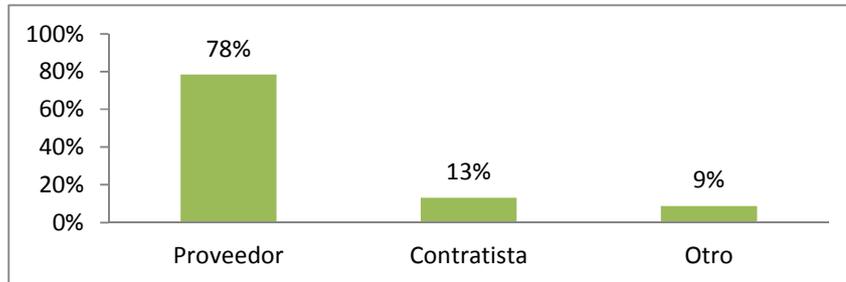


Gráfica N° 49 Tipos de Incentivo

Lo que demuestra que los proveedores sienten simpatía cuando el contratista da a conocer su empresa proveedora, parte del marketing y buen servicio de los suministradores para con su cliente.



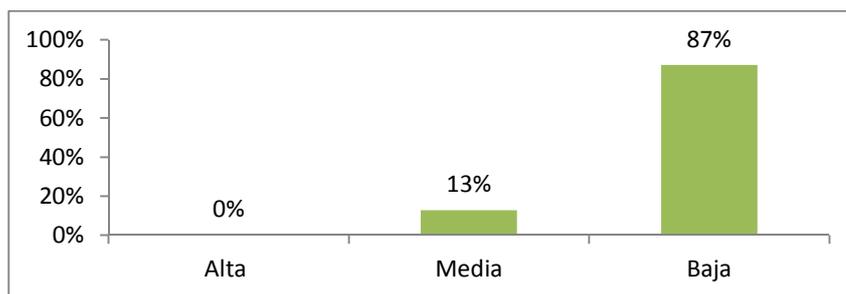
15. ¿A quién se transfiere el riesgo económico y/o técnico de la transacción?



Gráfica N° 50 Transferencia del Riesgo económico y/o técnico

Criticidad de la actividad del proveedor

16. Desde su perspectiva. ¿La actividad que Ud. efectúa en el proyecto, con innovación tecnológica, tiene un grado de dificultad?



Gráfica N° 51 Dificultad de la actividad

¿Por qué?

La mayor parte de los proveedores han argumentado que la dificultad de la actividad que ellos realizan dentro del proyecto está en un nivel bajo por que la utilización de herramientas tecnológicas son básicas así como el número de involucrados en la entrega de los productos solicitados por el contratista, ya que no se puede comparar con las grandes empresas que suelen expresarse en función de una ventaja en costos, flexibilidad, y capacidad técnica. Otros proveedores mantienen el mismo criterio y explican que no pueden competir ni

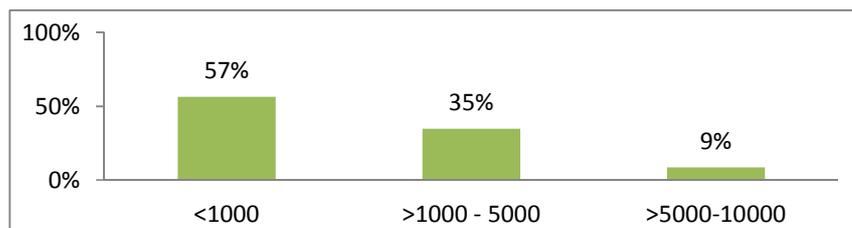


compararse con las empresas suministradoras que tienen tecnología e innovación sofisticada y sobre todo mucha experiencia en contratos.

Un ínfimo porcentaje dicen que es media, porque mantienen estrategias de mercadeo en sus actividades como participes del proyecto. Y ninguno que la complejidad es alta de la actividad.

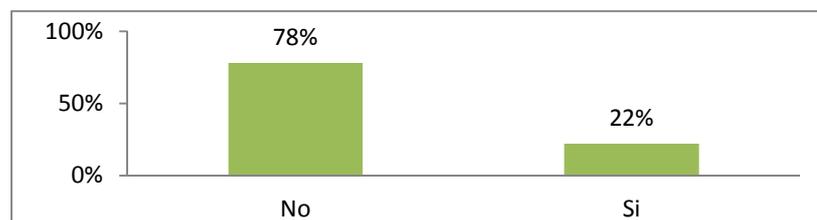
Por lo tanto la actividad que las empresas suministradoras de material de construcción realizan, no tienen mayor grado de dificultad porque las condiciones de mercado son convencionales, las cuales no requieren que las actividades sean complejas.

17. Indique el valor económico de ganancia percibido por el negocio realizado:



Gráfica N° 52 Valor económico

18. ¿Se estipula en el contrato la posibilidad de factores externos que impidan su trabajo?

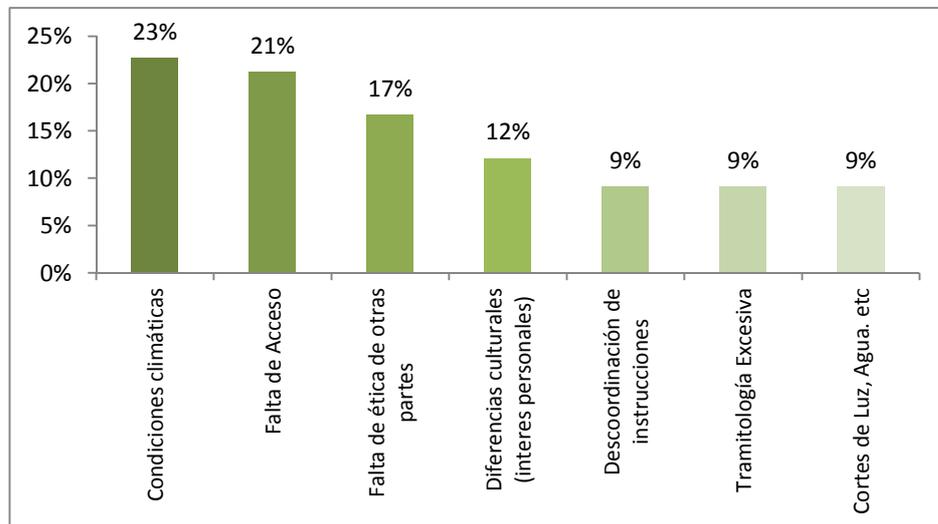


Gráfica N° 53 Posibilidad de Factores externos

Se observa mayoritariamente que no se estipula antes de la firma del acuerdo la posibilidad de que existan factores externos que impidan el cumplimiento de la planificación del proveedor con el contratista



19. Si han existido factores externos que impidan terminar a tiempo su trabajo, enumere tres, siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento sus actividades.



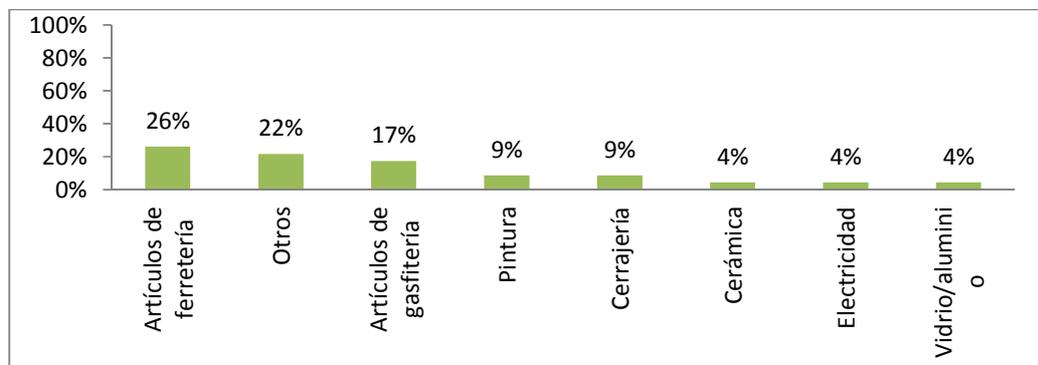
Gráfica N° 54 Factores externos

4.4.3 Resultados de contratistas al evaluar al proveedor

Se presenta resultados de las encuestas aplicadas a contratistas al evaluar la gestión relacional/contractual con el proveedor.

Información general

1. ¿Qué especialidad de trabajo Ud. compra?



Gráfica N° 55 Productos que compra

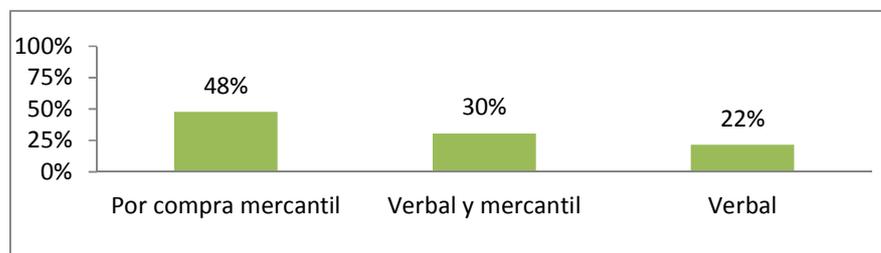


Los contratistas adquieren artículos de ferretería como cerradura, clavos y todo lo que se refiere a hierro es lo que en mayor porcentaje de materiales se usa, luego están otros productos en los que se encuentra cemento y bloque, y en tercer lugar, están los artículos de gasfitería.

Prácticas de contratación

Contractual y de negocios entre Contratista- Proveedor

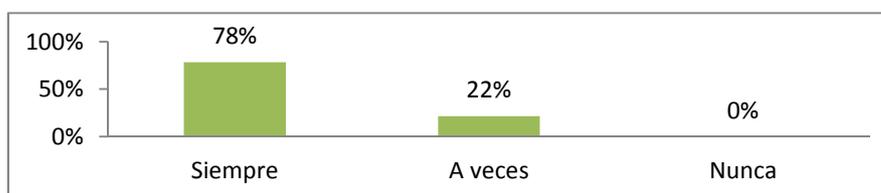
2. El tipo de contrato que Ud. realiza con el proveedor es:



Gráfica N° 56 Tipo de contrato con el proveedor

El contratista maneja en su gran mayoría contratos por compra mercantil con el proveedor; frente a casi la cuarta parte que contratan en forma verbal, porque de por medio existe acuerdos verbales entre las partes. Lo que significa que tanto contratista como proveedor están enmarcados en un acuerdo, donde existen multas, y poca flexibilidad en el pacto porque las obligaciones del contratista y del suministrador están bien definidas.

3. ¿Ud. conoce los términos del contrato acordado?

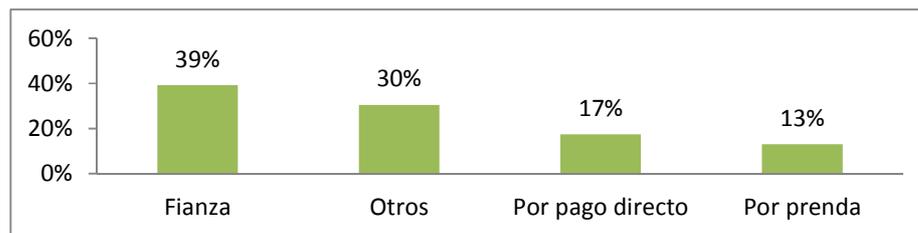


Gráfica N° 57 Conocimiento de los términos del contrato



De esta forma los contratistas han indicado que los contratos estipulados con los proveedores son concebidos en el pleno conocimiento de cada uno de ellos con cada una de las cosas estipuladas en el mismo.

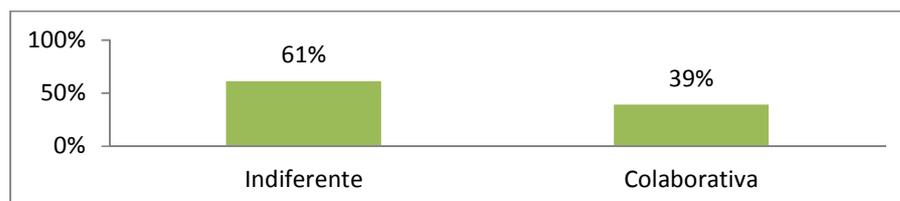
4. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el proveedor?:



Gráfica N° 58 Forma de contratación

Una de las formas más comunes que se utilizan para llegar a acuerdos entre contratista y proveedor es la fianza, porque los adquirientes debido a la necesidad de cumplir el contrato con el mandante, y sobre todo, porque este último cancela al contratista por los porcentajes de obra avanzado en el contrato convenido, el contratista se ve obligado a adquirir los materiales de construcción rápidamente, al colocar un tercero que garantice el pago ante el posible incumplimiento del deudor. La obligación del proveedor es entregar los productos en el tiempo y lugar acordado, así como también el contratista tiene la obligación de realizar el pago económico en forma oportuna a las empresas suministradoras.

5. Piensa que la actitud generada por el proveedor en base al contrato pactado es:



Gráfica N° 59 Actitud de la relación contractual

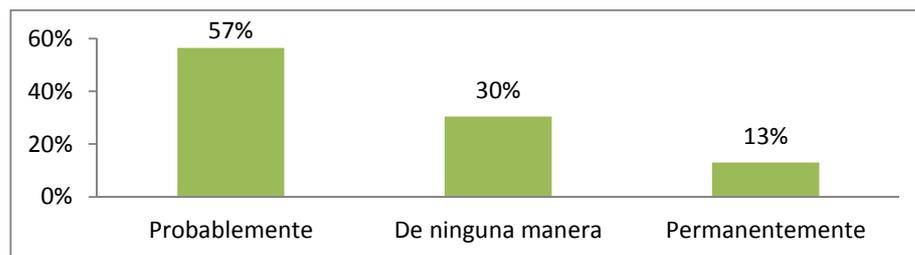


¿Por qué?

Claramente los proveedores tornan una actitud indiferente ante la ejecución del contrato que realizan con el contratista, es decir una vez que las dos partes han quedado claras en la celebración de lo pactado, cada uno se limita a cumplir con sus obligaciones y al término de esta la relación termina.

Más de la cuarta parte de los contratistas dicen que existe tendencia hacia la colaboración por parte de los proveedores durante la relación laboral en base al contrato firmado o a su vez acordado, va más allá de una mera relación comercial donde se genera cadena de trabajo en base a la colaboración mutua e información que comparten en la relación contractual.

6. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el proveedor:



Gráfica N° 60 Relación a largo plazo

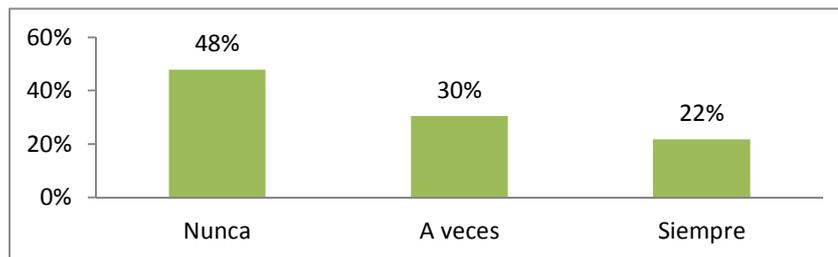
¿Por qué?

La relación que mantiene el contratista y el proveedor, en un alto porcentaje, manifiestan, que probablemente, esta relación se mantenga a largo plazo, porque favorecerá a las dos partes en próximas contrataciones, otros mencionan porque se conocen desde hace tiempo y están al tanto de la forma de trabajo que realizan los suministradores de materiales de construcción y porque les interesa mantener contacto de fidelidad con la empresa proveedora. Sin embargo, un poco más de la cuarta parte, señalan, de ninguna manera, puede existir una relación a largo plazo, a causa de los requerimientos del contratista son diversos y el contratista debe escoger la que mejor se acople a la



necesidad; aunque aproximadamente la décima parte, indican, que les sugiere mantener una relación a largo plazo de forma permanente, con el proveedor por crear vínculos contractuales y de negocios que perduren en el tiempo.

7. ¿Ud. se puede adaptar a cambios que se susciten, según las circunstancias que se presenten, en el contrato con el proveedor?



Gráfica N° 61 Flexibilidad del contrato

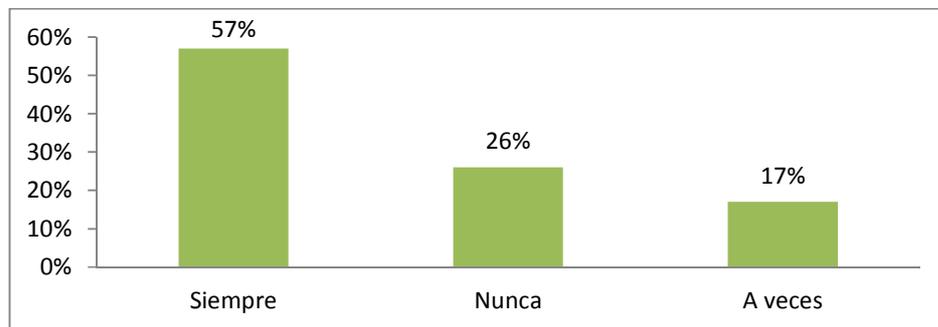
¿Por qué?

Un poco menos de la mitad de la muestra de contratistas dicen que; nunca se pueden adaptar a la flexibilidad en los contratos acordados con los proveedores, porque una renegociación implica pérdida en el negocio como contratista además, el proveedor en ocasiones aprovecha su situación para sacar partida de la transacción; más de la cuarta parte manifiestan que a veces porque depende de las circunstancias que se produzcan, es decir de los factores externos ajenos a la voluntad de las partes contractuales; y un poco menos de la cuarta parte de contratistas expresan que siempre existe flexibilidad en los contratos con los proveedores, porque la industria de la construcción es compleja y para tener beneficios tanto contratista y proveedor se debe realizar un pacto donde se prevean posibles cambios, y las partes generen actitudes de colaboración, evitándose de esta forma litigios.

Lo que demuestra que los contratistas en pocas ocasiones se comprometen a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio, producto, y forma de pago pactado.



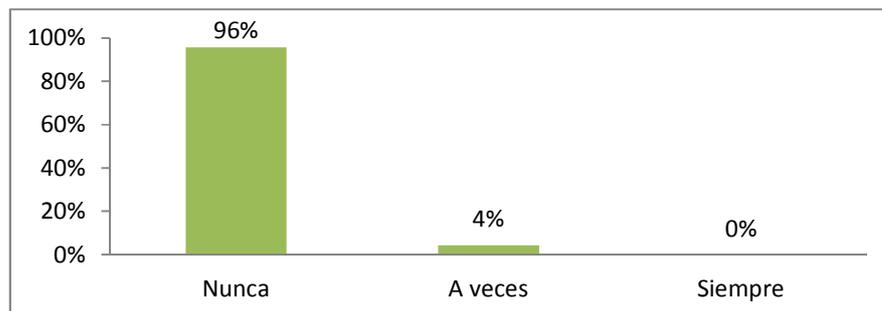
8. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)



Gráfica N° 62 Normas estrictas en el contrato

Se demuestra que un contrato formal y legal está siempre sujeto a normas establecidas, y que para evitar problemas posteriores se deben cumplir.

9. ¿El proveedor se anticipa a abastecerle de material para que Ud. no retrase sus actividades laborales?



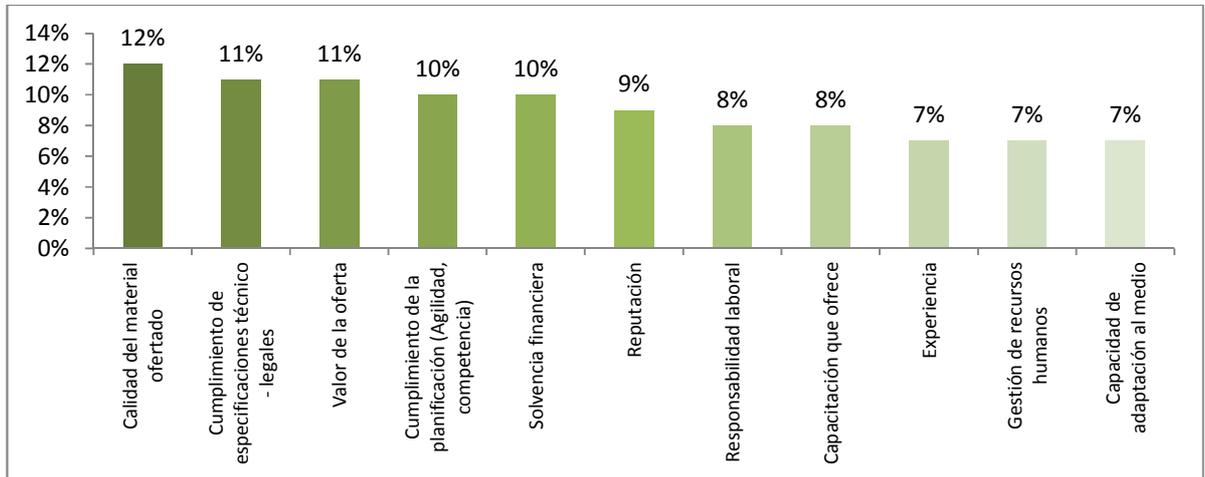
Gráfica N° 63 Anticipación de abastecimiento de material

Se evidencia que la cadena de suministro de la entrega del producto final no agrega valor a los involucrados, por lo tanto el proveedor tiene dificultad en un exitoso abastecimiento del producto en el lugar correcto y en el tiempo exacto.



Criterios de selección

10. Evalúe los siguientes criterios para determinar las razones porque lo llevaron a contratar al proveedor:

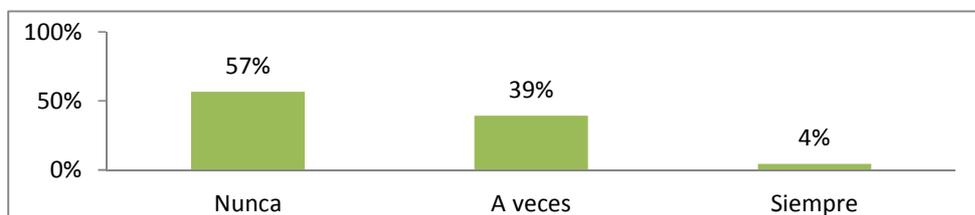


Gráfica N° 64 Criterios de selección

Los criterios se los incorpora desde el que está en un nivel excelente más primordial al menos primordial de acuerdo al nivel, en los cuales se tiene como los más relevantes; calidad del material ofertado, cumplimiento de la planificación técnico legal y el costo de la transacción.

Mecanismos de Incentivos proporcionados por el proveedor al contratista

11. ¿Es Ud. incentivado por el proveedor durante la ejecución del proyecto?

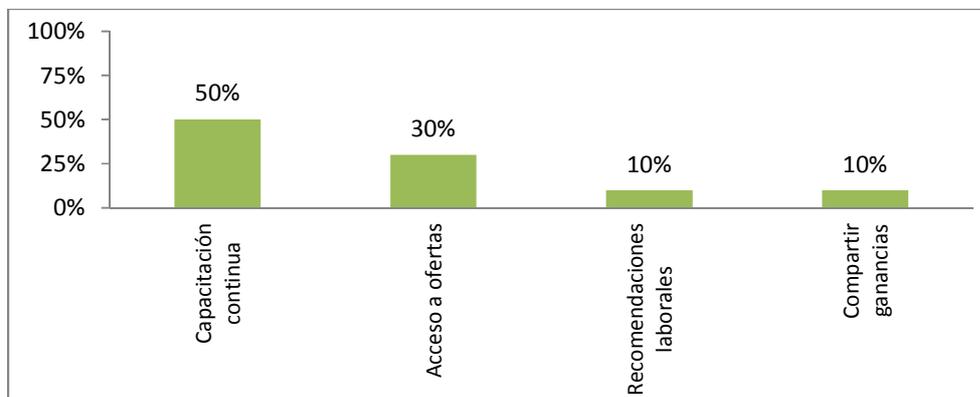


Gráfica N° 65 Mecanismos de incentivos



Es evidente que al no existir incentivos en la relación entre las partes vinculantes, no permite un buen desempeño del proyecto, porque el único incentivo es el valor económico de la negociación, donde el interés de los proveedores es la rentabilidad de su negocio, y para el contratista buscar productos al más bajo costo, que no precisamente tengan relación a calidad, debido a que ellos buscan sacar utilidad de lo que sea factible por la baja oferta que presentan en la licitación con el mandante.

12. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?



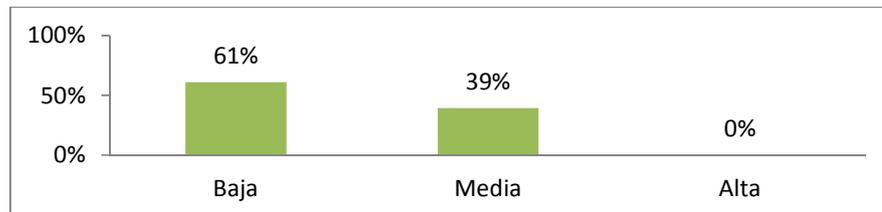
Gráfica N° 66Tipos de incentivos

Los contratistas sienten simpatía cuando el proveedor da a conocer su producto y como parte de la negociación y el marketing, lo hace a través de una capacitación, y como es conocido por muchos proveedores la expresión que para vender primero hay que conocer, sólo se convence al cliente sobre los productos si se tiene conocimiento de ellos.



Criticidad de la actividad del proveedor

13. Desde su perspectiva. ¿La dificultad de la actividad que el proveedor efectúa con respecto al proyecto es?



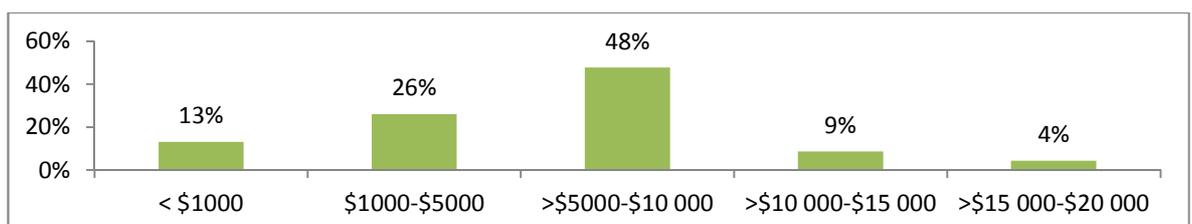
Gráfica N° 67 Dificultad de la actividad del proveedor

¿Por qué?

Al analizar estas opiniones, se tiene que es producto de una relación indiferente que mantienen las partes, como ya se determinó anteriormente en cuanto a la práctica contractual, cada uno de ellos tiene objetivos independientes que responden a sus propios intereses. Por lo tanto la actividad que las empresas suministradoras de material de construcción realizan respecto al proyecto, no tienen mayor grado de complejidad porque mantiene un mercado convencional así lo manifiestan los contratistas, otros investigados expresan que el proveedor se conserva como mostrador detrás de una vitrina y entrega lo que el cliente solicita.

Los que manifiestan que es media, indican que es por que la empresa va transformando poco a poco la calidad y cantidad de productos y servicios. Y ninguno responde que es alta la dificultad de la actividad del proveedor.

14. Indique el valor económico de la actividad que contrata al proveedor:

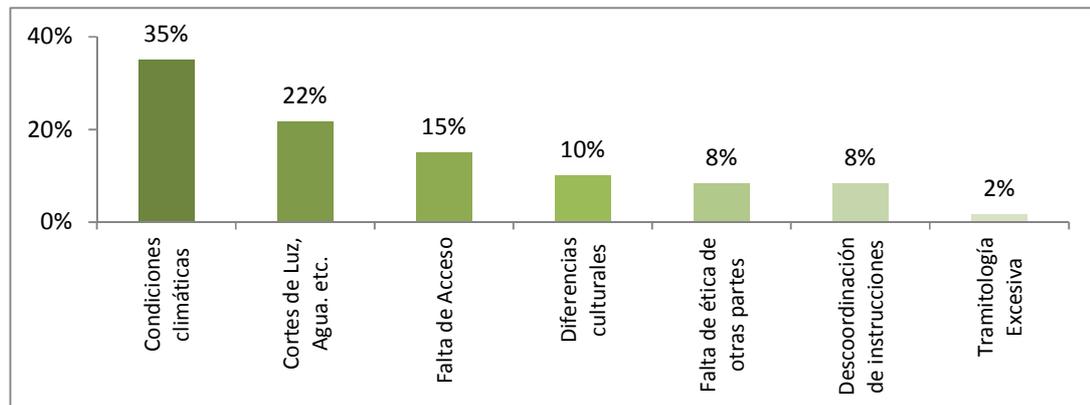


Gráfica N° 68 Valor económico de la actividad



El valor económica que oscila entre un valor mayor de 5 000 a 10 000 dólares americanos, representa un valor económico relativamente bajo, porque mientras el mandante paga al contratista mediante cubicaciones, el contratista destina éste dinero en adquisición de material, y el valor percibido o ganado de esta cadena de transacciones es un valor indiferente a la cantidad del monto total del proyecto.

15. De la siguiente lista indique tres factores externos y enumérelos siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de las actividades del proveedor, si es que ha existido.



Gráfica N° 69 Factores externos

Se indica que los factores externos surgen pero el proveedor a pesar de que se susciten estas realidades, debe limitarse a cumplir con la entrega del producto de acuerdo al objeto de contratación.

4.5 Comparación de las perspectivas entre Contratistas Vs Proveedores

Los proveedores tienen un promedio de años de experiencia en el mercado que va de menor a cinco años y hasta los 10 años dentro de la industria de la construcción. Y la gran mayoría se dedica a la venta de productos de mampostería y ferretería. El número de empleados de las empresas



suministradoras que se vinculan con el cliente está en un promedio menor a cinco.

En la relación contractual y de negocios, realizan un contrato por compra mercantil y en ocasiones verbal, en el cual el conocimiento de los términos es conocido por todos, enmarcándose en acuerdos formales, donde existen multas, y poca flexibilidad en el pacto porque las obligaciones del proveedor y del suministrador están bien definidas. Este tipo de contrato se lleva a cabo por una forma de contratación conocida como “fianza” donde se compromete a un tercero a responder ante el acreedor del cumplimiento de la obligación asumida por el deudor en este caso el contratista, en el caso de que este incumpla con el contrato.

Los criterios para seleccionar al proveedor se basan principalmente en criterios de calidad, tiempo y costo, que deben estar en un nivel excelente, entre los cuales tenemos: solvencia financiera, calidad del material ofertado, costo de la transacción, cumplimiento de la planificación, cumplimiento de especificaciones técnico-legal, capacitación que ofrece la empresa proveedora, capacidad de adaptarse al medio, y reputación.

Ambas partes contractuales mantienen una relación contractual adversa porque influyen factores como presiones comerciales, donde generalmente las partes se enfocan en un negocio de alcanzar sus propios intereses y maximizar sus márgenes de utilidad, por lo cual los contratos que realizan, siempre están sujetos a normas estrictas por el ambiente de desconfianza que se genera por parte de contratista y proveedores en mantener una actitud simplemente de comprador y vendedor. A pesar de ello los proveedores están convencidos de que probablemente mantener una relación a largo plazo con el contratista ayuda a mantener la fidelidad de los clientes, al adaptarse a los cambios que este requiere tanto en innovación de precio, servicio, y productos, sin embargo en la estrategia de marketing queda excluida la cadena de suministro. Por el contrario los contratistas no se pueden adaptar a cambios que se produzcan dentro del contrato pactado en un inicio con el proveedor, porque una



renegociación implica malas interpretaciones donde solo prima el interés de beneficio personal y no de asociación estratégica, involucra desconfianza y una actitud de confrontación, en este aspecto es contradictorio el criterio de los contratistas en conservar una relación a largo plazo con el proveedor porque es claro que si la relación no está de acuerdo a los objetivos de éste, busca otras alternativas que se ajusten a su criterio.

Los mecanismos de incentivos son estrechos en los dos casos ya que el único incentivo es el valor de la transacción, donde se asigna el riesgo al proveedor y este a su vez a sus distribuidores o industriales, de esta forma el balance de riesgos e incentivos no se equilibran en forma justa para las partes involucradas, resultado de ello se presenta una relación contractual tradicional/transaccional que se basa en la desconfianza.

En cuanto a la criticidad de la actividad de las partes, está claro que está en un nivel bajo debido a la baja innovación tecnológica, baja complejidad de las actividades en el proyecto y al valor de la transacción que es relativo a terceros, además porque las partes no proveen factores externos que impidan cumplir con la planificación de cada uno de ellos, resultado de no estar preparados para enfrentar la incertidumbre en la industria de la construcción.

4.6 RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTRATISTAS VS MANDANTE

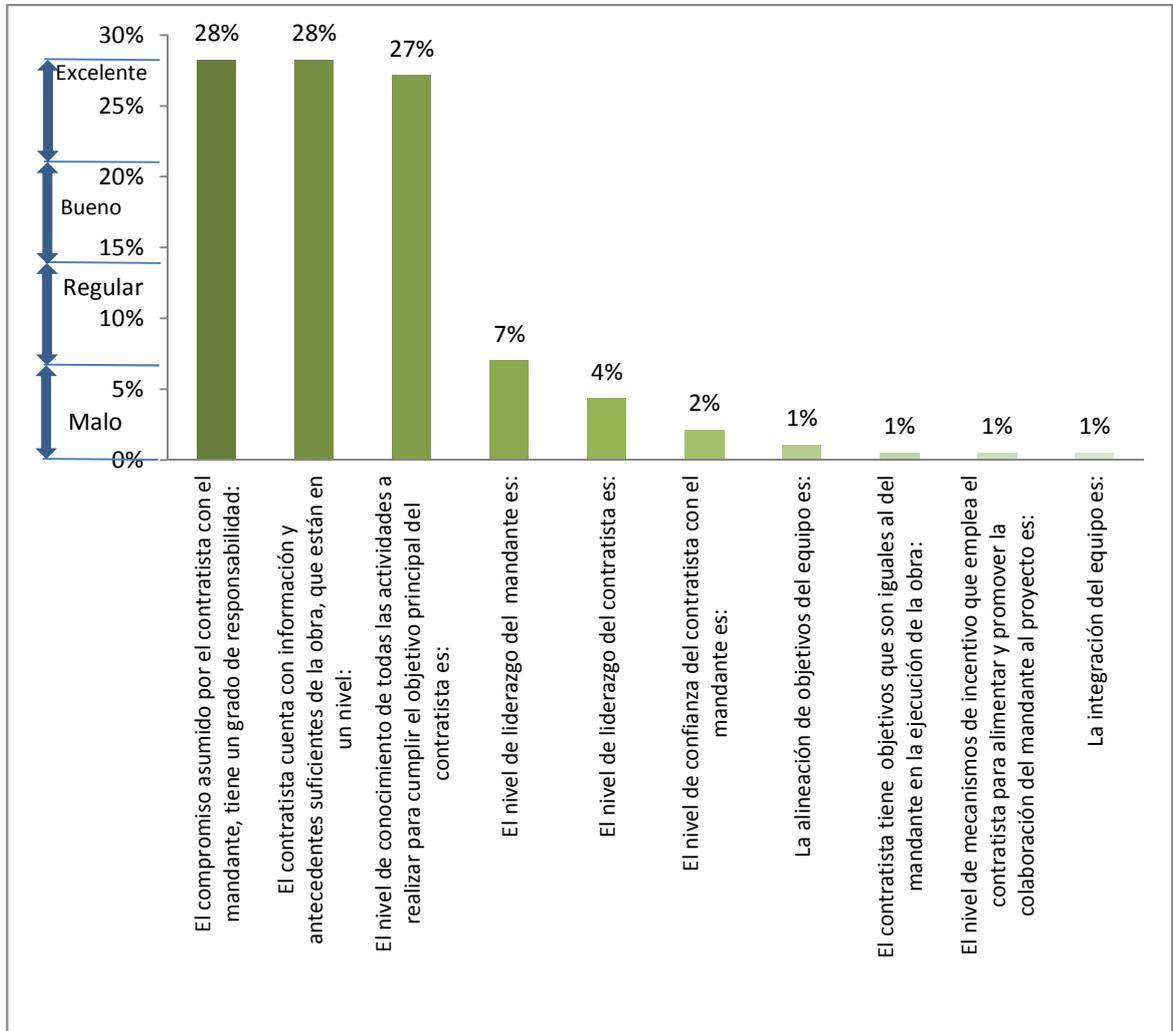
A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos al evaluar la gestión relacional/contractual del mandante a través de los contratistas, y el nivel de interdependencia que mantienen contratista vs mandante.

4.6.1 Relación de Interdependencia entre Contratista-Mandante

Seguidamente se representa en la gráfica N^a 70, la relación de interdependencia entre contratista y proveedor con una escala que va de excelente a mala, en los que se infiere criterios relacionados al compromiso,



colaboración, alineamiento de objetivos, confianza, liderazgo y definición del alcance.



Gráfica N° 70 Relación de Interdependencia entre contratista y mandante con criterios de colaboración, alineamiento de objetivos, confianza, liderazgo y definición del alcance.

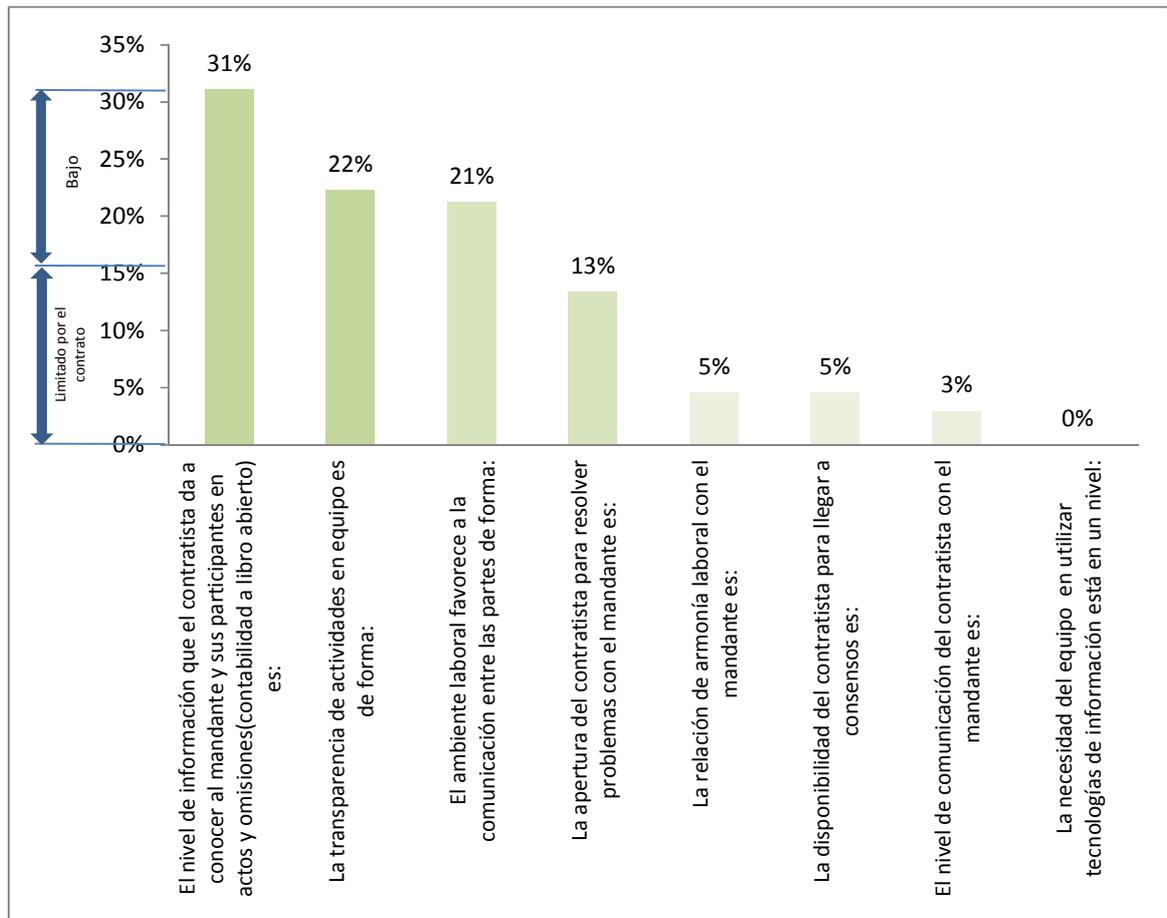
Es evidente que los investigados manejan una relación de interdependencia, que está en un nivel malo, es así que se nota, que el factor de alineamiento de objetivos entre mandante y contratista no son iguales, se comprueba claramente porque la alineación de objetivos en equipo también está en un nivel malo. Otro factor importante para promover una cultura relacional es el



nivel de mecanismos de incentivo que emplea el contratista para alimentar y promover la colaboración del mandante en el proyecto, se subraya que está en el nivel malo.

La confianza como parte de una asociación y el desarrollo de un buen liderazgo que se distingue esta en un nivel malo, es decir el desarrollo de confianza en equipo es visto en función de duración de la relación entre ellos. Sin embargo, el nivel de conocimientos, de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal está puntualizada mediante información de detallamiento (planos, especificaciones técnicas, legales, etc.), en las que el contratista conoce y sabe el alcance del proyecto de forma excelente, por lo tanto, los compromisos asumidos por partes del contratista con el mandante tienen un grado de responsabilidad excelente.

En la gráfica N° 71, se muestra la relación de interdependencia entre contratista y mandante con criterios que evalúan la comunicación, transparencia, armonía, y uso de tecnologías de información que se efectúa entre las partes contractuales.



Gráfica N° 71 Relación de Interdependencia entre Contratista-Mandante con criterios de comunicación, transparencia, armonía, y uso de tecnologías de información.

Como se puede observar en la totalidad de los investigados la necesidad del equipo en utilizar tecnología de información está en un muy nivel cero, limitado por el acuerdo que realizan las partes. Es así que el nivel de información que el contratista da a conocer al mandante y sus participantes en actos y omisiones(contabilidad a libro abierto, niveles de productividad), está en un nivel muy bajo, y la transparencia de acciones en equipo también está en el mismo nivel lo que crea un ambiente de presiones comerciales en las cuales los involucrados se limitan a cumplir con las obligaciones independientemente. Por lo tanto la relación de armonía laboral y la disponibilidad del contratista con el mandante para llegar a consensos, esta en el intervalo de limitado por el



contrato, simplemente por las condiciones que se regularon en el inicio de la relación contractual, y por lo tanto no existe apertura para resolver problemas de forma proactiva.

Al tener en cuenta que el nivel de comunicación del contratista con el mandante es limitado por el contrato según lo que se ha investigado en el acuerdo formal que realizan estas partes contractuales y según lo que se observa en obra, mediante la utilización de una ficha de observación.

Prácticas de contratación

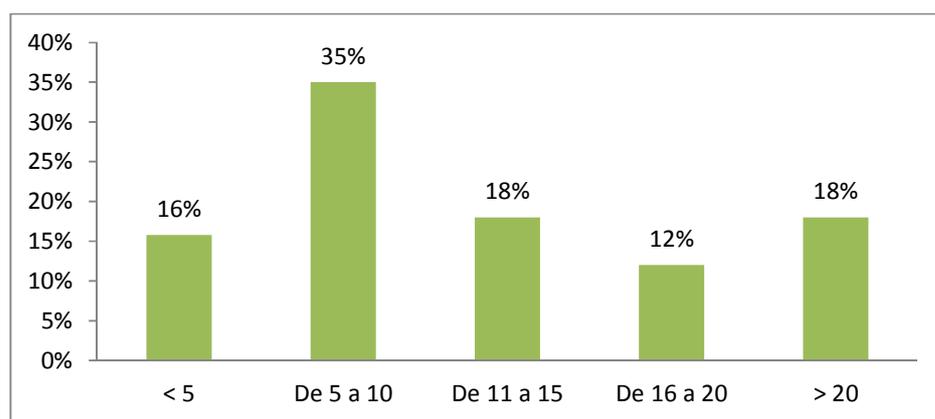
Seguidamente se detalla información obtenida al aplicar las encuestas al contratista y mandante

4.6.2 Resultados de contratista al evaluar al mandante

A través de las interrogantes planteadas en el cuestionario diseñado para la encuesta, se pretende obtener datos relevante sobre las practicas contractuales que utiliza el mandante para contratar.

Información general

1. Años de experiencia del contratista

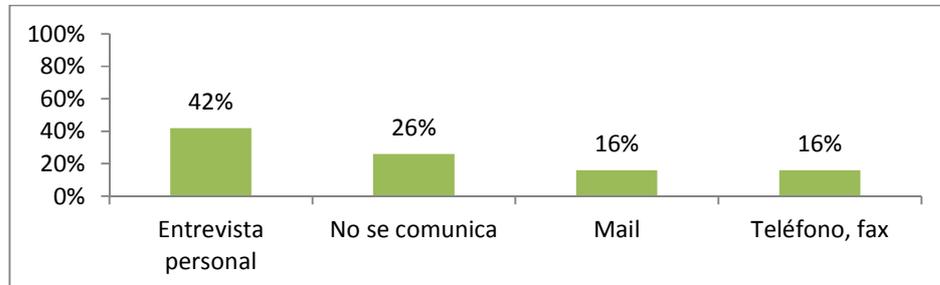


Gráfica N° 72 Años de Experiencia



Contractual y de negocios entre Contratista- Mandante

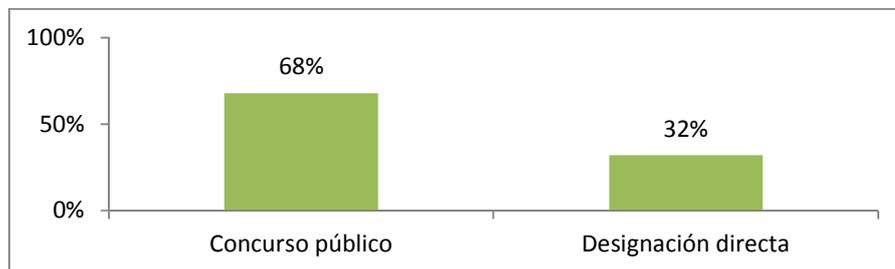
2. En la etapa precontractual se comunica con el mandante a través de:



Gráfica N° 73 Comunicación precontractual

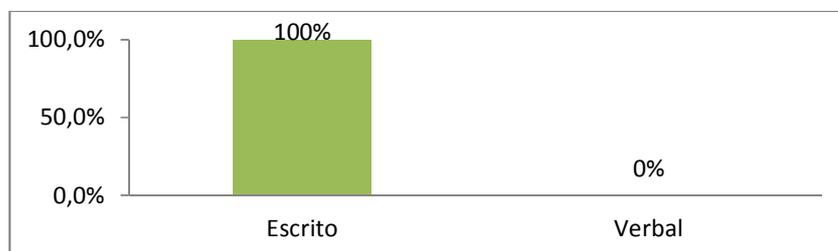
Se explica que el contratante se entrevista con el mandante antes de la firma del acuerdo.

3. La oferta se le adjudica por medio de:



Gráfica N° 74 Adjudicación del contrato

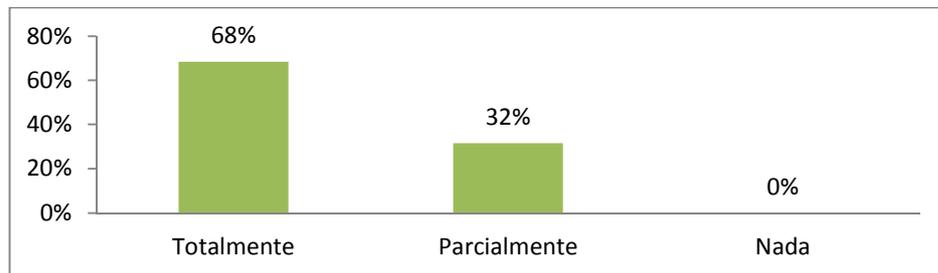
4. El tipo de contrato que usted realiza con el mandante es:



Gráfica N° 75 Tipo de contrato



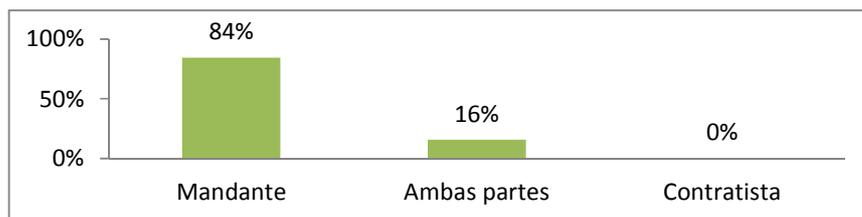
5. Conoce los términos del contrato que acuerda con el mandante



Gráfica N° 76 Conocimiento de los términos del contrato

Lo que demuestra que más de la mitad realizan un acuerdo mutuo donde cada una de las partes involucradas conoce lo que contiene el contrato firmado, sus derechos y obligaciones en el mencionado acuerdo.

6. En la elaboración del contrato quien impone las condiciones



Gráfica N° 77 Estrategia de negocio

Es evidente que la entidad contratante es quien estipula las condiciones y cláusulas dentro del contrato.

7. Piensa que la actitud generada por el mandante en base al contrato pactado con Ud. es:



Gráfica N° 78 Actitud generada en base al contrato

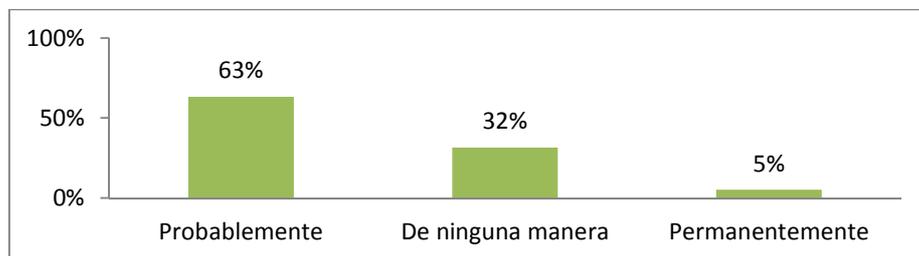


¿Por qué?

Más de las tres cuartas partes de los contratistas expresan que la relación contractual generada en base al contrato tradicional que mantienen con el mandante es indiferente, porque el mandante se liga a la condición de recibir un bien tal y cual conforme se establece en las cláusulas del contrato pactado con su contraparte, resultado de una relación en base al acuerdo que se sostiene por proporcionar la menor licitación a los oferentes, además el mandante no gestiona una actitud proactiva entre los participantes en el proyecto, por ejemplo no proporciona información a los contratistas para ayudar a mejorar la productividad.

Y menos de la cuarta parte indican que se mantiene en una actitud colaborativa por el apoyo en equipo que se mantiene.

8. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el mandante:



Gráfica N° 79 Relación a largo plazo

¿Por qué?

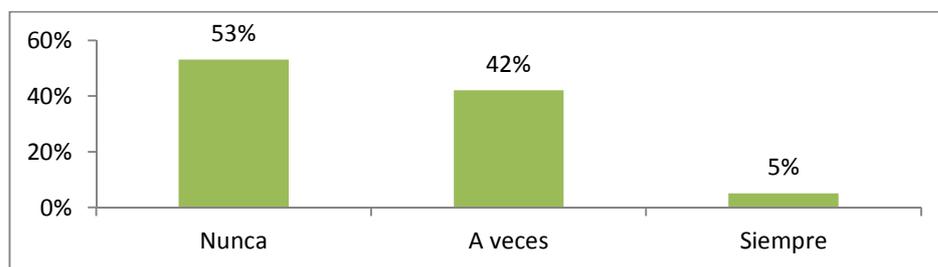
Más de la mitad de los investigados han respondido que probablemente les interesaría mantener una relación a largo plazo, por la oportunidad de trabajar en un futuro porque al estar en un campo laboral que no es estable, se ve la necesidad de mantener la fuente de trabajo adquirida, y en algunos casos porque se llega a compaginar con la contraparte en miras a una relación de empatía.



Un porcentaje muy pequeño de los contratistas afirman que de ninguna manera les interesa mantener una relación a largo plazo con el mandante porque consideran que este tipo de proyecto en cuestión, se maneja intereses que no les satisface del todo, principalmente por la cuestión económica y la de considerar asociarse mediante una relación a corto plazo por oportunidades de trabajo que se brindan en otro tipo de obras civiles y con otro tipo de mandante donde se maneje un valor económico mayor y conveniente para el contratista.

Una ínfima cantidad de los encuestados indican que les interesa mantener permanentemente una relación a largo plazo con el mandante, porque la relación que mantienen dentro y fuera del contrato del presente proyecto; se lleva de forma satisfactoria y con buenos resultados para ambas partes.

9. El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:



Gráfica N° 80 Susceptibilidad de cambios en el contrato

¿Por qué?

Más de la mitad de los contratistas, afirman que nunca el contrato acordado con el mandante es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten porque mantienen un contrato estático con reglas estandarizadas y objetivas que definen claramente el alcance del proyecto sin anticiparse a futuras cuestiones externas impredecibles que se susciten.

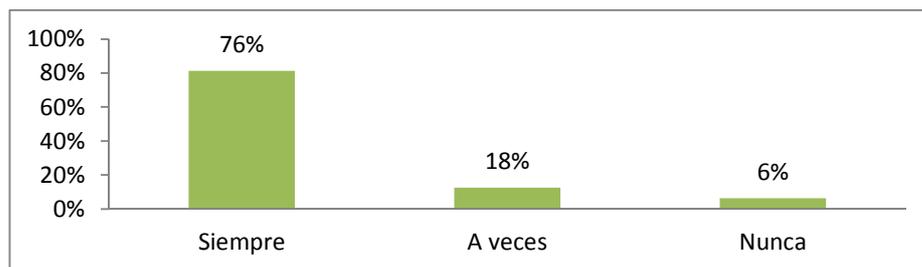
Aproximadamente la cuarta parte de los contratistas, que evalúan la relación contractual con el mandante responden que a veces, existe susceptibilidad en



cambios según las circunstancias que se presenten, dentro del desarrollo del proyecto; porque en algunas ocasiones se cambia el diseño del proceso constructivo y la condición de esta situación afecta el tiempo de entrega por lo cual el contratista, solicita prorroga, la parte contratante accede porque los trabajos o cambios de las actividades previstas en el cronograma inicial se cambian por mandato de la alta dirección.

Un pequeño porcentaje de los investigados señala que siempre existe flexibilidad en el contrato acordado con el mandante, esto se debe a que se cambia la calidad de los materiales, se aumentado un precio unitario mas, al total de los mismos existentes en el contrato pactado en un inicio y el tiempo de entrega se desplaza por estos contratiempos.

10. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)



Gráfica Nº 81 Normas estrictas en el contrato

¿Por qué?

Un poco más de las tres cuartas partes de los contratistas precisan que el contrato que pactan con el mandante está sujeto a normas estrictas: Lo que significa que para el marco de la legalidad en caso de surgir; eventualidades y contrariedades, existen condiciones estrictamente establecidas en el marco de la legitimidad para que se cumplan a cabalidad.

Menos de la cuarta parte, los contratistas responden, que a veces existen normas estrictas en el contrato acordado con el mandante; lo que traduce a una

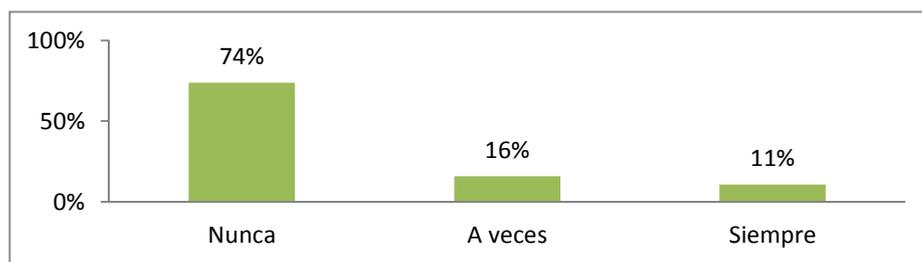


respuesta estricta ante omisiones que el mandante considere agravante, y ante lo que es leve pase por alto estas normas.

Y una ínfima parte expresa que nunca existen normas estrictas que regulan el contrato convenido con el mandante, este criterio es contradictorio porque ellos manifiestan que la contraparte torna flexibilidad hasta un límite en donde no se perjudique el interés de los que celebran el contrato, lo que significa en realidad que si existe normas estrictas contenidas en el contrato, pero que en la realidad se juzgará en la medida que se presenten las situaciones sean estas graves o leves.

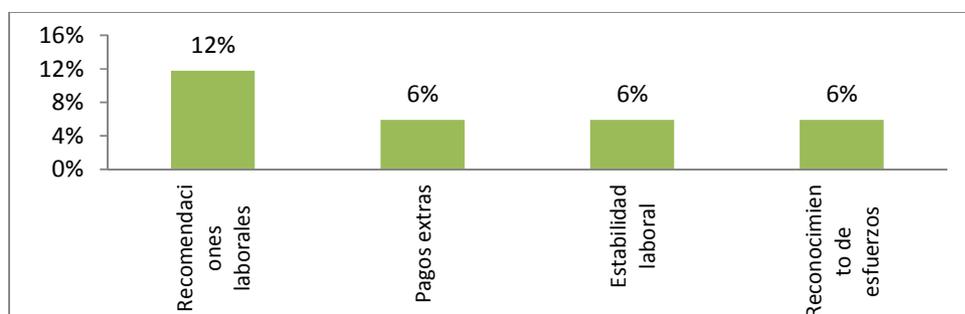
Mecanismos de Incentivos por parte del Mandante al Contratista

11. ¿Es Ud. incentivado por el mandante durante la ejecución del proyecto?



Gráfica N° 82 Frecuencia de incentivos del mandante al contratista

12. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?



Gráfica N° 83 Tipos de Incentivos

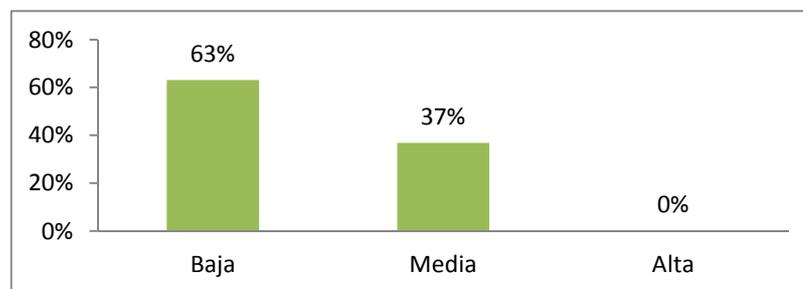


De la muestra que indicaron haber recibido algún tipo de incentivo manifiestan; menos de la cuarta parte de los contratistas indican que las recomendaciones laborales es un incentivo que les permite que el mandante de a conocer a otros individuos de las destrezas de los contratistas y tener una línea de tendencia a ampliar el alcance y eficacia de la aplicación de su trabajo. Una ínfima parte de los investigados en esta sección señalan que los pagos extras en los precios unitarios, referentes a que la cantidad de los mismos al estar estipulados en el contrato y al modificarse en obra, requiere que se pague por la cantidad extra ejecutada; la estabilidad laboral y el reconocimiento de esfuerzos son también incentivos que le permiten al ejecutor de la obra manejar un buen rendimiento.

Criticidad de la actividad del contratista

Factores que permiten establecer si la actividad que se va a contratar es o no crítica para las partes involucradas en el contrato

13. Desde su perspectiva. ¿Cree que el conjunto de operaciones y tareas que realiza diariamente el Ud. tiene un grado de dificultad?



Gráfica N° 84 Dificultad de la actividad del contratista

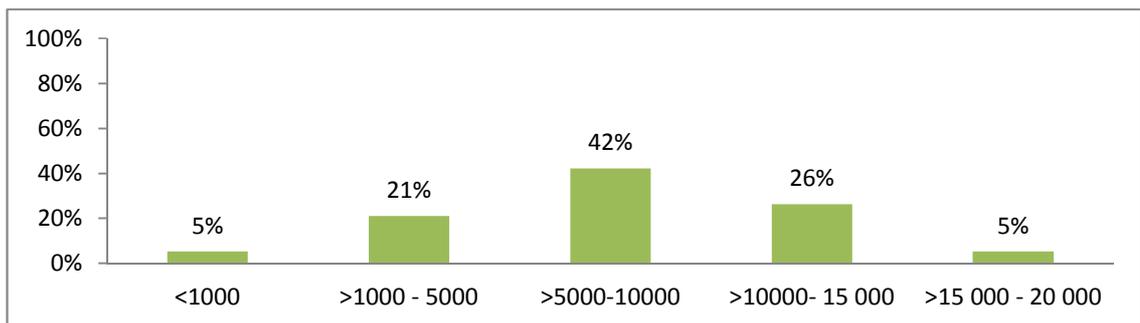
¿Por qué?

Más de la mitad de los contratistas expresan que la dificultad de la actividad que realizan en el proyecto es baja por las operaciones y tareas que se utilizan dentro del proyecto, ya que el nivel de tecnología que se involucra es tradicional en procesos constructivos de urbanización por el alcance y duración de la obra.



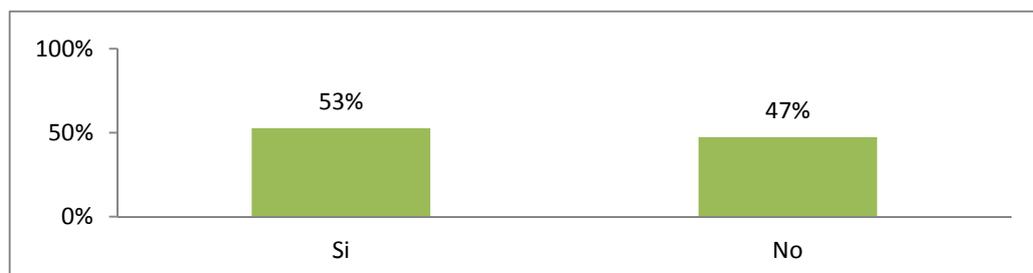
Un poco menos de la mitad de los encuestados revelan que la dificultad de la actividad es media en el proyecto por que indican que las labores de supervisar frente a una industria de construcción con personal inestable complica las labores. Y ninguno señala que exista una dificultad alta de la actividad en el proyecto.

14. Indique el valor percibido por la transacción:



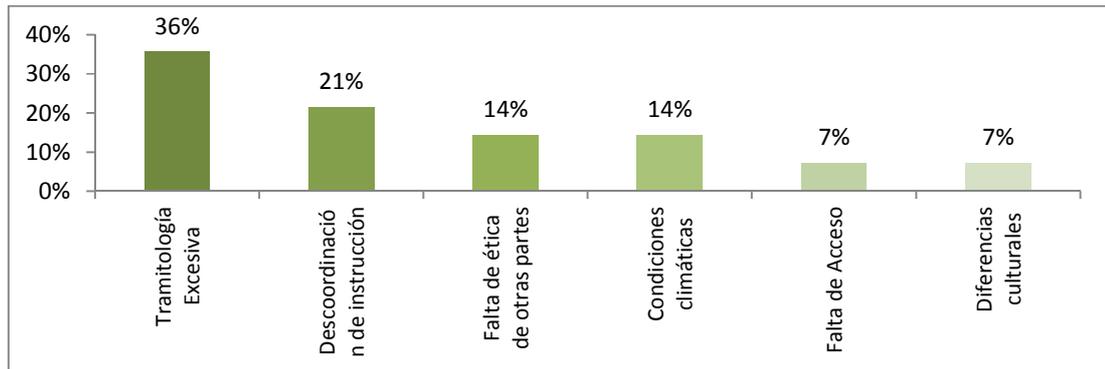
Gráfica N° 85 Valor percibido por la transacción

15. ¿Se estipula dentro del contrato que pacta con el mandante, la existencia de factores externos que impidan el cumplimiento de las actividades previstas en el cronograma?



Gráfica N° 86 Estipulación de factores externos

16. De la siguiente lista indique como máximo tres factores externos y enumérelos siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de las actividades del mandante, si es que han existido.



Gráfica Nº 87 Factores externos

Una buena parte de investigados dice, que como contratistas no ha existido ningún inconveniente en el cumplimiento de sus deberes, y añaden que como responsables de la ejecución del proyecto si existen factores que impiden cumplir con la planificación prevista.

4.6.3 Resultados del representante del mandante al evaluar al contratista

A continuación se presentan los análisis y resultados obtenidos al evaluar la gestión relacional/contractual de los contratistas a través del mandante mediante una entrevista.

Información general

1. Años de experiencia del mandante

El mandante expresa que sus años de experiencia dentro del campo de la construcción en proyectos habitacionales esta alrededor de veinte años de experiencia laboral.

Contractual y de negocios entre Mandante-Contratista

2. La oferta que se adjudica al contratista es por medio de:

La adjudicación de contratos por parte del mandante, se la realiza por medio de un procedimiento de licitación donde, se escoge las mejores ofertas que participan en el concurso público.



3. Piensa que la actitud generada por el contratista en base al contrato pactado con Ud. es: ¿Por qué?

La relación contractual generada en base al contrato tradicional que mantiene el contratista con el mandante es indiferente porque las obligaciones de cada parte, es limitarse a cumplir lo acordado sin agregar o disminuir las condiciones, porque el contratista está obligado a entregar el bien tal y cual conforme se ha establecido en las cláusulas del contrato pactado con su contraparte.

4. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista: ¿Por qué?

De ninguna manera le interesa mantener una relación a largo plazo al mandante con los contratistas, porque considera el mandante, que el asociarse a través de una relación a corto plazo es mucho más conveniente por el hecho de extender oportunidades para otros especialistas del campo de la construcción.

5. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.) ¿Por qué?

El mandante expresa que siempre el contrato que pacta con los contratistas está sujeto a normas estrictas porque de esta forma se crean condiciones rígidas y estáticas que no se pueden desconocer ante incumplimiento del contrato pactado inicialmente

6. ¿Se estipula en el contrato susceptibilidad de cambios en el contrato pactado con el contratista? ¿Por qué?

El mandante afirma que el contrato acordado con el contratista nunca es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten porque mantienen un contrato estático con reglas estandarizadas y objetivas que



definen claramente el alcance del proyecto, porque las reglas claras hace que la contratación sea mas transparente.

7. Evalúe los siguientes criterios para determinar las razones porque lo llevaron a contratar al contratista:

Criterios a evaluar	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Reputación			x	
Cumplimiento de especificaciones técnico – legales				x
Experiencia			x	
Calidad del material ofertado			x	
Costo de la transacción			x	
Gestión de recursos humanos			x	
Cumplimiento de la planificación (Agilidad, competencia)				x
Responsabilidad laboral			x	
Capacidad de adaptación al medio		x		
Capacitación		x		
Solvencia financiera		x		
Amistad		x		

Mecanismos de Incentivos por parte del Contratista al Mandante

8. ¿Es Ud. incentivado por el contratista durante la ejecución del proyecto?

Nunca recibe el mandante ningún incentivo por parte del contratista; porque la relación entre estos los dos es de tipo temporal, y su relación se culmina cuando el producto se entregue en las condiciones requeridas.



Criticidad de la actividad del contratista

Factores que permiten establecer si la actividad que se va a contratar es o no crítica para las partes involucradas en el contrato

9. Desde su perspectiva. ¿Cree que el conjunto de operaciones y tareas que realiza diariamente el contratista tiene un grado de dificultad? ¿Por qué?

El mandante afirma que la complejidad de la actividad del contratista es baja, porque las operaciones y tareas que realiza es lo que propiamente es necesario realizar, y dentro de su grupo de trabajo involucra el manejo de un número de personal pequeño, que se dirigen de acuerdo a la responsabilidad que el contratista asigna para la ejecución proceso constructivo de la urbanización.

10. ¿En el contrato se estipula la existencia de factores externos para el cumplimiento de las actividades del contratista? ¿Por qué?

En el contrato no se estipula la existencia de factores externos, pero si se estipulan prórrogas de plazo, en los cuales se debe presentar la respectiva justificación para conceder aplaza en la entrega de trabajos como: mala calidad del suelo a fundar, caso fortuito, trabajos adicionales por mandato de la entidad contratante o problemas administrativos-contractuales.

4.7 Comparación de las perspectivas entre Mandante Vs Contratista

Los contratistas tienen un promedio de experiencia de que va de 5 a 10 años. El proceso de licitación se la realiza por medio de un concurso público en donde el contrato realizado por las partes contractuales es formal y la gran mayoría de contratistas conoce los términos del contrato que acuerda.



En la relación de interdependencia entre contratista y mandante cada uno funciona independientemente uno del otro afectando así la información que se genera, porque el ambiente laboral no favorece una comunicación fluida y abierta, por lo tanto el nivel de confianza entre las partes se limita al contrato establecido inicialmente, todo por la presión comercial y los objetivos independientes que mantienen.

El contratista se comunica inicialmente a través de una entrevista con el mandante en la etapa pre-contractual, y en la firma de voluntades de las partes contractuales el mandante es quien impone las condiciones.

Se puede notar que el contratista probablemente desea mantener una relación a largo plazo con el mandante por sostener una relación laboral porque al estar en un campo de trabajo que no es estable es necesario crear empatía a futuro con el mandante, por al contrario el mandante no le interesa mantener una relación a largo plazo, porque prefiere dar apertura a nuevos profesionales dedicados a la industria de la construcción.

En el contrato formal se enuncia que el mandante es el responsable de la contratación y es la máxima autoridad de la entidad contratante y será el responsable del proceso. De igual manera el contrato que acuerdan contratista y mandante está sujeto a normas estrictas ante en el incumplimiento de las obligaciones contractuales. .

Es responsabilidad de los contratistas no ceder, asignar o transferir en forma alguna ni todo ni parte de este contrato, sin embargo, podrá subcontratar determinados trabajos, previa autorización de la contratante, siempre que el monto de la totalidad de lo subcontratado no exceda del 30% del valor total del contrato principal, y el subcontratista esté habilitado en el RUP. No obstante, esta condición de subcontratación no resulta del todo cierta, porque como se nota, el contratista, subcontrata de forma informal y en la mayoría de casos se adjudica el acuerdo de forma directa sin realizar un concurso público,



lo que significa que queda descartado que el contratista haga una licitación del personal a subcontratar.

Está claro también que para las partes contractuales no existe ningún tipo de incentivo que se aplique dentro del desarrollo del proyecto a ninguno de los vinculados en el acuerdo. Asimismo, el contratista será el único responsable ante la contratante por los actos u omisiones de sus subcontratistas y de las personas directa o indirectamente empleadas por ellos. Con lo que se confirma que el riesgo es transferido.

No se aplican mecanismos de incentivos para el contratista, ni para el mandante, ya que la acción de pagar la contratación y recibir la misma conforme las condiciones u obligaciones pactadas es el único incentivo, entre las partes.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación proporciona un panorama sobre la gestión relacional y contractual en el proyecto habitacional “Ciudad Alegría” de la ciudad de Loja.

Entre los aspectos más relevantes que se destacan a través de las metodologías utilizadas (entrevista, encuesta y ficha de observación) para la exploración de la investigación es importante mencionar los siguientes:

5.1 Conclusiones

- La ejecución del proyecto habitacional “Ciudad Alegría” de la ciudad de Loja, se adjudica por parte del mandante, a 19 contratistas.
- Los peones constituyen la mayor fuerza laboral del proyecto habitacional, porque generalmente, su puesto de trabajo es más flexible y como no poseen una especialidad específica, aceptan la función que el inmediato superior les asigne.
- Tanto a nivel relacional y contractual; todos los integrantes, se ubican en el modelo de negociación contractual y relacional tradicional/transaccional, porque los actores no desarrollan una actitud “ganar-ganar”, existen problemas con planos y especificaciones, algunos contratistas no están dispuestos a transigir, falta de cooperación del mandante para incrementar la producción, falta de capacitación y orientación en el proyecto; asociación, acuerdo y presiones comerciales son factores que no muestran miras de alianzas y asociación.



- Los criterios dentro del proceso de selección que aplica el contratista respecto a los terceros (subcontratista y proveedor), no son innovadores y no proyectan asociación estratégica o partnership.
- Todos los participantes en la ejecución del proyecto habitacional, “Ciudad Alegría”, (mandante, contratista, proveedor, y subcontratista) no mantienen flexibilidad contractual, resultado de una nueva renegociación que altera el alcance y costo de la obra; tienen una actitud indiferente en base al contrato pactado, debido a las condiciones laborales que se aplican en la industria de la construcción, en las cuales cada una de las partes se limitan a cumplir con sus obligaciones (recibir y pagar) y al término de ésta la relación termina.
- La falta de aplicación de sistemas de incentivos por calidad y productividad, hacen que el trabajo no se realice en equipo, y cree un ambiente laboral ambiguo sin gratificaciones, el único incentivo es el valor de la transacción.

5.2 Recomendaciones

- El sector académico, debe generar un plan de capacitación permanente que beneficie a toda la industria que se dedica a la construcción, con fines de mejorar la gestión de la construcción debido al alto grado de desconocimiento e importancia de las relaciones sostenibles en los participantes de la industria de la construcción para formar equipos de trabajo.
- El contratista para la selección de subcontratistas y proveedores, debe utilizar criterios innovadores como: indicadores de capacidad de respuesta, responsabilidad y competitividad en el mercado, experiencia y capacidad de desempeño en proyectos anteriores.



- Promover un trato de equidad entre las partes involucradas, para revalorizar y dignificar la profesión de la construcción eliminando los prejuicios de que laborar en la construcción es un trabajo pesado y forzoso y que requiere de la continua supervisión y control a la que muchos rehúyen.
- Revisar y perfeccionar los acuerdos antes de la firma de un contrato, para reducir la incertidumbre que existe en la industria de la construcción. De esta forma será posible incluir acuerdos que generen flexibilidad y permitan realizar cambios en el transcurso del desarrollo de la obra; con el fin de evitar las prácticas rígidas y tradicionales de contratación.
- Maximizar el valor de los vínculos contractuales entre mandante, contratista, subcontratista, y proveedor; a través de la promoción de la búsqueda de una relación a largo plazo, que favorece las relaciones de mutua confianza, disminuye la incidencia de conflictos y costos adicionales; reflejando mejores relaciones contractuales entre las partes.
- Impulsar la asociación entre mandante, contratista, subcontratista, proveedor, elaborando un protocolo de diseño y procesos de construcción, que integren prácticas en equipo, en que se reconozcan los aspectos positivos y se rectifiquen los errores, para fomentar la integración plena, cooperación mutua y confianza.

6. BIBLIOGRAFÍA

Abdul-Aziz, R., Connolly, P., Huyssteen, S. V., Njeri Wachira, I., Pozzi de Castro, C., Saboia, J., y otros. (2001). *The construction industry in the twentyfirst-first century: Its image, employment prospects and skill requirements*. Geneva: International Labour Office Geneva.

Alet i Vilaginés, J. (1994) Marketing Directo Integrado. En *Como crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Alet i Vilaginés, J. (1996) Marketing Relacional. En *Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Alarcón, L. F., y Mourgues, C. (2002). Performance Modeling for Contractor Selection. *Journal of Management in Engineering*, 18 (2), pp. 2-52.

Andres, E., y Primo, D. (Junio de 2007). *La gestion caracterizada de clientes y gestion relacional de nuestros equipos*. En *Gestion de la personas desde una perspectiva relacional*. Recuperado el 2 de febrero de 2011, de http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=214

Balido León, R. (Julio de 2007). *Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)*. Metodologías para su implantación. Recuperado el 26 de Abril de 2011, de *Contribuciones a la Economía*: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rbl.htm>

Bonilla, L. (2002). *Cursos multimedia Luis Bonilla*. Recuperado el 2 de febrero de 2011, de *Enlaces web de consultas de gestion de empresas*: www.luisbonilla/gestionpymes/tres-restricciones-tradicionales.htm

Bruce, G., y Shermer, R. (1993). Strategic Partnerships, Alliances used to find ways to cut costs. *Oil y Gas Journal*, 91, pp. 71-76

Campbell, D. (2004). Ian Macneil and the Relational Theory of Contract. *Research Center for Legal Dynamics of Advanced Market Societies*. New York (USA): Kobe University

Carrillo, P. M., Anumba, C. J., y Kamara, J. M. (2000). Knowledge Management Strategy for Construction: Ket I. T. and contextual Issues. En *Department of Civil and Building*. Recuperado el 1 de Agosto de 2011, de Engineering: <http://itc.scix.net/data/works/att/w78-2000-155.content.pdf>

Cartuche Carchi, C. A. (2011). "Negociación entre Contratista-Subcontratistas en Proyectos de Construcción". Proyecto de fin de carrera previo a la obtención de Ingeniera Civil, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Chen Tung, T., y Feng-yi, W. (2007). Critical success factors for construction partnering in Taiwan. *International Journal of Project Management*, 25, pp.475-485

Cheung, F. Y., y Rowlinson, S. (2004). Relational Contracting, Culture and Globalisation. International Symposium of CIB W107/TG23 Joint Symposium on Globalisation and Construction. Recuperado de <http://eprints.qut.edu.au/17860/1/17860.pdf>

Chini, A., y Valdez, H. (2003). ISO 9000 and the US construction industry. *J. Administrar. Eng*, 19 (2), 69-77.

Construction Task Force. (2000). Rethinking Construction. En *The report of the Construction Task Force to the Deputy Prime Minister, John Prescott, on the scope for improving the quality and efficiency of UK construction*. Londres: @Crown. Recuperado de http://www.constructingexcellence.org.uk/pdf/rethinking%20construction/rethinking_construction_report.pdf

Construction Association of Nova Scotia. (2006). Content of tender notice. En A. o. Scotia (Eds.), *Construction Contract Guidelines*. Nueva Escocia: Novascotia. Reduperado de http://www.gov.ns.ca/tenders/media/2291/ccg_n98.pdf

Convenio Colectivo de la Construcción. (22 de Julio de 2002). Definicion de Trabajo a Destajo. *Endefiniones legales*. Recuperado el febrero de 16 de 2011, de <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Trabajodestajo.htm>

Covarrubias, J. P. (Mayo de 2006). *Conflictos en obras de construcción*. Chile: Instituto de Cemento y Hormigon de Chile.

Cuervo Restrepo, J. I., Gorvanef, I., y Malagón Bolaños, C. (2004). Gestion contractual. En *Manual de buenas prácticas para la gestion contratual pública* (pp. 23-25). Bogotá: Excelsior Impresores.

Flippo, E. B. (1970). Principios de administracion de personal. En E. B. Flippo(Eds), *Principios de administracion de personal* (pp. 236). Sao Paulo: Atlas.

Garcia Medina, J. (2009). Estudio sistemático y critico. En J. Garcia Medina(Eds), *Nuevas y especiales formas de garantias en el comercio* (páp. 160-184). Madrid: La ley.

Gerrard, R. (2005). Relational Contracts-NEC in Perspective. *Lean Construction Journal*, 2 (1),pp. 83.

Gil Estallo, M. d. (1998). *Como crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. Colombia: EISC.

Hong-Minh, S., Barker, R., y Naim, M. (1999). Construction Supply Chain Trend Analysis. (University of California, Ed.) *Proceedings IGLC*, 7, pp85-96. Recuperado de <http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-7/PDF/Hong-Minh&Barker&Naim.doc>

INEC 2010. Resultado del censo 2010. En Instituto nacional de Estadísticas y censos. Recuperado el 3 de Octubre del 2011, de <http://www.inec.gov.ec/cpv/>?

Ingeniería Legal. (30 de Octubre de 2008). Contrato de enganche. En Legislación laboral nociones elementales Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de: <http://apuntesingenierialelegal.blogspot.com/2008/10/contrato-de-enganche.html>

Kawneer UK Limited. (2001). The Principles of Partnering. En J. Simpson(Eds.). *Partnering* (pp. 1-15). Londres: E&OE.. Recuperado de http://www.kawneer.com/kawneer/united_kingdom/en/pdf/Partnering.pdf

Kumaraswamy, MM (1997) Appropriate appraisal and apportionment of megaproject risks. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 123 (2), 51-6.

Kumaraswamy, M., Anvuur, A., y Rahman, M. (2006). Balancing Contractual and Relational Approaches. *Centre for Infrastructure & Construction Industry Development, The University of Hong Kong*, 2, pp. 1-11.

Kwok, T., y Hampson, K. (1997). Strategic Alliances between Contractors and Subcontractors - A Tender Evaluation criterion for the Public Works Sector. *Proceedings of the International Conference on Construction Process Re-engineering*, pp. 1-14. Recuperado de <http://eprints.qut.ed.au/30067/1/30067.pdf>

Larson, A. (1991). Partner Network:Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. *Journal of Business Venturing*, 6 (3), 173-178.

Lira Ubidia, C. (31 de Mayo de 2006). *Procesos de selección*. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de Los contratos públicos: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/los_contratos_publicos-procesos_de_seleccion/13580-15

Mandante (2009). *Diccionario de Real academia de la Lengua Española* (22 va ed.). Recuperado el 25 de Agosto del 2011, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=mandante

Maturana, S., Alarcón, L. F., Gazmuri, P., y Vrsalovic, M. (2006). An On-site subcontractor evaluation method based on lean principles and partnering practices. *Journal of construction engineering and management*, AACE. 3, pp. 67-74.

McGehee, W., y Thayer, P. W. (1961). Capacity. En W. McGehee, & P. W. Thayer, *Training in bussines and industry*. New York: Wiley Interscience.

Mohr, J., y Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 135-152.

Montesa Andrés, J. O. (2004). La estructura de la empresa. *Economía y Organización de la Empresa*, 2 (10), pp. 1-10.

Muñiz González, R. (2001). Marketing presente y futuro. En R. Muñiz (Eds.). *Marketing en el siglo XXI* (3ra ed., pp. 424). Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/productos-versus-servicios-12.htm>

Navarro Vial, A. (Diciembre de 2008). Contratos... ¿Reflejo de la realidad? Santiago de Chile, Chile: Corporación de Desarrollo Tecnológico y CDT.

Palacios Riofrio, J. L. (2010). "Criterios de seleccion y procedimientos para implementación de modelos de gestion en la relación con terceros en la construcción". Tesis de Grado de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

Parada, F. (2009). Relaciones constructivas con proveedores y contratistas. En *Noticias y eventos*. Recuperado el 10 de Enero de 2011, de: <http://www.vincular.cl/relaciones-constructivas-con-proveedores-y-contratistas>

Pascual Esteve J. (2008). *Estrategia y Gestión Relacional Urbana*. [Diapositiva]. San Sebastián, Costa Rica: s.n.

Pizarro S. N. (2006). Gestión de la empresa constructora ante los subcontratistas. Trabajo de grado de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Escuela de Construcción Civil. Universidad Austral de Chile: Valdivia, Chile.

Purcell, J. (2010). *Estilos de Gestión. En tipología de John Purcel*. Recuperado el 2 de Febrero de 2011, de <http://www.johnpurcell.net><http://www.eco.ub.es/~escard/RRHH02-EstilosPersonal.pdf>

Rahman, M., y Kumaraswamy, M. M. (2005). Relational Selection for Collaborative Working Arrangements. *Journal of construction engineering and management*, 131 (10), pp 3.

Rahman, M., Kumaraswamy, M. M., y Ling, F. Y. Y. (2007). *Building a relational contracting culture and integrated teams*. Canadian Journal of Civil Engineering, Recuperado el 11 de marzo de 2011, de <http://hub.hku.hk/bitstream/10722/57241/1/136085.pdf> ó www.hdl.handle.net/10722/57241

Redondo Bellón, I. (2000). *Evolución del marketing como disciplina* (Vol. N° 213). Barcelona, España: Alta dirección S.A.

Robbins, S. P., y Decenzo, D. A. (2002). Procesos administrativos. En S. P. Robbins, y D. A. Decenzo, *Fundamentos de la Administración* (3ra ed., pág. 6). Mexico, Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.

Ronald, B. (20 de Abril de 2011). *Cadena de Abasto*. Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de Cadena de Suministro: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro

Sakal, M. W. (2005). Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects . *Lean Construction Journal* , 2(1), pp. 67-79.

Salico Sosa, M. (4 de Junio de 2006). Desarrollo Organizacional. En *Recursos Humanos*. Recuperado el 12 de Enero de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

Ley Organica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador (LOSNC), (2008)

Smyth, H., y Pilcher, C. (2008). Respective Organisational Relations: an exploration through a case of trust within a major contractor organisation. *Developing Contractor-Client Relations is Dependent upon* (págs. 2-4). Londres: © RICS.

Soto, L. (2004). *Principios de la organizacion*. En la Organización. Recuperado el 13 de Diciembre de 2010, disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/PrincipiosDeOrganizacion>

Spekman, R., y Sawhney, K. (1990). *Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances*. Cambridge, Massachusetts, USA: Marketing Science Institute.

Supply Chain web (s.f). Manejo de la cadena de suministro [Exclusivo en linea] *Supplychain web*. Recuperado de http://www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=51%3Amanejo-de-la-cadena-de-suministro&catid=34%3Aarticulos&Itemid=27&lang=en&showall=1

Takac, P. f. (1992). Strategic Alliances in Banking. *CP Singh Journal: Management Decision*, 30, pp. 32-43.

Tang, W., Duffield, C. F., y Young, D. M. (2006). Partnering Mechanism in Construction: An Empirical Study on the Chinese Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (3), pp. 217-227.



Thomas Ng, S., y Wan, W. Y. (s.n.). Appraisal of Subcontractor Performance – Criteria and their Importance. *Research Grants Council of HKSAR*. Recuperado de <http://www.irbdirekt.de/daten/iconda/CIB6365.pdf>

Tjosvold, D. (1991). *Team organization: An enduring competitive Advantage*. England: Wiley.

Wood, G., y McDermott, P. (1999). Building on trust: A co-operative Approach to Construction Procurement. *Journal of Construction Procurement*, 7(2), 4-14.

Zambrano, Z. (s.f.). El contrato psicológico. En *Las orientaciones del contrato psicológico y su incidencia en las organizaciones*. Recuperado el febrero de 5 de 2011, disponible en: <http://www.arquetipos.net/Page.asp?key=39>



ANEXOS

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**FICHAS DE OBSERVACIÓN ENTRE **SUBCONTRATISTA** (SC) Y **CONTRATISTA** (C)

La presente ficha pretende observar el desenvolvimiento en obra e interacción ente contratista y subcontratista a través de su relación de interdependencia.

5.3 GESTION RELACIONAL
5.4 RELACION DE INTERDEPENDENCIA

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Excelente	Bueno	Regular	Malo
La alineación de objetivos del equipo es:				
El subcontratista tiene objetivos comunes igual que el contratista en la ejecución de la obra:				
El nivel de liderazgo del subcontratista es:				
El nivel de liderazgo del contratista es:				
La utilización de herramientas y/o metodologías usadas tanto por el subcontratista y contratista para colaborar esta en un nivel:				
La integración del equipo es:				
El nivel de confianza entre subcontratista-contratista es:				
El nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal es:				
El compromiso asumido por el subcontratista en la especialidad contratada, tiene un grado de responsabilidad:				
El subcontratista cuenta con información de planos y especificaciones, que están en un nivel:				
El uso de tecnologías de información es:				
El ambiente laboral favorece a la comunicación entre las partes de forma:				
La disponibilidad tanto del contratista como del subcontratista para llegar a consensos es:				
Las partes contractuales comparten información de forma:				
La relación de armonía laboral con el subcontratista es:				
El nivel de comunicación entre las partes es:				
La apertura de las partes para resolver problemas es:				
La transparencia de acciones entre las partes contractuales en el proyecto es:				

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**FICHAS DE OBSERVACIÓN ENTRE EL **CONTRATISTAS** (C) Y **PROVEEDOR** (P)

La presente ficha pretende observar el desenvolvimiento en obra e interacción ente contratista y proveedor a través de su relación de interdependencia.

5.5 GESTION RELACIONAL
5.6 RELACION DE INTERDEPENDENCIA

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El contratista tiene objetivos comunes igual que el proveedor en la ejecución de la obra:				
La utilización de herramientas y/o metodologías usadas por el contratista para incentivar la colaboración del proveedor esta en un nivel:				
La integración del equipo es:				
El nivel de confianza del contratista con el proveedor es:				
La alineación de objetivos del equipo es:				
El nivel de liderazgo del contratista es:				
El nivel de liderazgo del proveedor es:				
El nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal es:				
El compromiso asumido por el contratista con el proveedor, tiene un grado de responsabilidad:				
El contratista cuenta con información y antecedentes suficientes del contrato, que están en un nivel:				

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Alto	Medio	Bajo	Limitado por el contrato
El nivel de información que la empresa da a conocer al contratista en actos y omisiones(contabilidad a libro abierto) es:				
La necesidad del equipo en utilizar tecnologías de información está en un nivel:				
El ambiente laboral favorece a la comunicación entre las partes de forma:				
La relación de armonía laboral entre proveedor y contratista es:				
El nivel de comunicación entre proveedor y contratista es:				
La disponibilidad del contratista para llegar a consensos es:				
La apertura del proveedor para resolver problemas con el contratista es:				
La información que el contratista comparte con el proveedor es de forma:				
La información(contabilidad, proyecciones, indicadores de productividad y Planificación) que el proveedor comparte con el contratista es de forma:				

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**FICHAS DE OBSERVACIÓN ENTRE EL **CONTRATISTA** (C) Y **MANDANTE** (M)

La presente ficha pretende observar el desenvolvimiento en obra e interacción ente contratista y mandante a través de su relación de interdependencia.

5.7 GESTION RELACIONAL
5.8 RELACION DE INTERDEPENDENCIA

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El contratista tiene objetivos que son iguales al del mandante en la ejecución de la obra:				
El nivel de mecanismos de incentivo que emplea el contratista para alimentar y promover la colaboración del mandante al proyecto es:				
La integración del equipo es:				
La alineación de objetivos del equipo es:				
El nivel de confianza del contratista con el mandante es:				
El nivel de liderazgo del contratista es:				
El nivel de liderazgo del mandante es:				
El nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal del contratista es:				
El compromiso asumido por el contratista con el mandante, tiene un grado de responsabilidad:				
El contratista cuenta con información y antecedentes suficientes de la obra, que están en un nivel:				

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Alto	Medio	Bajo	Limitado por el contrato
La necesidad del equipo en utilizar tecnologías de información está en un nivel:				
La relación de armonía laboral con el mandante es:				
La disponibilidad del contratista para llegar a consensos es:				
La apertura del contratista para resolver problemas con el mandante es:				
La transparencia de actividades en equipo es de forma:				
El nivel de información que el contratista da a conocer al mandante y sus participantes en actos y omisiones(contabilidad a libro abierto) es:				
El ambiente laboral favorece a la comunicación entre las partes de forma:				
El nivel de comunicación del contratista con el mandante es:				

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**ENCUESTA APLICADA AL **SUBCONTRATISTA** PARA EVALUAR AL **CONTRATISTA**

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación de la escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo fin es analizar la Gestión Relacional y Contractual entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores del proyecto habitacional "Ciudad Alegría" en Loja.

Instrucciones: La encuesta pretende obtener datos informativos y estadísticos correspondientes al estudio y su respuesta será absolutamente reservada, de carácter anónima.

Su colaboración será de gran valor.

5.9 INFORMACION GENERAL**1. Años de experiencia:**

- | | |
|---------------|------------------|
| < 5 años () | 11 - 15 años () |
| 5-10 años () | 16 - 20 años () |
| > 20 años () | |

2. Número de trabajadores para realizar la actividad del subcontratista

- | | |
|-----------|-------------|
| < 5 () | 11 - 20 () |
| 6- 10 () | >20 () |

3. ¿Qué especialidad de trabajo usted realiza?

- | | |
|--|---------------------------|
| Albañilería () | Gasfitería () |
| Carpintería () | Movimiento de tierras () |
| Coloca ventanas () | Electricidad () |
| Coloca cerámica () | Pintura () |
| Coloca perfilaría metálica de cubierta () | Topografía () |
| Coloca canales de bajantes () | Otros: ¿Cuál? _____ () |

5.10 PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN**5.11 RELACION CONTRACTUAL Y DE NEGOCIOS****4. ¿De qué forma se le adjudica como subcontratista la contratación?**

- Concurso público () Designación Directa () Otro: Especifique _____ ()
¿Por que? _____

5. El tipo de contrato que Ud. realiza con el contratista es:

- Escrito () Verbal ()

6. ¿Conoce los términos del contrato que acuerda?

- Siempre () A veces () Nunca ()

7. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el contratista?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| A jornal. | <input type="checkbox"/> | Por tiempo fijo | <input type="checkbox"/> |
| A prueba | <input type="checkbox"/> | Por Tarea y a Destajo | <input type="checkbox"/> |
| Por enganche | <input type="checkbox"/> | Individual, de grupo o por equipo | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo por horas | <input type="checkbox"/> | Otros: ¿Cuál? _____ | <input type="checkbox"/> |

8. Piensa que la actitud genera por el contratista en base al contrato pactado es:

- Indiferente () Colaborativa () Otro: ¿Cuál? _____ ()
¿Por que? _____

9. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista:

- De ninguna manera () Probablemente () Permanentemente ()

¿Por que? _____

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**ENCUESTA APLICADA AL **CONTRATISTA** PARA EVALUAR AL **SUBCONTRATISTA**

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación de la escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo fin es analizar la Gestión Relacional y Contractual entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores del proyecto habitacional "Ciudad Alegría" en Loja.

Instrucciones: La encuesta pretende obtener datos informativos y estadísticos correspondientes al estudio y su respuesta será absolutamente reservada, de carácter anónima.

Su colaboración será de gran valor.

5.14 INFORMACION GENERAL

1. ¿Qué especialidad de trabajo usted realiza?

Albañilería	()	Gasfitería	()
Carpintería	()	Movimiento de tierras	()
Coloca ventanas	()	Electricidad	()
Coloca cerámica	()	Pintura	()
Coloca perfilaría metálica de cubierta	()	Topografía	()
Coloca canales de bajantes	()	Otros: ¿Cuál? _____	()

5.15 RELACION CONTRACTUAL Y DE NEGOCIOS

2. ¿De qué forma se le adjudica como subcontratista la contratación?

Concurso público () Designación Directa () Otro: Especifique _____ ()
¿Por que? _____

3. El tipo de contrato que Ud. realiza con el contratista es:

Escrito () Verbal ()

¿Por que? _____

4. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el contratista?

A jornal.	<input type="checkbox"/>	Por tiempo fijo	<input type="checkbox"/>
A prueba	<input type="checkbox"/>	Por Tarea y a Destajo	<input type="checkbox"/>
Por enganche	<input type="checkbox"/>	Individual, de grupo o por equipo	<input type="checkbox"/>
Trabajo por horas	<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>

5. Piensa que la actitud genera por el subcontratista en base al contrato pactado es:

Indiferente () Colaborativa () Otro: ¿Cuál? _____ ()

¿Por que? _____

6. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista:

De ninguna manera () Probablemente () Permanentemente ()

¿Por que? _____



14. Se estipula en el pacto la existencia de factores externos, en caso de que estos impidan el cumplimiento de actividades del subcontratista.

Si () No () ¿Por qué? _____

15. De la siguiente lista indique tres factores externos y enumérelos siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de las actividades del subcontratista, si es que han existido.

- Condiciones climáticas
- Diferencias culturales
- Falta de ética de otras partes
- Tramitología Excesiva
- Descoordinación de instrucciones
- Cortes de Luz, Agua..etc
- Otro: ¿Cuál? _____

Por favor indique datos de subcontratistas con los cuales Ud. trabaja

NOMBRE	OCUPACIÓN	TELÉFONO	DIRECCIÓN



19. Si han existido factores externos que impidan terminar a tiempo su trabajo, enumere tres, siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento sus actividades.

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Condiciones climáticas | <input type="checkbox"/> |
| Diferencias culturales | <input type="checkbox"/> |
| Falta de ética de otras partes | <input type="checkbox"/> |
| Tramitología Excesiva | <input type="checkbox"/> |
| Descoordinación de instrucciones | <input type="checkbox"/> |
| Cortes de Luz, Agua... etc. | <input type="checkbox"/> |
| Falta de Acceso | <input type="checkbox"/> |
| Otro: _____ | <input type="checkbox"/> |

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**ENCUESTA APLICADA AL **CONTRATISTA** PARA EVALUAR AL **PROVEEDOR**

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación de la escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo fin es analizar la Gestión Relacional y Contractual entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores del proyecto habitacional "Ciudad Alegría" en Loja.

Instrucciones: La encuesta pretende obtener datos informativos y estadísticos correspondientes al estudio y su respuesta será absolutamente reservada, de carácter anónima.

Su colaboración será de gran valor.

5.24 INFORMACION GENERAL**1. ¿Qué productos Ud. compra?**

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Artículos de Ferretería | <input type="checkbox"/> | Cerrajería | <input type="checkbox"/> |
| Alquiler de Encofrados | <input type="checkbox"/> | Cerámica | <input type="checkbox"/> |
| Artículos de Gasfitería | <input type="checkbox"/> | Pintura | <input type="checkbox"/> |
| Aluminio | <input type="checkbox"/> | Vidrió | <input type="checkbox"/> |
| Electricidad | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

¿Cuál? _____

5.25 PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN**5.26 RELACION CONTRACTUAL Y DE NEGOCIOS****2. El tipo de contrato que Ud. realiza con el proveedor es:**

Por compraventa mercantil () Verbal () Los dos anteriores ()

3. ¿Ud. conoce los términos del contrato acordado?

Siempre () A veces () Nunca ()

4. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el proveedor?

Por Prenda. Por pago directo
Fianza Otros: ¿Cuál? _____

5. Piensa que la actitud generada por el proveedor en base al contrato pactado es:

Adversa () Cooperativa () Otro: ¿Cuál? _____ ()

¿Por qué? _____

6. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el proveedor:

De ninguna manera () Probablemente () Permanentemente ()

¿Por qué? _____



14. Indique el valor económico de la actividad que contrata al proveedor

- () <\$ 1000
- () >\$ 5000-10 000
- () >\$ 15 000-20 000
- () \$ 1000 – \$5000
- () \$ 10 000 – \$15 000
- () >\$ 20 000

15. De la siguiente lista indique tres factores externos y enumérelos de mayor a menor grado, siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, si existieran factores que han afectado el incumplimiento de las actividades del proveedor.

- Condiciones climáticas
 - Diferencias culturales
 - Falta de ética de otras partes
 - Tramitología Excesiva
 - Descoordinación de instrucciones
 - Cortes de Luz, Agua..etc.
 - Falta de Acceso
 - Otro: _____
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Por favor indique datos de proveedores con los cuales Ud. trabaja

NOMBRE	OCUPACIÓN	TELÉFONO	DIRECCIÓN

**ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**ENCUESTA APLICADA AL **CONTRATISTA** PARA EVALUAR AL **MANDANTE**

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación de la escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo fin es analizar la Gestión Relacional y Contractual entre mandante, contratista, subcontratistas, y proveedores del proyecto habitacional "Ciudad Alegría" en Loja.

Instrucciones: La encuesta pretende obtener datos informativos y estadísticos correspondientes al estudio y su respuesta será absolutamente reservada, de carácter anónima.

Su colaboración será de gran valor.

5.30 INFORMACION GENERAL**1. Años de experiencia del contratista:**

- < 5 años () >10 - 15 años ()
5-10 años () >15 - 20 años ()
> 20 años ()

5.31 FRAGMENTACIÓN DEL PROYECTO**2. Del siguiente listado marque con una X al personal que labora regularmente en su cuadrilla y al frente indique el número de cada uno de ellos.**

Residente	<input type="checkbox"/>	N° _____
Maestro Mayor	<input type="checkbox"/>	N° _____
Albañil	<input type="checkbox"/>	N° _____
Oficial	<input type="checkbox"/>	N° _____
Peón	<input type="checkbox"/>	N° _____
Otros: ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>	N° _____

5.32 RELACION CONTRACTUAL Y DE NEGOCIOS**3. En la etapa precontractual se comunica con el mandante a través de:**

- Entrevista personal () Telefono-fax ()
Mail () No se entrevista ()

4. La oferta de contratación que como contratista se le adjudica es por medio de:

- Concurso público () Designación Directa () Otro: Especifique: _____ ()

5. El tipo de contrato que Ud. Realiza con el mandante es:

- Escrito () Verbal ()

6. Conoce los términos del contrato que acuerda con el mandante

- Siempre () A veces () Nunca ()

7. En la elaboración del contrato: ¿Quién impone las condiciones?

- Mandante () Contratista () Ambas partes ()

8. Piensa que la actitud generada por el mandante en base al contrato pactado es:

- Adversa () Cooperativa () Otro: ¿Cuál? _____ ()

¿Por qué? _____

9. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el mandante:

- De ninguna manera () Probablemente () Permanente ()

¿Por qué? _____



5.41 CRITICIDAD DE LA ACTIVIDAD

11. Desde su perspectiva. ¿Cree que el conjunto de operaciones y tareas que realiza diariamente el contratista tiene un grado de dificultad?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

¿Por qué? _____

12. ¿En el contrato se estipula la existencia de factores externos para el cumplimiento de las actividades del contratista?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____



RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTRATISTA VS SUBCONTRATISTAS

Relación de interdependencia entre subcontratista- contratista

Cuadro Nº 1 Criterios de interdependencia de las partes involucradas



Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Excelente		Bueno		Regular		Malo		TOTAL	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	f	ptos	Suma:	%
El subcontratista cuenta con información de planos y especificaciones, que están en un nivel:	13	78	6	24					102	26%
El compromiso asumido por el subcontratista en la especialidad contratada, tiene un grado de responsabilidad:	8	48	11	44					92	24%
El nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal es:	7	42	11	44	1	2			88	23%
El nivel de liderazgo del contratista es:					8	16	11	0	16	4%
La integración del equipo es:			1	4	5	10	13	0	14	4%
La apertura de las partes para resolver problemas es:					6	12	13	0	12	3%
El nivel de liderazgo del subcontratista es:					5	10	14	0	10	3%
La transparencia de acciones entre las partes contractuales en el proyecto es:					5	10	14	0	10	3%
El nivel de comunicación entre las partes es:			1	4	2	4	16	0	8	2%
La utilización de herramientas y/o metodologías usadas tanto por el subcontratista y contratista para colaborar esta en un nivel:					3	6	16	0	6	2%
La relación de armonía laboral con el subcontratista es:					3	6	16	0	6	2%
El subcontratista tiene objetivos comunes igual que el contratista en la ejecución de la obra:					2	4	17	0	4	1%
El ambiente laboral favorece a la comunicación entre las partes de forma:					2	4	17	0	4	1%
La disponibilidad tanto del contratista como del subcontratista para llegar a consensos es:					2	4	17	0	4	1%
La alineación de objetivos del equipo es:					1	2	18	0	2	1%
El uso de tecnologías de información es:						0	19	0	0	0%
Total=									386	100%

**Resultados de subcontratistas al evaluar al contratista****Información general****18. Años de experiencia laboral****Cuadro Nº 2 Años de experiencia laboral**

Años de Experiencia laboral:	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 5	15	38%
5-10	10	25%
11-15	6	15%
16-20	4	10%
Mayor a 20	5	13%
Total=	40	100%

19. Número de trabajadores para realizar la actividad de subcontratación.**Cuadro Nº 3 Número de trabajadores para realizar la actividad**

Número de trabajadores para realizar la actividad	Frecuencia	Porcentaje
<5	24	60 %
5-10	5	13%
11-20	8	20%
>20	3	8%
Total=	40	100%

20. ¿Qué especialidad de trabajo usted realiza?**Cuadro Nº 4 Especialidad de trabajo que realiza en la subcontratación**

Especialidad de trabajo que realiza en la subcontratación	Frecuencia	Porcentaje
Albañilería	11	28%
Herrería	9	23%
Electricidad	6	15%
Gasfitería	3	8%
Colocación de ventanas de aluminio y vidrio	3	8%
Instalación de pisos	2	5%
Carpintería	2	5%
Pintura	2	5%
Movimiento de Tierras	1	3%
Coloca canales de Tol	1	3%
Total=	40	100%

**Prácticas de Contratación****Contractual y de negocios entre Subcontratista - Contratista****21. ¿De qué forma se le adjudica como subcontratista la contratación?****Cuadro Nº 5** Adjudicación de la contratación al subcontratista

Adjudicación de la contratación al subcontratista:	Frecuencia	Porcentaje
Designación directa	38	95%
Concurso público	2	5 %
Total =	40	100%

22. El tipo de contrato que usted realiza con el contratista es: ¿Por qué?**Cuadro Nº 6** El tipo de contrato que usted realiza con el subcontratista es

El tipo de contrato que usted realiza con el subcontratista es:	Frecuencia	Porcentaje
Escrito	10	25%
Verbal	30	75%
Total =	40	100%

23. ¿Conoce los términos del contrato que acuerda?**Cuadro Nº 7** Conocimiento de los términos del contrato.

Conocimiento de los términos del contrato que acuerda	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	37%
A veces	15	39%
Nunca	9	24%
Total =	38	100%

24. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el contratista?**Cuadro Nº 8** Forma de contratación

Forma de contratación:	Frecuencia	Porcentaje
A jornal	21	53%
Por tarea a destajo	8	20%



Forma de contratación:	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo por horas	3	8%
Por tiempo fijo	3	8%
Individual, de grupo o por equipo	3	8%
A prueba	1	3%
Por enganche	1	3%
Total =	40	100%

25. Piensa que la actitud generada del contratista en base al contrato pactado con Ud. es: ¿Por qué?

Cuadro N° 9 Relación contractual

En la ejecución del acuerdo de trabajo, el contratista genera una actitud con Ud.:	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	22	55%
Colaborativa	18	45%
Total =	40	100%

26. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista: ¿Por qué?

Cuadro N° 10 Interés por mantener una relación a largo plazo

Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista:	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente	28	70%
De ninguna manera	10	25%
Permanentemente	2	5%
Total =	40	100%

27. El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:

Cuadro N° 11 Flexibilidad del contrato

El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	50%
A veces	14	35%
Nunca	6	15%
Total =	40	100%

**28. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)****Cuadro N° 12 El contrato está sujeto a normas estrictas**

El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	13%
A veces	12	30%
Nunca	23	58%
Total =	40	100%

Mecanismos de incentivos por parte del contratista al subcontratista**29. ¿Es Ud. incentivado por el contratista, durante la ejecución del proyecto?****Cuadro N° 13 Mecanismos de incentivo**

Incentiva el contratista durante la ejecución del proyecto	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	20%
A veces	14	35%
Nunca	18	45%
Total =	40	100%

30. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera, y porque?**Cuadro N° 14 Tipos de incentivos**

Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?	Frecuencia	Porcentaje
Pagos extras	6	27%
Recomendaciones laborales	4	18%
Posibilidad de promoción	3	14%
Acceso a servicio médico	1	5%
Capacitación continua	1	5%
Reconocimiento de esfuerzos	4	18%
Compartir ganancias	1	5%
Otros	2	9%
Total =	22	100%

**Criticidad de la actividad del subcontratista**

31. Desde su perspectiva. ¿Cree que el conjunto de operaciones y tareas que realiza diariamente Ud. tiene un grado de dificultad?

Cuadro N° 15 Dificultad de la actividad

Dificultad de la actividad que el subcontratista efectúa con respecto al proyecto:	Frecuencia	Porcentaje
Baja	24	60%
Media	10	25%
Alta	6	15%
Total =	40	100%

32. Indique el valor económico de la actividad contratada a su cargo:

Cuadro N° 16 Valor económico de la actividad

Valor económico de la actividad contratada a su cargo:	Frecuencia	Porcentaje
< \$ 1000	26	65%
\$ 1000 – \$5000	11	28%
>\$ 5000-\$10 000	3	8%
Total =	40	100%

33. Se estipula en el pacto la existencia de factores externos, en caso de que estos impidan el cumplimiento de actividades como subcontratista.

Cuadro N° 17 Estipulación de factores externos

Estipulación de factores externos en el pacto:	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	20%
No	32	80%
Total =	40	100%



34. De la siguiente lista indique, máximo tres factores externos y enumérelos siendo 1 el de mayor grado y 3 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de sus actividades. Si es que han existido.

Cuadro N° 18 Factores externos

Factores Externos	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Suma:	%
	f	Ptos	f	Ptos	f	Ptos		
Condiciones climáticas	14	42	9	18	3	3	63	32%
Cortes de servicios básicos públicos	18	54					54	28%
Descoordinación de instrucciones			8	16	3	3	19	10%
Falta de Ética de otras partes	5	15					15	8%
Falta de Acceso			4	8			8	4%
Tramitología Excesiva					2	2	2	1%
Total=							194	100%

Resultados de contratistas al evaluar al subcontratista

Información general

16. ¿Marcar la especialidad de trabajo Ud. subcontrata?

Cuadro N° 19 Especialidad de trabajo subcontratado

Especialidad de trabajo subcontratado:	Frecuencia	Porcentaje
Albañilería	11	25%
Herrería	6	14%
Gasfitería	4	9%
Instalación de pisos	4	9%
Colocación de ventanas de aluminio y vidrio	4	9%
Topografía	3	7%
Movimiento de tierras	3	7%
Colocación de canales de tul	3	7%
Electricidad	2	5%
Carpintería	2	5%
Pintor	2	5%
Total =	44	100%

**Práctica de contratación****Relación contractual y de negocios entre Contratista- Subcontratista****17. ¿De qué forma se le adjudica al subcontratista la contratación?****Cuadro N° 20 Adjudicación del contrato**

Forma de adjudicación del contrato al subcontratista:	Frecuencia	Porcentaje
Designación directa	16	84%
Concurso público	2	12%
Otros	1	6%
Total =	17	19

18. El tipo de contrato que usted realiza con el subcontratista es: ¿Por qué?**Cuadro N° 21 Tipo de contrato**

Tipo de contrato que realiza el contratista con el subcontratista:	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	14	74%
Escrito	5	26%
Total =	19	100%

19. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el subcontratista?**Cuadro N° 22 Forma de contratación**

Forma de contratación utilizada para llegar a un acuerdo con el subcontratista Pago:	Frecuencia	Porcentaje
A jornal	10	53%
Por tarea a destajo	6	32%
Trabajo por horas	2	11%
Individual, de grupo o por equipo	1	5%
Total =	19	100%



20. Piensa que la actitud generada por el subcontratista en base al contrato pactado con Ud. es: ¿Por qué

Cuadro N° 23 Actitud de de la relación contractual

Actitud generada por el subcontratista en base al contrato pactado es:	Frecuencia	Porcentaje
Colaborativa	15	79%
Indiferente	4	21%
Total =	19	100%

21. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el subcontratista: ¿Por qué?

Cuadro N° 24 Interés por mantener una relación a largo plazo con el subcontratista

Interés por mantener una relación a largo plazo con el subcontratista:	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente	13	68%
De ninguna manera	5	26%
Permanentemente	1	5%
Total =	19	100%

22. El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten: ¿Por qué?

Cuadro N° 25 Flexibilidad del contrato

Contrato susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:	Frecuencia	Porcentaje
A veces	9	47%
Siempre	7	37%
Nunca	3	16%
Total =	19	100%



23. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)

Cuadro N° 26 Contrato sujeto a normas estrictas

Contrato sujeto a normas estrictas:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	79%
A veces	4	21%
Total =	19	100%

Criterios de selección

24. Evalúe los siguientes criterios para determinar las razones porque lo llevaron a contratar al subcontratista.

Cuadro N° 27 Criterios de selección



Criterios a evaluar	Escala de Importancia									
	Muy importante		Importante		Poco importante		No importante		Total=	
	f	Ptos	f	Ptos	f	Ptos	f	Ptos	f	%
Valor de la oferta	8	48	10	40	1	2			90	11%
Cumplimiento de la planificación (Agilidad, competencia)	8	48	9	36	2	4			88	11%
Responsabilidad laboral	5	30	12	48	2	4			82	10%
Capacitación	5	30	11	44	3	6			80	10%
Experiencia	5	30	10	40	4	8			78	9%
Reputación	5	30	10	40	4	8			78	9%
Gestión de recursos humanos	5	30	10	40	4	8			78	9%
Capacidad de adaptación al medio	4	24	9	36	6	12			72	9%
Calidad del material ofertado	8	48	6	24	2	4	3	0	76	9%
Cumplimiento de especificaciones técnico – legales	4	24	5	20	8	16	2	0	60	7%
Solvencia financiera	5	30	5	20	3	6	6	0	56	7%
Total=									838	100%

**Mecanismos de Incentivos por parte de Subcontratista al Contratista**

25. ¿Es Incentivado por el subcontratista durante la ejecución del proyecto?

Cuadro N° 28 Mecanismos de incentivo

Incentivación durante la ejecución del proyecto:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	63%
A veces	6	32%
Siempre	1	5%
Total =	19	100%

26. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?

Cuadro N° 29 Tipos de incentivos

Tipos de Incentivos:	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento de esfuerzos	6	86%
Recomendaciones laborales	1	14%
Total =	7	100%

Criticidad de la actividad del subcontratista

27. Desde su perspectiva. ¿La dificultad de la actividad que el subcontratista efectúa con respecto al proyecto es? ¿Por qué?

Cuadro N° 30 Dificultad de la actividad

Dificultad de la actividad que el subcontratista efectúa con respecto al proyecto es:	Frecuencia	Porcentaje
Baja	12	63%
Media	7	37%
Alta	0	0%
Total =	19	100%



28. Indique el valor económico de la actividad que contrata al subcontratista es:

Cuadro N° 31 Valor económico

valor económico de la actividad que contrata al subcontratista:	Frecuencia	Porcentaje
<\$ 1000	9	47%
\$ 1000 – \$5000	6	32%
>\$ 5000-\$10 000	4	21%
Total =	19	100%

29. ¿Se estipula en el contrato la existencia de factores externos, en caso de que estos impidan el cumplimiento de actividades del subcontratista? ¿Por qué?

Cuadro N° 32 Estipulación de factores externos

Estipulación de factores externos, en el contrato:	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	11%
No	17	89%
Total =	19	100%

30. De la siguiente lista indique factores externos, que han afectado el incumplimiento de las actividades del subcontratista y enumérelas siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, si es que ha existido.

Cuadro N° 33 Factores externos

Factores	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Suma:	%
	f	ptos	f	ptos	f	ptos		
Condiciones climáticas	5	15	2	4	1	1	20	32%
Cortes de Luz, Agua. etc	1	3	3	6	2	2	11	18%
Falta de Acceso	2	6	1	2	2	2	10	16%



Factores	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Suma:	%
	f	ptos	f	ptos	f	ptos		
Falta de ética de otras partes	2	6					6	10%
Descoordinación de instrucciones	1	3	1	2	1	1	6	10%
Diferencias culturales			2	4	1	1	5	8%
Tramitología Excesiva			2	4			4	6%
Total=							62	100%



RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTRATISTA VS PROVEEDORES

Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor

Cuadro Nº 34 Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor con criterios de compromiso, colaboración, alineamiento de objetivos, confianza, liderazgo y definición del alcance

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	6		4		2		0		Total	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	f	ptos	suma	%
El contratista tiene objetivos comunes igual que el proveedor en la ejecución de la obra:							23	0	0	0%
La utilización de herramientas y/o metodologías usadas por el contratista para incentivar la colaboración del proveedor esta en un nivel:					4	8	19	0	8	2%
La integración del equipo es:					5	10	18	0	10	2%
El nivel de confianza del contratista con el proveedor es:					5	10	18	0	10	2%
La alineación de objetivos del equipo es:					6	12	17	0	12	3%
El nivel de liderazgo del contratista es:					8	16	15	0	16	4%
El nivel de liderazgo del proveedor es:					12	24	11	0	24	6%
El nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal es:	9	54	14	56					110	27%
El compromiso asumido por el contratista con el proveedor, tiene un grado de responsabilidad:	10	60	13	52					112	27%
El contratista cuenta con información y antecedentes suficientes del contrato, que están en un nivel:	10	60	13	52					112	27%
Total=									414	100%



Cuadro N° 35 Relación de Interdependencia entre Contratista-Proveedor con criterios de comunicación, transparencia, armonía, y uso de tecnologías de información.



Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Bajo		Limitada por el contrato		Total	
	f	ptos	f	ptos	suma	%
La información que el contratista comparte con el proveedor es de forma:	5	10	18	0	10	23%
La información(contabilidad, proyecciones, indicadores de productividad y Planificación) que el proveedor comparte con el contratista es de forma:	5	10	18	0	10	23%
La disponibilidad del contratista para llegar a consensos es:	3	6	20	0	6	14%
La apertura del proveedor para resolver problemas con el contratista es:	3	6	20	0	6	14%
La relación de armonía laboral entre proveedor y contratista es:	2	4	21	0	4	9%
El nivel de comunicación entre proveedor y contratista es:	2	4	21	0	4	9%
La necesidad del equipo en utilizar tecnologías de información está en un nivel:	1	2	22	0	2	5%
El ambiente laboral favorece a la comunicación entre las partes de forma:	1	2	22	0	2	5%
El nivel de información que la empresa da a conocer al contratista en actos y omisiones(contabilidad a libro abierto) es:		0	23	0	0	0%
Total=					44	100%

Resultados de la encuesta aplicada al proveedor para evaluar al contratista

Información general

20. ¿Cuántos años de experiencia tiene la empresa en el mercado?

Cuadro N° 36 Años de experiencia

Años de experiencia en el mercado:	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 5	6	26%
De 5 a 10	6	26%
De 11 a 15	4	17%
De 16 a 20	4	17%
Mayor a 20	3	13%
Total =	23	100%

**21. ¿Qué productos vende la empresa?****Cuadro N° 37** Productos que vende

Productos:	Frecuencia	Porcentaje
Otros	7	30%
De ferretería	5	22%
Electricidad	3	13%
Alquiler de encofrado	2	9%
Cerámica	2	9%
Pintura	2	9%
Vidrio/aluminio	1	4%
Artículos de gasfitería	1	4%
Total =	23	100%

22. ¿Número de empleados que se vinculan con su cliente?**Cuadro N° 38** Número de empleados

Número de empleados con los que está en contacto con el cliente:	Frecuencia	Porcentaje
< 5	12	52%
De 5 a 10	6	26%
De 11 a 20	5	22%
Total =	23	100%

Prácticas de Contratación**Contractual y de negocios entre Proveedor-Contratista****23. El tipo de contrato que Ud. realiza con el contratista es:****Cuadro N° 39** Tipo de contrato

El tipo de contrato:	Frecuencia	Porcentaje
Por compra mercantil	8	35%
Verbal	8	35%
Verbal y mercantil	7	30%
Total =	23	100%

**24. ¿Ud. conoce los términos del contrato acordado con el contratista?****Cuadro N° 40** Conocimiento de los términos del contrato

Conocimiento de los términos del contrato acordado:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	78%
A veces	5	22%
Nunca	0	0%
Total =	23	100%

25. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el contratista?**Cuadro N° 41** Forma de contratación

Forma de contratación con el contratista:	Frecuencia	Porcentaje
Fianza	12	52%
Por pago directo	8	35%
Por prenda	3	13%
Total =	23	100%

26. Piensa que la actitud generada por el contratista en base al contrato pactado es: ¿Por qué?**Cuadro N° 42** Actitud de la relación contractual

Actitud generada por el contratista en base al contrato pactado es:	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	21	91%
Colaborativa	2	9%
Total =	23	100%

27. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el contratista: ¿Por qué?**Cuadro N° 43** Relación a largo plazo

Relación a largo plazo:	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente	12	53%
Permanentemente	10	43%
De ninguna manera	1	4%
Total =	23	100%



28. ¿Ud. se adapta a cambios que se susciten en el contrato pactado con el contratista, según las circunstancias que se presenten? ¿Por qué?

Cuadro N° 44 Flexibilidad en el contrato

Adaptación del proveedor a cambios en el contrato:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	52%
A veces	8	35%
Nunca	3	13%
Total =	23	100%

29. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones, licitaciones etc.)

Cuadro N° 45 Normas estrictas en el contrato

Normas estrictas en el contrato:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	52%
A veces	7	30%
Nunca	4	17%
Total =	22	100%

30. ¿Ud. conoce que al contratista le hace falta proveerse de material en la obra?

Cuadro N° 46 Conocimiento de falta de material en la obra

Conocimiento de falta de material en la obra:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	43%
Nunca	7	30%
A veces	6	26%
Total =	23	100.0%

31. Ud. se anticipa a abastecerle de material al contratista para que este no retrase las actividades laborales:

Cuadro N° 47 Abastecimiento de material

Anticipación del proveedor para abastecer de material para al contratista:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	22	96%
A veces	1	4%
Siempre	0	0%
Total =	23	100%

**Mecanismos de Incentivos por parte de Contratistas al Proveedor**

32. ¿Es Ud. incentivado por el contratista durante la ejecución del proyecto?

Cuadro N° 48 Frecuencia de mecanismos de incentivo

Frecuencia de mecanismos de incentivo:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	74%
A veces	5	22%
Siempre	1	4%
Total =	23	100%

33. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?

Cuadro N° 49 Tipos de incentivos

Tipos de incentivos:	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad de la empresa	3	50%
Fidelidad del cliente	2	33%
Compartir ganancias	1	18%
Total =	6	100.0%

34. ¿A quién se transfiere el riesgo económico y/o o técnico de la transacción?

Cuadro N° 50 Transferencia del riesgo económico y/o técnico de la transacción

Transferencia del riesgo económico y/o técnico de la transacción:	Frecuencia	Porcentaje
Proveedor	18	78%
Contratista	3	13%
Otro	2	9%
Total =	23	100.0%



35. Desde su perspectiva. ¿La actividad que Ud. efectúa en el proyecto, con innovación tecnología, tiene un grado de dificultad? ¿Por qué?

Cuadro N° 51 Dificultad de la actividad

Dificultad de la actividad	Frecuencia	Porcentaje
Alta	0	0%
Media	3	13%
Baja	20	87%
Total =	23	100%

36. Indique el valor económico de ganancia percibido por el negocio realizado:

Cuadro N° 52 Valor económico de la transacción

3. Indique el valor percibido por la transacción	Frecuencia	Porcentaje
<1000	13	57%
>1000 - 5000	8	35%
>5000-10000	2	9%
Total	23	100%

37. ¿Se estipula en el contrato la posibilidad de factores externos que impidan su trabajo?

Cuadro N° 53 Posibilidad de factores externos

Posibilidad de factores externos:	Frecuencia	Porcentaje
No	18	78%
Si	5	22%
Total =	23	100%

38. Si han existido factores externos que impidan terminar a tiempo su trabajo, enumere tres, siendo 1 el de mayor grado y 3 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento sus actividades.

Cuadro N° 54 Factores Externos

Factores Externos	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Total	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	Suma	%
Condiciones climáticas	3	9	3	6			15	23%
Falta de Acceso	3	9	1	2	3	3	14	21%



Factores Externos	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Total	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	Suma	%
Falta de ética de otras partes	3	9			2	2	11	17%
Diferencias culturales (interés personales)			3	6	2	2	8	12%
Descoordinación de instrucciones			2	4	2	2	6	9%
Tramitología Excesiva	1	3	1	2	1	1	6	9%
Cortes de Luz, Agua. etc	2	6					6	9%
Total=							66	100%

Resultados de contratistas al evaluar al proveedor

Información general

16. ¿Qué especialidad de trabajo Ud. compra?

Cuadro Nº 55 Productos

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Artículos de ferretería	6	26%
Otros	5	22%
Artículos de gasfitería	4	17%
Pintura	2	9%
Cerrajería	2	9%
Cerámica	1	4%
Electricidad	1	4%
Vidrio/aluminio	1	4%
Alquiler de encofrado	1	4%
Total =	23	100%

Prácticas de contratación

Contractual y de negocios entre Contratista- Proveedor

17. El tipo de contrato que Ud. realiza con el proveedor es:

**Cuadro N° 56 Tipo de contrato**

Tipo de contrato con el proveedor:	Frecuencia	Porcentaje
Por compra mercantil	11	48%
Los dos anteriores	7	30%
Verbal	5	22%
Total =	23	100%

18. ¿Ud. conoce los términos del contrato acordado?**Cuadro N° 57 Conocimiento de los términos del contrato**

Conocimiento de los términos del contrato acordado:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	78%
A veces	5	22%
Nunca	0	0%
Total =	23	100%

19. ¿Qué forma de contratación Ud. utiliza para llegar a un acuerdo con el proveedor?:**Cuadro N° 58 Forma de contratación**

Forma de contratación con el proveedor:	Frecuencia	Porcentaje
Fianza	9	39%
Otros	7	30%
Por pago directo	4	17%
Por prenda	3	13%
Total =	23	100%

20. Piensa que la actitud generada por el proveedor en base al contrato pactado es: ¿Por qué?**Cuadro N° 59 Relación contractual**

Actitud generada por el proveedor en base al contrato pactado:	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	14	61%
Colaborativa	9	39%
Total =	23	100%

21. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el proveedor: ¿Por qué?

**Cuadro N° 60** Interés por mantener una relación a largo plazo

Interés por mantener una relación a largo plazo con el proveedor:	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente	13	57%
De ninguna manera	7	30%
Permanentemente	3	13%
Total =	23	100%

**22. ¿Ud. se puede adaptar a cambios que se susciten, según las circunstancias que se presenten, en el contrato con el proveedor?
¿Por qué?**

Cuadro N° 61 Flexibilidad en el contrato

Contrato susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	48%
A veces	7	30%
Siempre	5	22%
Total =	23	100%

23. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.)

Cuadro N° 62 Contrato sujeto a normas estrictas

Contrato sujeto a normas estrictas:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	57%
Nunca	6	26%
A veces	4	17%
Total =	23	100%

24. ¿El proveedor se anticipa a abastecerle de material para que Ud. no retrase sus actividades laborales?

Cuadro N° 63 Anticipación de abastecimiento de material

Anticipación del proveedor para abastecer de material para al contratista:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	22	96%
A veces	1	4%
Siempre	0	0%
Total =	23	100%



Criterios de selección

25. Evalúe los siguientes criterios para determinar las razones porque lo llevaron a contratar al proveedor:

Cuadro N° 64 Criterios de selección



Criterios a evaluar	Escala de Niveles								Total=	
	Muy importante		Importante		Poco importante		No importante		suma	%
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	f	ptos		
Calidad del material ofertado	8	48	13	52	2	4			104	12%
Cumplimiento de especificaciones técnicas - legales	5	30	15	60	3	6			96	11%
Valor de la oferta	7	42	12	48	3	6	1	0	96	11%
Cumplimiento de la planificación (Agilidad, competencia)	6	36	12	48	5	10		0	94	10%
Solvencia financiera	10	60	7	28	3	6	3	0	94	10%
Reputación	3	18	16	64	1	2	3	0	84	9%
Responsabilidad laboral	2	12	11	44	7	14	3	0	70	8%
Capacitación que ofrece	3	18	9	36	7	14	4	0	68	8%
Experiencia			14	56	5	10	4	0	66	7%
Gestión de recursos humanos			12	48	9	18	2	0	66	7%
Capacidad de adaptación al medio	3	18	10	40	4	8	6	0	66	7%
Total=									904	100%

Mecanismos de Incentivos proporcionados por el proveedor al contratista

26. ¿Es Ud. incentivado por el proveedor durante la ejecución del proyecto?

Cuadro N° 65 Mecanismos de incentivo

Incentivos del proveedor al contratista:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	57%
A veces	9	39%
Siempre	1	4%
Total =	23	100%



27. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?

Cuadro N° 66 Tipos de Incentivos

Tipos de Incentivos:	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación continua	5	50%
Acceso a ofertas	3	30%
Recomendaciones laborales	1	10%
Compartir ganancias	1	10%
Total =	10	100.0%

Criticidad de la actividad del proveedor

28. Desde su perspectiva. ¿La dificultad de la actividad que el proveedor efectúa con respecto al proyecto es? ¿Por qué?

Cuadro N° 67 Dificultad de la actividad

Dificultad de la actividad que el proveedor efectúa con respecto al proyecto es:	Frecuencia	Porcentaje
Baja	14	61%
Media	9	39%
Alta	0	0%
Total =	23	100%

29. Indique el valor económico de la actividad que contrata al proveedor:

Cuadro N° 68 Valor económico de la actividad

Valor económico de la actividad que contrata al proveedor:	Frecuencia	Porcentaje
< \$1000	3	13%
\$1000 – \$5000	6	26%
>\$5000 - \$10 000	11	48%
>\$10 000 – \$15 000	2	9%
>\$15 000 – \$20 000	1	4%
Total =	23	100%

30. De la siguiente lista indique tres factores externos y enumérelos siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de las actividades del proveedor, si es que ha existido.



Cuadro Nº 69 Factores Externos

Factores Externos	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Total	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	Suma	%
Condiciones climáticas	4	12	3	6	3	3	21	35%
Falta de Acceso	1	3	2	4	2	2	9	15%
Diferencias culturales		0	2	4	2	2	6	10%
Cortes de Luz, Agua. etc.	3	9	2	4			13	22%
Falta de ética de otras partes	1	3			2	2	5	8%
Descoordinación de instrucciones	1	3	1	2			5	8%
Tramitología Excesiva					1	1	1	2%
Total =							60	100%



RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTRATISTAS VS MANDANTE

Relación de Interdependencia entre Contratista-Mandante

Cuadro N° 70 Relación de interdependencia



Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Excelente		Bueno		Regular		Malo		TOTAL	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	f	ptos	suma	%
El compromiso asumido por el contratista con el mandante, tiene un grado de responsabilidad:	15	90	3	12	1	2			104	28%
El contratista cuenta con información y antecedentes suficientes de la obra, que están en un nivel:	14	84	5	20					104	28%
El nivel de conocimiento de todas las actividades a realizar para cumplir el objetivo principal del contratista es:	12	72	7	28					100	27%
El nivel de liderazgo del mandante es:			2	8	9	18	8	0	26	7%
El nivel de liderazgo del contratista es:					8	16	11	0	16	4%
El nivel de confianza del contratista con el mandante es:					4	8	15	0	8	2%
La alineación de objetivos del equipo es:					2	4	17	0	4	1%
El contratista tiene objetivos que son iguales al del mandante en la ejecución de la obra:					1	2	18	0	2	1%
El nivel de mecanismos de incentivo que emplea el contratista para alimentar y promover la colaboración del mandante al proyecto es:					1	2	18	0	2	1%
La integración del equipo es:					1	2	18	0	2	1%
Total=									368	100%



Cuadro N° 71 Relación de interdependencia

| 2 | | 0 |

Criterios de interdependencia de las partes involucradas	Bajo		limitado por el contrato		Total	
	f	ptos	f	ptos	suma	%
La necesidad del equipo en utilizar tecnologías de información está en un nivel:			19	0	0	0%
La relación de armonía laboral con el mandante es:			19	1	1	5%
La disponibilidad del contratista para llegar a consensos es:			19	1	1	5%
La apertura del contratista para resolver problemas con el mandante es:	1	2	18	1	3	13%
La transparencia de actividades en equipo es de forma:	2	4	17	1	5	22%
El nivel de información que el contratista da a conocer al mandante y sus participantes en actos y omisiones(contabilidad a libro abierto) es:	3	6	16	1	7	31%
El ambiente laboral favorece a la comunicación entre las partes de forma:	2	4	17	1	5	21%
El nivel de comunicación del contratista con el mandante es:			19	1	1	3%
Total=					22	100%

Prácticas de contratación

Resultados de encuesta aplicada a contratista para evaluar al mandante

Información general

17. Años de experiencia del contratista

Cuadro N° 72 Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje
< 5	3	16%
De 5 a 10	8	35%
De 11 a 15	3	18%
De 16 a 20	2	12%
> 20	3	18%
Total =	19	100%

**Contractual y de negocios entre Contratista- Mandante**

18. En la etapa precontractual se comunica con el mandante a través de:

Cuadro N° 73 Comunicación con el mandante

Comunicación con el mandante	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista personal	8	42%
No se comunica	5	26%
Mail	3	16%
Teléfono, fax	3	16%
Total=	19	100%

19. La oferta se le adjudica por medio de:

Cuadro N° 74 Adjudicación de la oferta

La oferta se le adjudica por medio de:	Frecuencia	Porcentaje
Concurso público	13	68%
Designación directa	6	32%
Total =	19	100%

20. El tipo de contrato que usted realiza con el mandante es:

Cuadro N° 75 Tipo de contrato

El tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Escrito	19	100%
Verbal	0	0%
Total =	19	100%

21. Conoce los términos del contrato que acuerda con el mandante

Cuadro N° 76 Conocimiento de los términos del contrato que acuerda

Conocimiento de los términos del contrato que acuerda:	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	13	68%
Parcialmente	6	32%
Nada	0	0%
Total =	19	100%

**22. En la elaboración del contrato quien impone las condiciones****Cuadro N° 77 Estrategia de negocio**

Estrategia de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Mandante	16	84%
Ambas partes	3	16%
Contratista	0	0%
Total=	19	100%

23. Piensa que la actitud generada por el mandante en base al contrato pactado con Ud. es: ¿Por qué?**Cuadro N° 78 Relación contractual**

Actitud generada por el mandante en base al contrato pactado:	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	15	79%
Colaborativa	4	21%
Total =	19	100%

24. Le interesa mantener una relación a largo plazo con el mandante: ¿Por qué?**Cuadro N° 79 Interés por mantener una relación a largo plazo con el mandante**

Interés por mantener una relación a largo plazo con el mandante:	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente	12	63%
De ninguna manera	6	32%
Permanentemente	1	5%
Total =	19	100%

25. El contrato que Ud. acuerda es susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten: ¿Por qué?**Cuadro N° 80 Flexibilidad del contrato**

Contrato susceptible a cambios según las circunstancias que se presenten:	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	53%
A veces	8	42%
Siempre	1	5%
Total =	19	100%



26. El contrato está sujeto a normas estrictas: (multas, sanciones etc.) ¿Por qué?

Cuadro Nº 81 Normas estrictas en el contrato

Normas estrictas en el contrato:	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	79%
A veces	3	16%
Nunca	1	5%
Total =	19	100%

Mecanismos de Incentivos por parte del Mandante al Contratista

**27. ¿Es Ud. incentivado por el mandante durante la ejecución del proyecto?
¿Por qué?**

Cuadro Nº 82 Frecuencia de incentivos al contratista

Frecuencia de incentivos al contratista	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	74%
A veces	3	16%
Siempre	2	11%
Total =	19	100%

28. Si su respuesta a la anterior es siempre ó a veces, responda: ¿De qué manera?

Cuadro Nº 83 Tipos de incentivos

Tipos de incentivos:	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones laborales	2	13%
Pagos extras	1	6%
Estabilidad Laboral	1	6%
Reconocimiento de esfuerzos	1	6%
Total =	5	31%

**Criticidad de la actividad del contratista**

29. Desde su perspectiva. ¿Cree que el conjunto de operaciones y tareas que realiza diariamente el Ud. tiene un grado de dificultad? ¿Por qué?

Cuadro N° 84 Dificultad de la actividad del mandante

Dificultad de la actividad del mandante:	Frecuencia	Porcentaje
Baja	12	63%
Media	7	37%
Alta	0	0%
Total =	19	100%

30. Indique el valor percibido por la transacción:

Cuadro N° 85 Valor percibido por la transacción

Valor percibido por la transacción:	Frecuencia	Porcentaje
<1000	1	5%
>1000 - 5000	4	21%
>5000-10000	8	42%
>10000- 15 000	5	26%
>15 000 - 20 000	1	5%
Total	19	100%

31. ¿Se estipula dentro del contrato que pacta con el mandante, la existencia de factores externos que impidan el cumplimiento de las actividades previstas en el cronograma?

Cuadro N° 86 Estipulación de factores externos

Estipulación de factores externos	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	53%
No	9	47%
Total =	19	100%

32. De la siguiente lista indique como máximo tres factores externos y enumérelos siendo 3 el de mayor grado y 1 el de menor grado, en la forma que han afectado el incumplimiento de las actividades del mandante, si es que han existido.



Cuadro N° 87 Factores Externos

Factores Externos:	Valoración de 3		Valoración de 2		Valoración de 1		Total	
	f	ptos	f	ptos	f	ptos	Suma	%
Tramitología Excesiva	3	9			1	1	5	36%
Descoordinación de instrucción					1	1	3	21%
Falta de ética de otras partes			1	2			2	14%
Condiciones climáticas			1	2			2	14%
Falta de Acceso	1	3		0			1	7%
Diferencias culturales	1	3					1	7%
Total =							14	100%