



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS ÍNDICES DE
PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN”**

AUTOR:

ING. CHRISTIAN ALBERTO VILLALBA RAMÍREZ

TUTOR:

MSC. LUIS EDUARDO ROSERO ARMIJOS

GUAYAQUIL

2022



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

AUTOR: Christian Alberto Villalba Ramírez

TUTOR: Msc. Luis Eduardo Rosero Armijos

INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido: Magíster en Administración de Empresas

MAESTRÍA: Maestría en Administración de Empresas

COHORTE:
I

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022

N. DE PAGS: 123

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Productividad, procesos, índices, evaluación, desempeño

RESUMEN: La presente investigación hace referencia a la importancia de los procesos de evaluación de desempeño, con el método establecido se logra medir la productividad de las empresas en el sector de la construcción, que se dedican a la edificación de obras en el País. Sin embargo, existen empresas que no cumplen con los procesos o aplican un método no acorde a la realidad de la organización, obteniendo índices de productividad no satisfactorios. Por tal motivo se realizó el estudio de investigación a un grupo de pequeñas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil, realizando entrevistas a los directivos y encuestas al personal. Se realizó el enfoque mixto para obtener un análisis completo de la investigación, con el objetivo de aplicar el método adecuado para realizar de manera eficiente los procesos de evaluación de desempeño en el sector de la construcción que afectan los índices de productividad de Gestión. Se concluye que los procesos son fundamentales para la optimización de los recursos de las pequeñas empresas.

N. DE REGISTRO (en base de datos)

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL:

ADJUNTO PDF:

SI (X)

NO

CONTACTO CON AUTOR: Villalba Ramírez Christian Alberto	Teléfono: 0993119755	Email: cvillalbar@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: (04) 2596500 Ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de Maestría	

DEDICATORIA

Finalizado mi trabajo de titulación, lo dedico eternamente a nuestro Dios Jehová, por brindarme la inteligencia y sabiduría. A Jesucristo por darme la fortaleza. A mi Madre Janeth y hermano Richard que desde el cielo me dieron el empuje para cumplir la meta de ser magíster de la república. A mi padre Ricardo, de tener la bendición que este a mi lado. A mis hermanos, sobrinas y a toda mi familia que convive conmigo día a día que fueron mi inspiración en seguir adelante. Y a todos que aportaron para cumplir mi objetivo, a ellos va dedicado este triunfo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios Jehová, por ayudarme cumplir un objetivo más en mi vida. A Jesús por guiarme. A mi familia, a mi madre Janeth, mi hermano Richard. Mi padre Ricardo, mis hermanos, mis sobrinas y a toda mi familia. A mi tutor Máster Luis Rosero por ser la guía de todo el camino recorrido para tener este logro. A todos mis seres queridos estaré agradecido para siempre por este tan distinguido título de magíster de la república del Ecuador.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, a todos los docentes que impartieron sus conocimientos para conseguir estrategias y habilidades, que serán de mucha utilidad para el crecimiento profesional y laboral contribuyéndolo con la sociedad sea dentro o fuera del País. Muchas gracias a todos.

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO TUTOR

TESIS CRISTHIAN VILLABA

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	4%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)



Msc. Luis Eduardo Rosero Armijos

C.C. 0910579788

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, noviembre 19 del 2021

Yo, **ING. CHRISTIAN ALBERTO VILLALBA RAMÍREZ** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normas institucionales vigentes.



Firma: _____

Ing. Christian Alberto Villalba Ramírez

C.C. 0925195695

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 19 de noviembre del 2021

Certifico que el trabajo titulado **“PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN”** ha sido elaborado por el Ing. Christian Alberto Villalba Ramírez bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Eduardo Rosero Armijos', with a horizontal line extending to the right.

Firma: _____

Msc. Luis Eduardo Rosero Armijos

C.C. 0910579788

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación hace referencia a la importancia de los procesos de evaluación de desempeño, con el método establecido se logra medir la productividad de las pequeñas empresas del sector de la construcción, que se dedican a la edificación de obras en el País. Sin embargo, existen empresas que no cumplen con los procesos o aplican un método no acorde a la realidad de la organización, obteniendo índices de productividad no satisfactorios. Por tal motivo se realizó el estudio de investigación a un grupo de pequeñas empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil, realizando entrevistas a los directivos y encuestas al personal. Se realizó el enfoque mixto para obtener un análisis completo de la investigación, con el objetivo de aplicar el método adecuado para realizar, de manera eficiente, los procesos de evaluación de desempeño a las pequeñas empresas del sector de la construcción, que afectan los índices de productividad de Gestión. Se concluye que los procesos son fundamentales para la optimización de los recursos de las pequeñas empresas.

Palabras clave: Procesos, Evaluación Desempeño, Empresas Construcción, Administración.

ABSTRACT

This research refers to the importance of performance evaluation processes, with the established method it is possible to measure the productivity of small companies in the construction sector, which are dedicated to building works in the country. However, there are companies that do not comply with the processes or apply a method that is not in accordance with the reality of the organization, obtaining unsatisfactory productivity rates. For this reason, the research study was carried out on a group of small companies in the construction sector of the city of Guayaquil, conducting interviews with managers and surveys of staff. The mixed approach was carried out to obtain a complete analysis of the research, with the aim of applying the appropriate method to efficiently carry out performance evaluation processes for small companies in the construction sector that are close to Management productivity indices. It is concluded that the processes are fundamental for the optimization of the resources of the small companies.

Keywords: Processes, Performance Evaluation, Construction Companies, Administration.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Delimitación del problema de investigación.....	4
1.6 Línea de investigación institucional.....	5
1.7 Objetivos de la investigación.....	5
1.7.1. Objetivo general.....	5
1.7.2. Objetivos específicos.....	5
1.8 Justificación de la investigación.....	6
1.9 Idea a defender.....	6
1.10 Variables.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedente del problema.....	7
2.1.1 Cambios en el sector de la construcción, según el PIB.....	8
2.1.2 El papel del sector de la construcción dentro del aparato económico ecuatoriano.....	9
2.2 Marco Teórico.....	12
2.2.1 La productividad en las pymes.....	13
2.2.2 Gestión en procesos.....	13
2.2.3 Los métodos para evaluar el desempeño.....	15
2.2.3.1 Método de escala gráfica.....	16
2.2.3.2 Método de elección forzada.....	16
2.2.3.3 Método en investigación del campo.....	16
2.2.3.4 Método de incidente crítico.....	16
2.2.3.5 Método de frases descriptivas.....	16
2.2.3.6 El método de comparación de pares.....	17
2.2.4 Evaluación de desempeño en las empresas.....	17

2.2.5	La evaluación de desempeño	18
2.2.6	Medida del desempeño de la empresa	21
2.2.7	Conveniencia de evaluar el desempeño.....	23
2.2.8	Procesos de evaluación	24
2.2.9	Indicadores de gestión	27
2.2.10	Indicadores del desempeño	28
2.2.11	Valores de puntuación en el proceso de evaluación laboral.	29
2.2.12	Indicadores y procesos	30
2.2.13	Indicadores, base de la medición	31
2.2.14	Formulación de metas e indicadores	33
2.3	Marco Conceptual	34
2.3.1	Índice de productividad	34
2.3.2	Evaluación de desempeño.....	35
2.3.3	Gestión de procesos.....	35
2.3.4	Comparación de pares	35
2.4	Marco Legal.....	36
2.4.1	Norma ecuatoriana de construcción.	36
2.4.2	Normas ISO 9000 y 9001 para procesos.	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		37
3.1	Enfoque de la investigación	37
3.2	Tipo de Investigación	37
3.2.1	Investigación no experimental	37
3.2.2	Investigación transversal	38
3.2.3	Investigación descriptiva	38
3.2.4	Investigación documental	38
3.3	Métodos y técnicas de investigación	38
3.4	Población	40
3.5	Muestra	41
3.6	Operacionalización de variables	42
3.7	Análisis, interpretación y discusión de resultados	44
3.7.1	Entrevista empresas.....	44

3.7.2	Análisis de las entrevistas	56
3.7.3	Encuesta a empresas	57
3.7.4	Análisis de las encuestas a empresas.....	69
3.7.5	Análisis de la triangulación de datos.....	70
3.7.6	Triangulación y análisis de entrevistas a directivos de las pequeñas empresas.....	71
3.7.7	Conclusiones	73
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....		74
4.1	Título de la propuesta	74
4.2	Objetivos de la propuesta.....	74
4.3	Justificación de la propuesta.....	74
4.4	Descripción de la propuesta	75
4.5	Propuesta.....	75
4.5.1	Proceso del diseño de la evaluación de desempeño.	75
4.5.1.1	Fase 1: Proceso de evaluación de desempeño	76
4.5.1.2	Fase 2: Diseño del proceso	77
4.5.1.3	Fase 3: Ejecución del proceso	78
4.5.1.4	Fase 4: Retroalimentación del resultado del proceso.....	79
4.5.2	Método de comparación de pares.....	79
4.5.3	Índices de productividad.....	81
a.	Productividad laboral.....	81
b.	Clima organizacional.....	81
c.	Fuerza laboral.....	81
d.	Capacitación del personal	81
4.5.4	Matriz de indicadores de desempeño	82
4.6	Factibilidad de la aplicación	86
4.6.1	Técnica.....	86
4.6.2	Económica	86
4.6.3	Organizacional	86
4.7	Beneficiarios	86
4.7.1	Beneficiarios directos	86
4.7.2	Beneficiarios indirectos	87
4.8	Conclusiones de la propuesta.....	87

CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	91
ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 PIB del Sector de la Construcción	8
Figura 2 Porcentaje de la evolución de las pequeñas empresas del Ecuador.....	9
Figura 3 Ventas según el tamaño de las empresas	10
Figura 4 Ventas y productividad acuerdo al tamaño de la empresa.	11
Figura 5 Plazas de Empleo y Masa Salarial.	12
Figura 6 Mapa de Procesos.	15
Figura 7 Divisiones del Capital Intelectual.....	18
Figura 8 Administración del desempeño.	19
Figura 9 Evaluación del desempeño en Recursos Humanos.	21
Figura 10 Guías de la Evaluación del desempeño.	22
Figura 11 Discrepancia en el desempeño de las funciones.	23
Figura 12 Ciclo de la gestión del desempeño.	25
Figura 13 Características de las buenas mediciones.	26
Figura 14 Balanced Scorecard.	27
Figura 15 Generadores de un Indicador.	31
Figura 16 Objetivos Organizacionales e Individuales.	32
Figura 17 Factores de Motivación para Producir.	34
Figura 18 ¿Existe en la actualidad un proceso para evaluar el desempeño, formalmente establecido, que utilice indicadores de medición adecuados?	58
Figura 19 En caso de existir, ¿Cuál sería la frecuencia de aplicar un proceso para la evaluación de desempeño?.....	59
Figura 20 ¿Cuál es el nivel de relevancia de contar con un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, con adecuados indicadores de medición?.....	60
Figura 21 ¿Cuál es el grado en que serían afectados los aspectos de la gestión de sus funciones, si no existiera un proceso formal y adecuado de evaluación de desempeño?.....	62
Figura 22 ¿Cuál es la importancia de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en el proceso actual? Señale cuál sería, en caso de existir el proceso.	63

Figura 23 ¿Cuáles son los tipos de indicadores de medición que se utilizan en este proceso? En caso de no existir, seleccionar los indicadores que podrían ser utilizados.	65
Figura 24 ¿Cuáles aspectos de su empresa se ven beneficiados con la implementación o el uso del proceso para la evaluación de desempeño?	67
Figura 25 ¿Cuál es el nivel de eficiencia del actual proceso de evaluación de desempeño, para la obtención de mejores indicadores de gestión de la empresa?	68
Figura 26 Flujograma del Proceso de evaluación de desempeño	76
Figura 27 Flujograma del Diseño del Proceso	77
Figura 28 Flujograma de la Ejecución del Proceso	78
Figura 29 Retroalimentación del resultado del proceso	79
Figura 30 Diagrama del Proceso de Evaluación	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Alcance de la investigación	4
Tabla 2	Radiografía del sector de la construcción en Ecuador	7
Tabla 3	Operacionalización de variables	42
Tabla 4	¿Existe en la actualidad un proceso para evaluar el desempeño, formalmente establecido, que utilice indicadores de medición adecuados?	57
Tabla 5	En caso de existir, ¿Cuál sería la frecuencia de aplicar un proceso para la evaluación de desempeño?.....	58
Tabla 6	¿Cuál es el nivel de relevancia de contar con un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, con adecuados indicadores de medición?.....	59
Tabla 7	¿Cuál es el grado en que serían afectados los aspectos de la gestión de sus funciones, si no existiera un proceso formal y adecuado de evaluación de desempeño?.....	61
Tabla 8	¿Cuál es la importancia de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en el proceso actual? Señale cuál sería, en caso de existir el proceso.	63
Tabla 9	¿Cuáles son los tipos de indicadores de medición que se utilizan en este proceso? En caso de no existir, seleccionar los indicadores que podrían ser utilizados.	64
Tabla 10	¿Cuáles de los aspectos de su empresa se ven beneficiados con la implementación o el uso del proceso para la evaluación de desempeño?	66
Tabla 11	¿Cuál es el nivel de eficiencia del actual proceso de evaluación de desempeño, para la obtención de mejores indicadores de gestión de la empresa?.....	68
Tabla 12	Triangulación de datos	72
Tabla 13	Formato de comparación de pares	80
Tabla 14	Formato de resultado de la evaluación.....	80
Tabla 15	Fórmulas para el cálculo de Índices de Productividad.....	82
Tabla 16	Matriz indicadores de desempeño designados al proceso de evaluación.....	83
Tabla 17	Modelo Escala de Resultados	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de la Entrevista.....	96
Anexo 2 Formato de Encuesta	98
Anexo 3 Formato Funciones y Competencias Compras	100
Anexo 4 Formato Funciones y Competencias Ventas	101
Anexo 5 Ficha Técnica de Evaluación	102
Anexo 6 Validación de Experto 1	103
Anexo 7 Validación de Experto 2	104
Anexo 8 Validación de Experto 3	105

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Proceso de Evaluación de Desempeño y los Índices de Productividad en las Pequeñas Empresas del Sector de la Construcción.

1.2 Planteamiento del problema

En distintos lugares a nivel mundial durante los últimos 20 años, investigadores llegaron a la conclusión de la dificultad de implementar eficientemente los procesos administrativos en las empresas constructoras, incluso aquellos que están relacionados con la gestión organizacional. A diferencia de las otras industrias, las empresas de este sector realizan diversas acciones en tiempos distintos y medios variables; además, de la organización y gestión en medida conveniente al tipo del bien o servicio de acuerdo a la fluctuación del mercado. (Guerra, 2018)

En el Ecuador, existen 61.759 pequeñas empresas, pymes, que se encuentran en todas las áreas económicas y productivas; de las cuales, el porcentaje correspondiente al sector de la construcción es del 3% de participación. Cabe indicar que estas, según la categorización, están conformadas de 10 a 49 colaboradores. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

El sector de la construcción ha sido afectado por la crisis financiera y la pandemia del Covid-19; se ha visto obligado a paralizar las obras y servicios en general, que agrava la estabilidad laboral; reflejado en el decrecimiento de los ingresos netos y los cargos laborales, por la desaceleración de las inversiones. Las compañías constructoras estiman que la reactivación económica, llevaría dentro de 5 y 10 años; a más de indicar que, los empleados que están involucrados en esta actividad representan el 6,7%. El sector tiene una participación importante en la ejecución de obras públicas, integrándose al desarrollo económico del País. La reactivación del sector es un aspecto de vital relevancia para el desarrollo de la economía ecuatoriana; ya que representa plazas de empleo directos e indirectos en la construcción de infraestructuras y servicios; siendo las empresas un pilar importante en el Ecuador. (Asociación de promotores inmobiliarios de vivienda del Ecuador, 2020)

Este sector mantiene una organización bastante compleja, debido a cómo se encuentra estructurado. Los indicadores de productividad de gestión que utilizan las empresas de este sector, no están del todo regularizados mediante un proceso de evaluación en las diferentes áreas; es decir, no se tiene un debido proceso dentro de la organización; mucho menos, se conoce las funciones que se realizan. Efectuando una adecuada evaluación de desempeño, se podrá identificar si las actividades se están ejecutando de manera correcta; y si se encuentran acordes al cargo que corresponde a un determinado puesto de trabajo. (Villar Vargas, 2018)

El proceso de evaluación consiste en la valoración del accionar de un trabajador; contrastando su desempeño presente y pasado, de acuerdo con la normativa que se haya establecido para su ejercicio laboral en la organización. Esto involucra lo siguiente: a) Determinar las políticas laborales, b) Calificar el trabajo del colaborador, c) Mostrarle los resultados de la evaluación para que rectifique los errores; con el objetivo que aumente sus calificaciones en las evaluaciones. (López et al., 2018)

La frecuencia de uso de indicadores de gestión en las empresas es baja. Sin embargo, al ponerla en práctica, influye positivamente sobre el desempeño. Lo más determinante del proceso de evaluación es el compromiso que asume el colaborador para mejorar las actividades que le fueron asignadas en la organización. (Navarro Rojo, 2016)

Los inconvenientes que se presentan actualmente en las empresas de la construcción son:

- Indicadores de desempeño no deseados por la empresa.
- Ineficiencia en las funciones y actividades que ejecutan los colaboradores.
- No se realizan evaluaciones periódicamente.
- La falta de un debido proceso de evaluación de desempeño para su medición.

Para efectuar la medición de la productividad laboral, no es suficiente cuantificar los objetivos y metas obtenidos; puesto que esto último se centra en calcular la producción en lugar del determinar el rendimiento de los empleados. Conseguir esto dependerá también de otros aspectos más complejos de ponderar, como: satisfacción, clima organizacional, ambiente de trabajo y

reconocimiento; estos pueden tener una incidencia concluyente en el rendimiento individual; lo que se traduce en cumplimiento de las metas trazadas por la organización. (Betancourt, 2017)

Los indicadores se los puede clasificar en dos categorías: de eficiencia y de eficacia. Los primeros están relacionados con la productividad; se encargan de cuantificar los niveles de ejecución de los procesos y se concentran en la forma cómo fueron realizadas las tareas; además de medir el rendimiento de los recursos que fueron utilizados en dichos procesos. Los segundos, en cambio, miden cuánto de los resultados propuestos fueron alcanzados; miden el beneficio obtenido de la producción. (García et al., 2019)

Además, existe los indicadores que miden la productividad de gestión; estos son utilizados por las compañías en determinar el nivel que los procesos se han desempeñado. Es por intermedio de ellos que es posible determinar, con precisión, la forma de optimizar los resultados y la reducción de los gastos. (López Miranda & Lanckenau Caballero, 2017)

Además de los aspectos analizados previamente, donde se evidencia con claridad la necesidad de la aplicación de diferentes categorías de indicadores para cuantificar el ejercicio de un determinado empleado, es también relevante el análisis de aquellos tópicos sobre procesos y su gestión, que permitan complementar la temática de este documento.

La importancia de esta investigación es la contribución en futuros estudios en las áreas de las compañías constructoras. Su implementación tiene como objetivo el alcanzar el rendimiento adecuado de los procesos administrativos de la estructura organizacional; en especial, de aquellos relacionados con la medición del desempeño laboral.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo un proceso de evaluación del desempeño mejorará los índices de productividad en las pequeñas empresas del sector de la construcción?

1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué forma se establece un marco teórico para la presente investigación en el sector de la construcción?
- ¿Cómo identificar los factores que afectan la productividad en las pequeñas empresas del sector de la construcción?
- ¿Qué tipo de evaluación de desempeño se ajustan a las necesidades de este tipo de empresas, dedicadas a esta actividad?
- ¿Cómo se debe establecer un proceso de evaluación de desempeño adecuado para ellas?

1.5 Delimitación del problema de investigación

Se ha definido que este trabajo de investigación se realice en las pequeñas empresas, cuyas actividades de negocio se desarrollan en el sector de la construcción; para analizar el proceso de evaluación del desempeño y comprobar si los resultados obtenidos representan los índices de productividad deseados.

Tabla 1

Alcance de la investigación

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	
CAMPO:	Sector de la Construcción
TEMA:	Proceso de evaluación de desempeño y los índices de productividad en las pequeñas empresas del sector de la construcción.
GEOGRAFICA:	Guayaquil-Ecuador

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Delimitación Espacial: En Ecuador, en la ciudad de Guayaquil.

Delimitación Temporal: 2019 – 2020.

Delimitación del Universo: Las pequeñas empresas del sector de la construcción, de la ciudad de Guayaquil.

Delimitación del Contenido

- a. Contenido en el campo amplio del conocimiento: Administración.
- b. Contenido en el campo específico del conocimiento: Evaluación del Desempeño y Productividad.

1.6 Línea de investigación institucional

Este trabajo de investigación tiene como propósito fomentar el desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Sub línea de investigación

Modelos y procesos para la administración empresarial.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Proponer un proceso para la evaluación de desempeño que mejore los índices de productividad de gestión en las pequeñas empresas de la construcción.

1.7.2. Objetivos específicos

- Establecer el marco teórico que sustente la presente investigación en el sector de la construcción.
- Identificar los factores que afectan la productividad en las pequeñas empresas del sector de la construcción.
- Definir el tipo de evaluación de desempeño que se ajusten a las necesidades de las pequeñas empresas de este sector.
- Determinar el proceso de evaluación de desempeño adecuado, para aplicarlo en las pequeñas empresas del sector de construcción.

1.8 Justificación de la investigación

La importancia de la investigación se centra en la implementación de un debido proceso cuyo propósito es evaluar el desempeño y mejorar los indicadores de productividad en las pequeñas empresas de construcción, que pretenden crear antecedentes con fines informativos y de referencia.

Los colaboradores de las pequeñas empresas de construcción son la base fundamental de estas, ya que a través de ellos se maneja el eje y dirección de todas las áreas. Por lo tanto, se torna necesario que el desempeño de los trabajadores sea evaluado; a fin de corroborar si se encuentran capacitados y satisfechos en su trabajo. De acuerdo a los resultados de la evaluación los directivos de estas empresas tomarán las decisiones adecuadas, para que los valores que representan sus indicadores de productividad puedan incrementarse. Mediante la evaluación del desempeño se puede identificar las falencias que afectan los indicadores de productividad en la organización.

Se podrán establecer estrategias para incrementar el desempeño de las actividades de cada uno de los colaboradores y que éstos se relacionen con los nuevos procedimientos para lograr los índices deseados. En la práctica se considera implementar un debido proceso para realizar una efectiva evaluación de desempeño; de esta manera los empleados serán evaluados periódicamente.

La presentación de los resultados tiene como finalidad mejorar los procesos y optimizar los recursos utilizados en la empresa. Además de considerar la efectividad de la evaluación de desempeño.

1.9 Idea a defender

El proceso de evaluación de desempeño, mediante el método de comparación de pares, mejorará los índices de productividad en las pequeñas empresas del sector de la construcción.

1.10 Variables

1. Proceso de evaluación del desempeño.
2. Índices de productividad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedente del problema

En el Ecuador, el sector dedicado a la construcción han decaído durante los últimos periodos; generado por la crisis económica que atraviesa el País; en el año 2019 hubo una baja del 5% de decrecimiento anual, viéndose afectada las inversiones de corto y largo plazo; situación que se agravó con la pandemia del COVID-19; obligándose a paralizar las obras y proyectos que estaban en marcha, por las resoluciones emitidas del Gobierno Nacional referente a la emergencia sanitaria que afecta la salud pública. Sin embargo, cabe mencionar que en el año 2021 las empresas constructoras representaron aproximadamente el 7,22% del Producto Interno Bruto (PIB), según últimas valoraciones efectuadas por la Cámara de la Construcción de Guayaquil.

En el cuadro que se muestra a continuación, presenta proyecciones de las pequeñas empresas de la construcción al respecto del Producto Interno Bruto, de la creación de empleo y la recaudación tributaria que se obtuvo durante el período o año fiscal 2020.

Tabla 2

Radiografía del sector de la construcción en Ecuador

Peso Económico	2021 las empresas constructoras representarán el 7,22% del PIB.
Creación de Empleo	Se crea una plaza de trabajo por cada 40 m2 de construcción; siendo 18 meses la duración aproximada de esta plaza.
Recaudación Tributaria	Fueron recaudados USD 284 millones por concepto de impuestos, entre enero y noviembre de 2020; 10.15% menos en comparación con el período anterior, 2019.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Considerando que es un sector importante para el crecimiento de la ciudad de Guayaquil y el resto del territorio nacional, ha contado con ayuda de parte de las autoridades cantonales y del Gobierno Central, tales como: incentivos tributarios, exoneraciones de impuestos y de inyecciones

económicas para reactivar el sector que se encuentra afectado. Se estima que tenga una recuperación considerable en lo que resta del año, teniendo como objetivo aportar el desarrollo de la comunidad ecuatoriana con plazas de empleo y la dinamización productiva del País.

2.1.1 Cambios en el sector de la construcción, según el PIB.

El año 2013 este sector fue uno de los que contribuyo, en mayor medida, con el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador; esta bonanza duro hasta el año 2014, disminuyendo porcentualmente sus ingresos en el País. Del 2015 hasta el último cierre fiscal ha ido decreciendo paulatinamente el PIB, por diferentes circunstancias como la economía y la pandemia del covid-19. En la figura 1 se puede visualizar la variabilidad del PIB de este sector.

El sector dedicado a la construcción es uno en los más representativos en relación al PIB del Ecuador. Se puede visualizar gráficamente la variabilidad en los años.

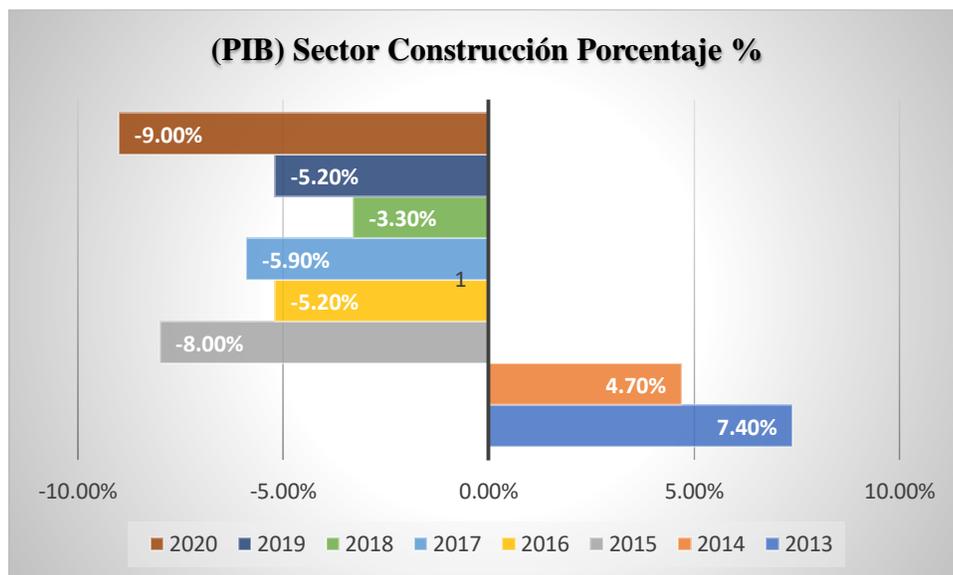


Figura 1 PIB del Sector de la Construcción . Obtenido de Banco Central del Ecuador, (2021)

Existen 61.759 pequeñas empresas de todos los sectores económicos del Ecuador; de los cuales el porcentaje correspondiente a las constructoras es del 3%, señalando a este sector como uno de menor participación en el mercado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)



Figura 2 Porcentaje de la evolución de las pequeñas empresas del Ecuador. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2019)

2.1.2 El papel del sector de la construcción dentro del aparato económico ecuatoriano.

En el ámbito nacional, la economía ha recibido un aporte importante proveniente de las actividades relacionadas con la construcción. Se inyecta, de esta forma, la energía necesaria y se constituye como uno de los sectores más importantes en el entorno laboral ecuatoriano; ya que representa el dinamismo urbanístico en la ciudad de Guayaquil y del resto del País. Además de generar plazas de empleos directos e indirectos, aporta con el crecimiento económico, a través de la construcción de obras de infraestructuras. (Yagual et al., 2018)

Situación de las pequeñas empresas, nivel interno y externo

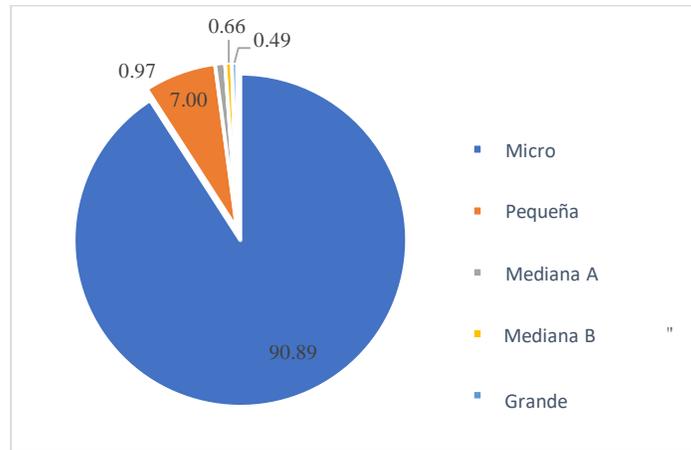


Figura 3 Ventas según el tamaño de las empresas, Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2019)

Las pequeñas empresas del Ecuador representan el 7% de introducción en el mercado; el sector se define por el volumen de sus ventas de entre \$100.001 a \$1'000.000 y que cuente con la cantidad de personal entre 10 a 49 colaboradores. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

De acuerdo con el tamaño de las empresas, en la estructura en las ventas, se evidencia que los ingresos anuales de las pequeñas empresas tienen una representación de \$18.558 millones de dólares, con una participación del 10.95% en el mercado ecuatoriano. Se encuentran activas productivamente 44.314 pequeñas empresas en el Ecuador, con un 50.91% de participación en el mercado. En la *Figura 1*

se presentan cifras en relación a las ventas y productividad de las empresas de acuerdo a su tamaño. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

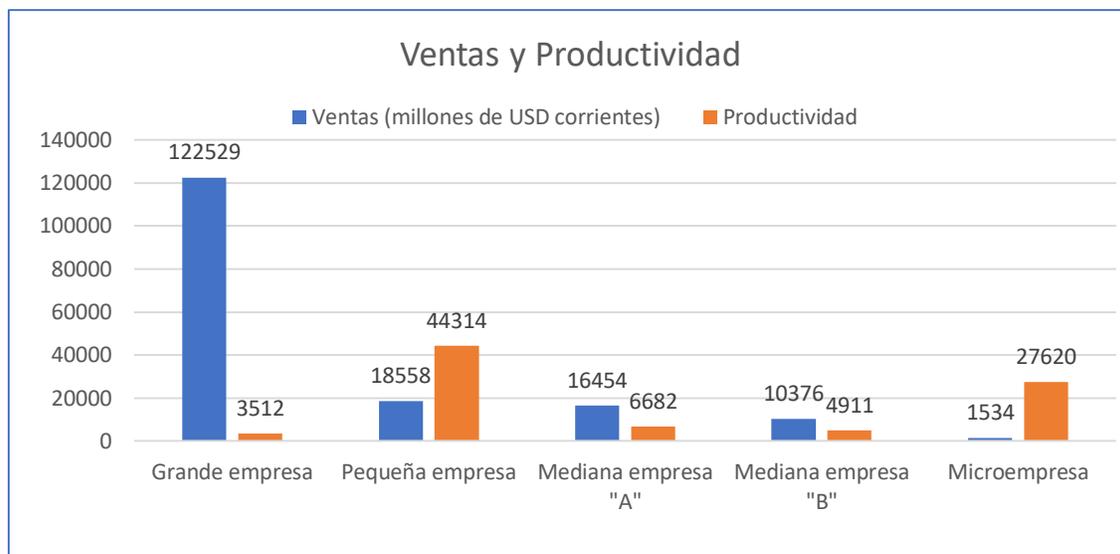


Figura 4 Ventas y productividad acuerdo al tamaño de la empresa. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2019)

Analizando la distribución de plazas de trabajo entre las distintas estructuras de empresas, se observa a las grandes como las mayores generadoras de estas plazas; aportando con 1'198.529. Mientras que, las pequeñas empresas del Ecuador cuentan con 553.931 registrados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con una aportación del 18.27% en las actividades comerciales.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos, al observar la dinámica se evidencia un registro de masa salarial en las pequeñas empresas de \$3.885 millones de dólares, representado por el 14.71% de participación.

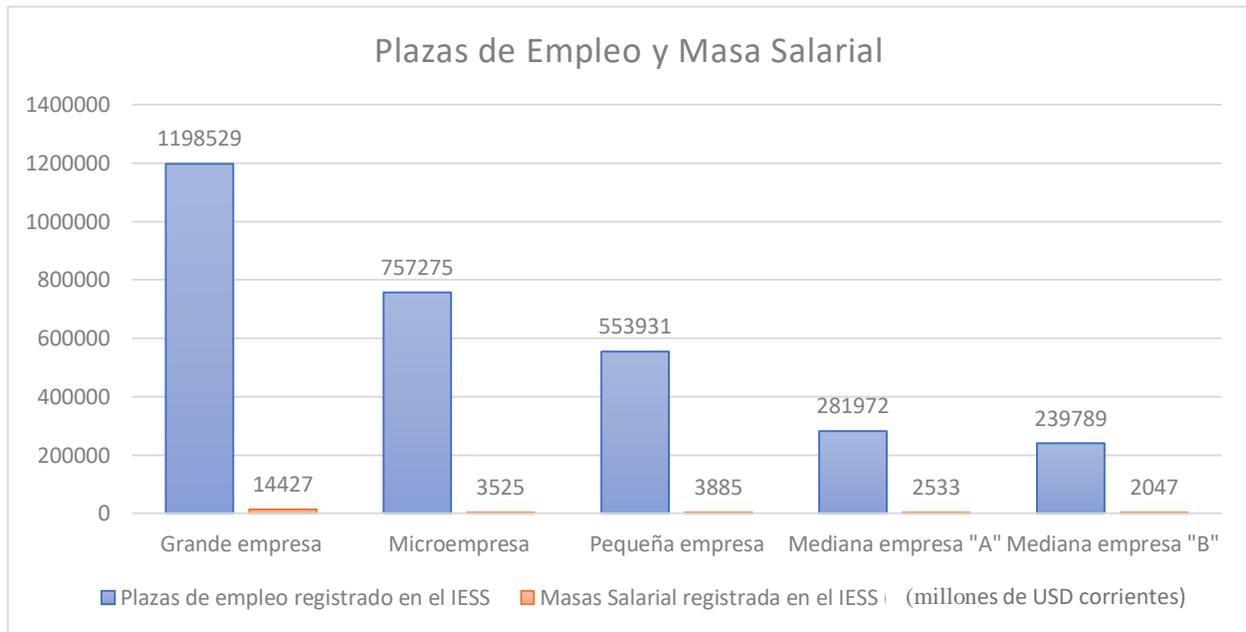


Figura 5 Plazas de Empleo y Masa Salarial. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2019)

2.2 Marco Teórico

Se expondrá la teoría que va a sustentar el trabajo de investigación, de tal manera que se podrá valorar las bases teóricas y presentar términos relacionados a la indagación, que ayudarán a responder interrogantes planteados a la comprensión de este trabajo.

Son los indicadores de productividad que manejan en las pequeñas empresas dedicadas a la construcción están siendo poco satisfactorios; esto se debe a la falta de regularización en la respectiva evaluación de desempeño a los trabajadores. Debido a esto, la presente investigación está enfocada en la implementación de un proceso con el que se pueda evaluar, de forma permanente, el desempeño laboral, y que aporte con la continua de las actividades de la empresa y así obtener los indicadores deseados.

2.2.1 La productividad en las pymes.

Se deriva a partir de procesos, debido a que refleja un considerable crecimiento económico con baja tasa de desempleo y de inflación. La productividad se mide a través de los bienes o servicios que se obtienen durante un período determinado en la empresa. En la actualidad, los mejores índices de productividad los reflejan las empresas que renovaron sus procesos, dejando a un lado los patrones seguidos por años y mejorándolos para ser competitivos. La motivación del personal es considerada una parte importante al momento de evaluar la curva de aprendizaje y medir la productividad. Realizar esta estrategia de los procesos permite aumentar la productividad en la empresa. (Jacobs & Chase, 2019)

La investigación se debe realizar para mejorar los índices de productividad en las empresas, para tomar la mejor de las decisiones en relación a la parte económica y laboral de la organización. La medición será exitosa cuando estén involucradas todas las jerarquías de la empresa y consideren que este análisis de la productividad es importante para la estructura organizacional; de acuerdo a los resultados de la medición se podrá evaluar el rendimiento, incluyendo las políticas internas. (Guartán et al., 2019)

2.2.2 Gestión en procesos

Los procesos de gestión, en las empresas, constan de subprocesos, los cuales están relacionados con el diseño y mejora de los mismos. Se considera en el diseño todas las actividades a desarrollar; para llevar a cabo el control; se establece revisión permanente de los procesos y en el caso de necesitar mejoras, podrán realizarse a estos los ajustes respectivos; siendo estos procesos flexibles para ejecutar. Se debe evaluar el desempeño según las actividades de cada uno, obteniendo indicadores que se ajustan a los objetivos o metas propuestas en un periodo determinado. (Maldonado, 2018)

Los tipos de procesos que pueden ejecutarse son:

1. Proceso estratégico
2. Proceso operativo
3. Proceso de apoyo o soporte
4. Proceso de gestión

Proceso estratégico

La planificación estratégica conlleva al mejoramiento de mecanismos y metas que la dirección gerencial establezca con total relevancia para la toma de decisiones y asegurar el desempeño de los procesos y políticas en la empresa. Son afines directamente a la gestión y visión de la compañía. (Maldonado, 2018)

Proceso operativo

Se refieren al desarrollo de las actividades comerciales, también llamado proceso de realización, que se relacionan al cumplimiento de los estándares de satisfacción del cliente; permitiendo el desarrollo del producto, fidelización de clientes, la trazabilidad en la línea de producción y actividades que se elaboren directa e indirectamente en la compañía. (Maldonado, 2018)

Procesos de soporte o apoyo

Son aquellos que se encargan de los procesos complementarios, que son precisos para el buen funcionamiento de los recursos y mediciones; teniendo como prioridad el desempeño del recurso humano, las materias primas, herramientas, equipos de computación y demás procesos de soporte que efectúen como actividades. Apoyan a los procesos operativos de la empresa, por ejemplo: control de calidad, compras, sistemas de información, etc. Son conocidos también como procesos de apoyo. (Maldonado, 2018)

Procesos de gestión

Están enfocados en la planificación de los recursos humanos y el ambiente de trabajo en la organización; dando el adecuado seguimiento en los procesos de sus divisiones administrativas, orientado para obtener resultados satisfactorios en evaluaciones, auditorías y proyectos en general. (Maldonado, 2018)

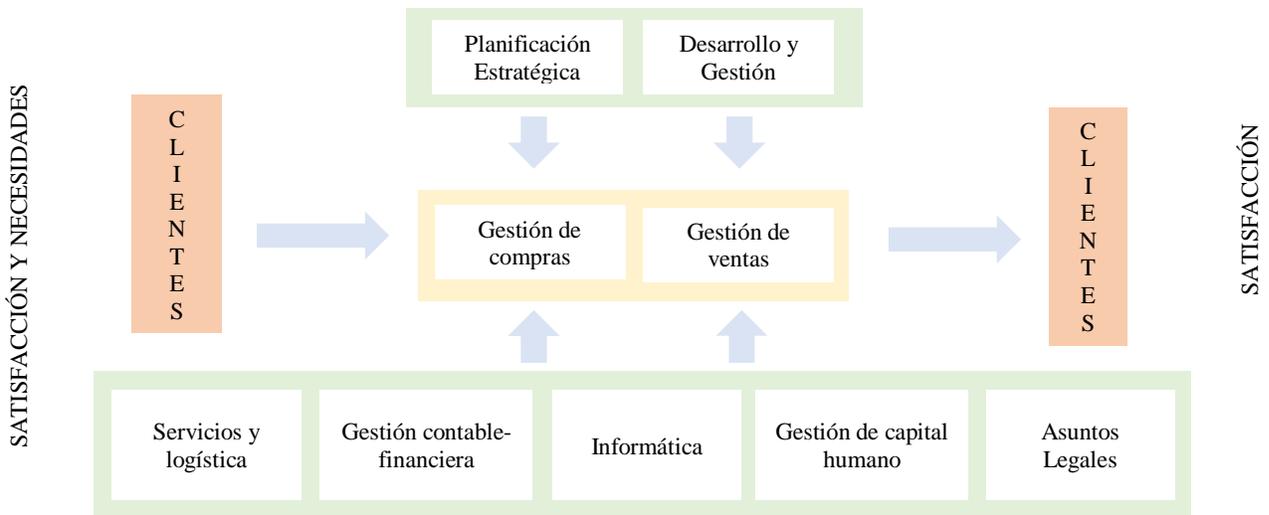


Figura 6 Mapa de Procesos. Obtenido de Maldonado (2018)

2.2.3 Los métodos para evaluar el desempeño

Son varios los métodos existentes; aquellos de carácter cualitativo, que realizan mediciones para comparar los cargos como un todo, sin analizar factores; mientras que los cuantitativos detallan el cargo en factores determinantes, la sumatoria de éstos son los que determinan la importancia en la jerarquía. A continuación, se detallan los principales: (Chiavenato, 2019)

Según Chiavenato (2019) los métodos para la evaluación de desempeño son:

- Método de escala gráfica
- Método de elección forzadas
- Método de investigación del campo
- Método de incidente crítico
- Método de frases descriptivas
- Método de comparación de pares

2.2.3.1 Método de escala gráfica

Entre los métodos detallados es el más común; usado para la medición del desempeño de los colaboradores; aunque es relevante mencionar que se debe tener mucha precaución al momento de evaluar de manera imparcial. Específicamente se obtienen resultados numéricamente de los evaluados. (Chiavenato, 2019)

2.2.3.2 Método de elección forzada

Se enfoca en elecciones direccionadas a la selección de personal; se ve obligado a elegir frases descriptivas de alternativas de desempeño individual; viéndose forzado a seleccionar una o dos para aplicar las evaluaciones; de ahí proviene la designación de elección forzada. (Chiavenato, 2019)

2.2.3.3 Método en investigación del campo

Está enfocado a la evaluación del jerárquico superior de cada área, con la supervisión de un especialista en evaluaciones de personal. Este método detecta directamente la situación laboral de cada colaborador; proporcionando como resultado su gestión y planeación que existe en cada puesto de trabajo. (Chiavenato, 2019)

2.2.3.4 Método de incidente crítico

Este método enseña las partes positivas y negativas extremas del comportamiento humano del colaborador de la empresa; reflejando datos positivos, lo que permite maximizarlos, para el mejoramiento del evaluado y también detectando datos negativos del evaluado, donde se tendrá que erradicar esas falencias laborales. (Chiavenato, 2019)

2.2.3.5 Método de frases descriptivas

El procedimiento es de simple manejo, pues describe las características de usar frases descriptivas que son de fácil manipulación del evaluador; obteniendo la calificación del colaborador con un (+ o S) que representan la caracterización del colaborador y (- o N) en el caso que demuestre una calificación contraria del evaluado. (Chiavenato, 2019)

2.2.3.6 El método de comparación de pares

Este procedimiento permite comparar a los trabajadores de par en par; es decir, medir su desempeño de acuerdo a lo especificado en su puesto de trabajo; para lograr resultados confiables. Se procede a registrar los factores que intervienen en sus actividades; de esta manera se determina al colaborador con mejor puntuación. Este método permite utilizar diferentes indicadores de medición del desempeño. (Chiavenato, 2019)

2.2.4 Evaluación de desempeño en las empresas

En las empresas, cada puesto de trabajo tiene tareas que se realizan, para constituir un proceso. Es por ello que se asigna una persona, la cual tendrá la responsabilidad de cumplir con los procesos que dan como resultado una producción determinada de las tareas asignadas. Los colaboradores tienen como objetivo culminarlos de una manera eficaz, con las herramientas necesarias para entregar el producto terminado, que conlleva un valor intrínseco.

Las empresas deben realizar un proceso para cada actividad que realizan, siendo la única forma de llevar un control real de las actividades; determinando la producción de la empresa. Significa, dar responsabilidad al encargado de cada área y que el trabajo se cumpla, alineado a las directrices de la empresa. (López Miranda & Lankenau Caballero, 2017)

Los procesos del modelo de gestión de las empresas son considerados el motivo principal para obtener los resultados deseados y satisfacer las necesidades del consumidor. Las actividades para gestionar los procesos se efectúan en cada una de las áreas y permiten realizar una evaluación a la eficiencia de los procesos ejecutados. En cuanto al diseño de un proceso evaluativo de desempeño posibilita a las empresas obtener buenos resultados económicos, permitiendo autoevaluar la gestión de los procesos. (Robbins et al., 2018)

La evaluación de desempeño se realiza en el área administrativa, debido a que es un referente para la toma de decisiones; mediante la evaluación se puede conocer las condiciones de un colaborador. Las evaluaciones son realizadas para conocer el rendimiento del personal que ayudan a fortalecer las capacidades y el comportamiento laboral.

La evaluación se considera como una estimación sistemática de la valoración que una persona demuestra durante el ejercicio de sus actividades, debido a sus características individuales, por su predisposición a la empresa de la que forma parte; que se expresa regularmente mediante un proceso específico; realizada por uno o más individuos conocedores de la persona como del puesto de trabajo. (Coyle et al., 2018)

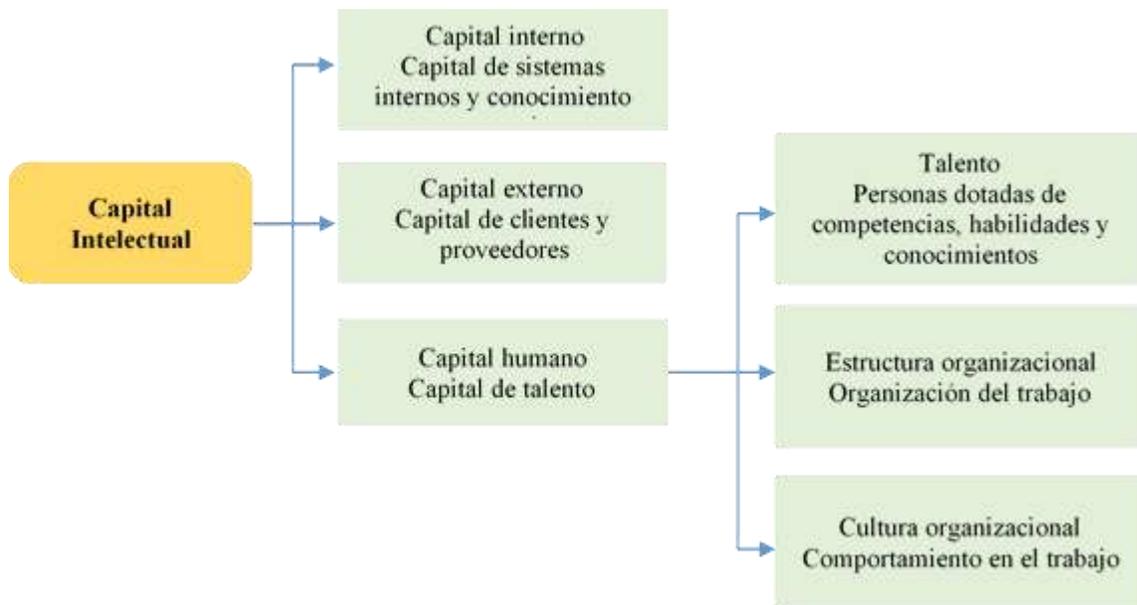


Figura 7 Divisiones del Capital Intelectual. Obtenido de Coyle, Gibson y Novack (2018)

2.2.5 La evaluación de desempeño

Este tipo de evaluación valora sistemáticamente el desenvolvimiento en los trabajadores en sus puestos de trabajo; analiza el potencial que tiene cada uno para crecer profesionalmente en el futuro. En este proceso de evaluación se considera: la excelencia, las cualidades y el valor que tiene una persona; en las empresas, se lo realiza con procedimientos denominados como; evaluación de colaboradores, evaluación de eficiencia y funciones, evaluación de desempeño, evaluación de méritos. (Thompson et al., 2018)

Para la evaluación de desempeño, los sistemas no son comunes, pueden ser: integrados, exactos, dinámicos, visibles y accesibles de fácil uso para la obtención de respuestas sobre la producción o

servicios; esto se debe principalmente a que no han sido estudiados en su funcionamiento como tal.

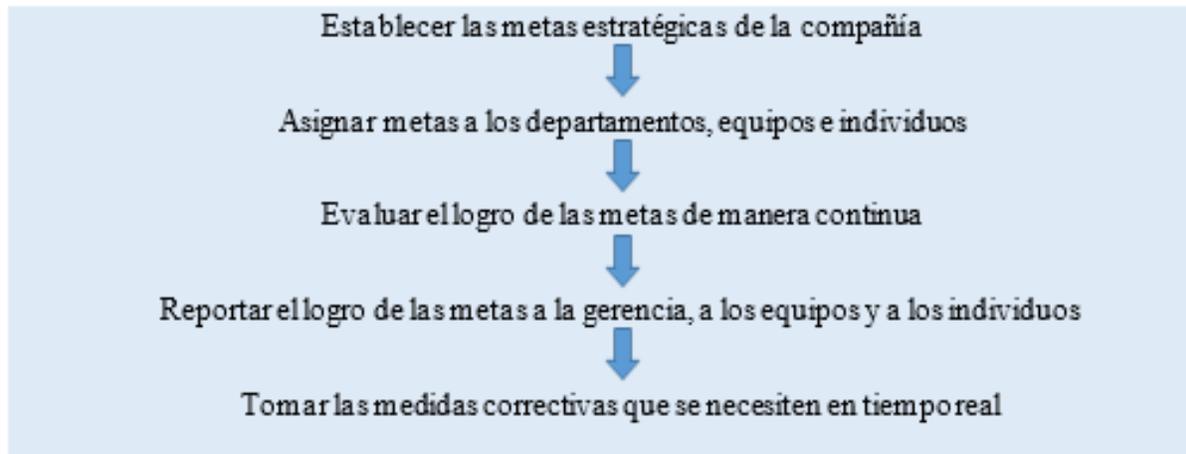


Figura 8 Administración del desempeño. Obtenido de Dessler & Varela (2017)

Evaluando el desempeño se considera la apreciación del desenvolvimiento de una persona en un puesto de trabajo y el potencial que demuestra en la ejecución de las actividades asignadas. A través del proceso de evaluación se estimula o se juzga el valor, cualidades y la excelencia de las personas. Se aplica varios procedimientos durante la evaluación de desempeño, denominándola de formas distintas como; información de actividades, valoración de la eficiencia, evaluación de méritos. La denominación se la efectúa conforme a los requerimientos de la organización. (Toro López, 2016)

La obligación de realizar la valoración de la ejecución de las tareas y actividades de los trabajadores suele atribuirse al mismo sujeto, al gerente, al sujeto y gerente en conjunto, al equipo de trabajo, a la dirección de talento humano o al comité designada para este proceso; esto va a depender del reglamento interno o de las políticas que maneje cada empresa. Cada una conlleva una filosofía distinta.

Gerente

Es el encargado de que toda la estructura organizacional, a su cargo, cumpla eficientemente con los objetivos planteados en la empresa; incluso, es responsable del proceso de evaluación de desempeño, en conjunto con el gerente de talento humano.

La propia persona

Las empresas más democráticas delegan la responsabilidad a cada individuo el desempeño y la evaluación de sus actividades. Aquellas empresas utilizan la autoevaluación de desempeño, es así como el personal mide su correspondiente desempeño de las funciones, eficacia, eficiencia, considerando indicadores que son proporcionados por el gerente o la empresa.

Personal y el directivo

Para valorar la ejecución del trabajo, las empresas escogen utilizar un proceso avanzado y dinámico. Esta figura es un nuevo enfoque de la denominada administración por objetivo, adaptadas a las necesidades de la organización; sin la antigua autocracia, el estado de tensión, y angustia que provocaban a los trabajadores cada vez que los evaluaban. (Chiavenato, 2019)

Los propósitos principales para evaluar el desempeño de los trabajadores son:

1. Conocer las habilidades y aptitudes de los colaboradores.
2. Identificar el desempeño del trabajador para mejorar las actividades.

Un proceso de medición laboral, con la planificación adecuada y la unidad de evaluación conformada por profesionales, permitirá la obtención de resultados óptimos en el tiempo estipulado por la organización. Quienes se benefician de un buen proceso son: el trabajador, el gerente y la empresa; teniendo como finalidad mejorar el desempeño estándar y tener mayor comunicación con los trabajadores, que estén conscientes que es un sistema objetivo. (Chiavenato, 2019)

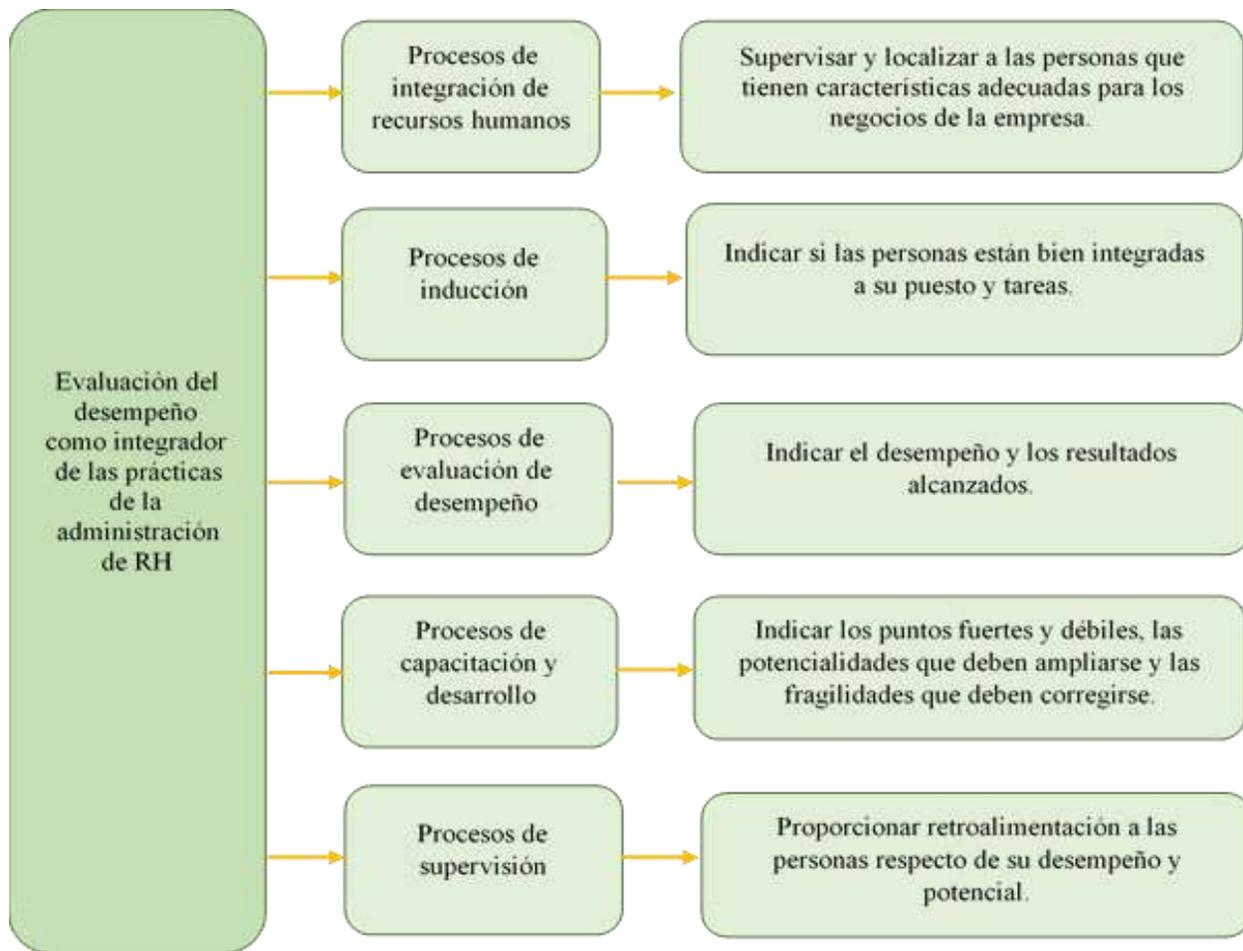


Figura 9 Evaluación del desempeño en Recursos Humanos. Obtenido de Nasser y Fideleff (2020)

Los procesos de seguimiento analizan, cada cierto tiempo, los datos registrados del monitoreo constante de los compromisos. Los procesos son instancias en las que el equipo de implementadores debe revisar la evidencia de la factibilidad e identificar anomalías, oportunidades de corrección y retrasos. De acuerdo a esto, se podrá realizar los respectivos ajustes y considerar las acciones correctivas requeridas, con el fin de promover el cumplimiento de las metas de acuerdo al plan de acción, en tiempo y forma. (Gutiérrez Aragón, 2016)

2.2.6 Medida del desempeño de la empresa

Los datos que proporcionan los indicadores deben ser realistas, procesables, fiables, mensurables; que se actualicen con rapidez y de fácil acceso para quienes lo requieran. El sistema de medición debe brindar la disposición de forma clara y específica, y socializada de manera

explícita para todas las jerarquías de la empresa. Así tienen conocimiento sobre su desempeño, si están siendo satisfactorios y que aspectos se deben mejorar. (Oliveira, 2017)

El proceso de evaluación diseñado para las pequeñas empresas tiene que contribuir de manera precisa e instructiva para los empleados. De acuerdo al proceso, se conocerá si el trabajo que realizan los colaboradores es el que se espera alcanzar. Además, pueden tomarse correctivos de ser el caso, así como capacitar al personal permanentemente en sus diferentes áreas. (Tejedo & Iglesias, 2017)



Figura 10 Guías de la Evaluación del desempeño. Obtenido de Gutiérrez Pulido (2001)

Criterios de desempeño se denomina a los índices de medición o resultados, que se espera obtener por la ejecución de una tarea determinada. Estos se vinculan a las actividades relevantes del cargo que fueron encomendadas a cumplir. Sin embargo, el objetivo es conocer los recursos que utilizó para cumplir con las acciones establecidas; de esta manera el proceso de evaluación será más funcional al momento de implementarlo a los colaboradores. (Thompson et al., 2018)

Los criterios de la evaluación de desempeño que son utilizados en las pequeñas empresas se basan o son estructurados de acuerdo a las funciones de cada puesto y que permiten alcanzar las metas planteadas en la organización.

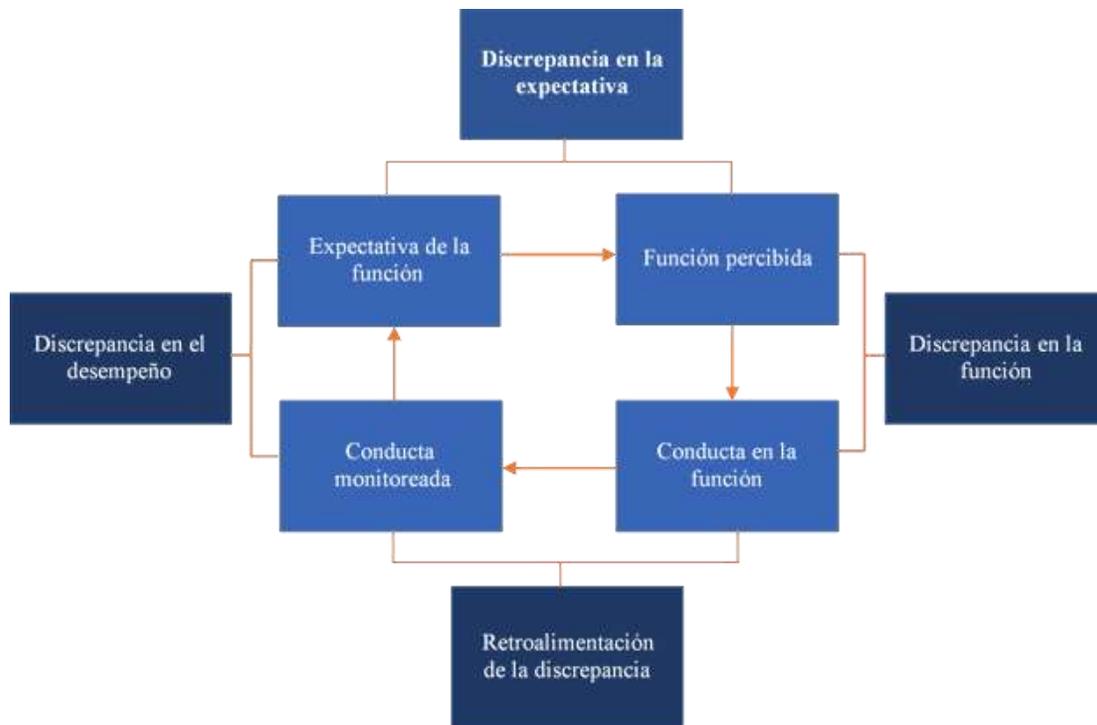


Figura 11 Discrepancia en el desempeño de las funciones. Obtenido de Chiavenato (2019)

2.2.7 Conveniencia de evaluar el desempeño

La importancia de aplicar diferentes métodos que permitan medir o juzgar la forma en la que los trabajadores realizan sus actividades, está enfocada en reducir los inconvenientes que puedan surgir durante el periodo o la actividad que evidencie un enfoque diferente al que se espera. Los métodos de evaluación de desempeño pueden clasificarse de acuerdo a lo que miden; estos pueden ser por las características, conductas o los resultados.

El método más usado es el que se enfoca en las características, no siendo los más objetivos; dan un enfoque general. Los basados en la conducta se detallan a los trabajadores los datos más relacionados con la ejecución; por esto, son la mejor opción para el desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores. El método con base a resultados es muy popular, puesto que muestran el aporte que los trabajadores hacen para la organización.

El proceso de evaluación de desempeño, que suele aplicarse en las pequeñas empresas, está enfocado en los resultados que se obtuvieron de acuerdo a los aportes o actividades de cada trabajador, acorde con los objetivos de la empresa. La evaluación que se utilice debe establecer con mayor claridad la obtención de los resultados por bajo, medio y alto desempeño. (García et al., 2017)

2.2.8 Procesos de evaluación

Las actividades de evaluación, seguimiento, control y medición permiten asegurar el funcionamiento controlado de diferentes procesos, además proporciona información necesaria (medidas preventivas y no correctoras) y la elaboración de planes de mejora continua que sean eficaces. Con un mayor enfoque, se puede priorizar la operatividad con orientación al esfuerzo de sus capacidades.

La evaluación de desempeño se constituye como un proceso que asegura las directrices de todas las funciones dentro de la empresa, pudiendo realizar seguimiento y medición de las actividades, además de brindar la necesaria información para tomar las mejores decisiones; que orienten a los objetivos planteados por la organización. (Fernández et al., 2018)

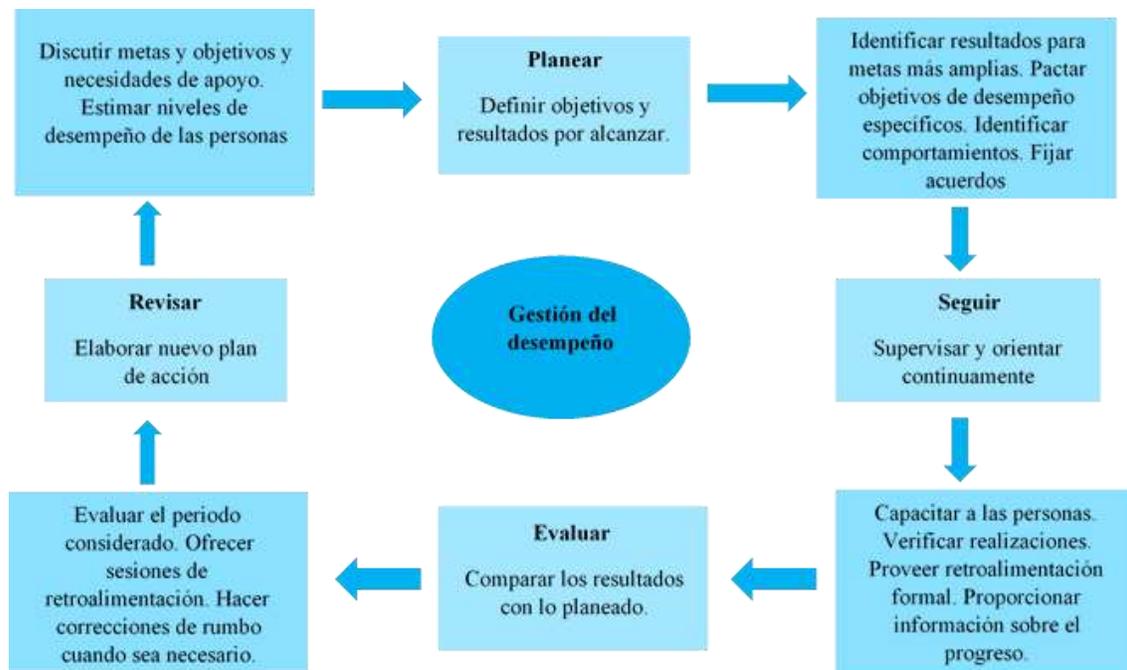


Figura 12 Ciclo de la gestión del desempeño. Obtenido de Thompson, Arthur y Sutton (2018)

La evaluación de desempeño tradicional está orientada a medir los individuos como un producto; es decir, que se controla constantemente. Las empresas actualmente fomentan la autoevaluación periódica, en comparación con los objetivos establecidos para cada puesto. Este método que es aplicado por las personas, con el que miden sus propios objetivos, es considerado un experimento exitoso.

Dentro del proceso de evaluación para las pequeñas empresas, la autoevaluación del desempeño consiste en que, los sujetos que forman parte de estas, experimentan el éxito de su desenvolvimiento, con la consecución de los objetivos definidos por la empresa. (Matabanchoy et al., 2018)

La evaluación de desempeño está relacionada con las perspectivas; es decir, entre las expectativas personales y los beneficios que se generan según cada individuo. La motivación se considera como una parte importante en la productividad, generando resultados como: apoyo de jefe inmediato, aprobación del equipo, reconocimiento oficial, etc. Se enmarca en el arquetipo permite elevar el valor positivo de la producción y la calidad de trabajo; dando a conocer que llegar

a altos niveles de calidad en el desempeño de las funciones y la productividad conlleva utilidades, tanto para la empresa como para el personal involucrado. (Chiavenato & Guzmán, 2019)

La evaluación de desempeño que la organización utiliza puede influir en los empleados. Muchos sistemas de evaluación se enfocan en los resultados. Sin embargo, hay sistemas que evalúan tanto los medios como los fines. Cabe indicar que, cuando el sistema evalúa a los empleados, éstos podrían faltar a la ética por dar una buena impresión; sin considerar como se obtiene el resultado. El inconveniente de esta forma de pensar procede si los gerentes no corrigen estos comportamientos poco éticos, el resto de los empleados podría tomarlo como ejemplo a seguir. (Gómez Cabrera & Morales Bocanegra, 2016)

Características de las buenas mediciones	
UNA BUENA MEDICION	DESCRIPCION
Es cuantitativa	La medición puede expresarse como un valor objetivo.
Es fácil de entender	La medición transmite a la primera mirada lo que mide y como se deriva.
Fomenta un comportamiento Adecuado	La medición se pondera para recompensar el comportamiento productivo y desalentar el "juego".
Es visible	Los efectos de la medición son evidentes para todos los que participan en el proceso que se mide.
Se define y entiende Consensualmente	La medición la han definido y acordado todos los participantes clave en el proceso (interna y externamente).
Abarca tanto las salidas como las entradas	La medición integra factores de todos los aspectos del proceso medido.
Mide solo lo que es importante	La medición se concentra en el indicador de desempeño clave que es de valor real para manejar el proceso.
Es multidimensional	La medición se pondera apropiadamente entre uso, productividad y desempeño y muestra los intercambios.
Utiliza economías de esfuerzo	Los beneficios de la medición superan los costos de recopilación y análisis.
Facilita la confianza	La medición valida la participación entre las diversas partes.

Figura 13 Características de las buenas mediciones. Obtenido de Chiavenato (2019)

2.2.9 Indicadores de gestión

El desempeño organizacional se basa, en gran parte, en el método de indicadores de gestión que se utiliza en la empresa. A través de los índices, los directivos pueden reestructurar sus metas, que permitan mejorar los procesos y tomar la mejor decisión, para solucionar los posibles inconvenientes que puedan surgir durante un periodo determinado. Los administradores en las pequeñas empresas deben reevaluar la misión y visión; de acuerdo a esto, pueden conocer la situación actual de los indicadores a través de los procesos de evaluación y el desempeño de los colaboradores.

Tipos de indicadores según el Balanced Scorecard:

- Indicador financiero: La relación con el manejo de efectivo, participación de utilidades, índices de gestión financiera y el capital invertido.
- Indicador ligado al comprador: Enfocado al servicio del comprador, plazo cumplido en el envío de los productos, la cartera de clientes, competitividad en el precio y la calidad del bien mueble e inmueble o servicio.
- Indicador interno: Relacionados al comportamiento interno que tiene la empresa en medir la calidad de sus productos y servicios.
- Indicador en innovación: Se considera en analizar a la organización desde la perspectiva de las competencias y la alineación estructural de la empresa. (Chiavenato, 2019)

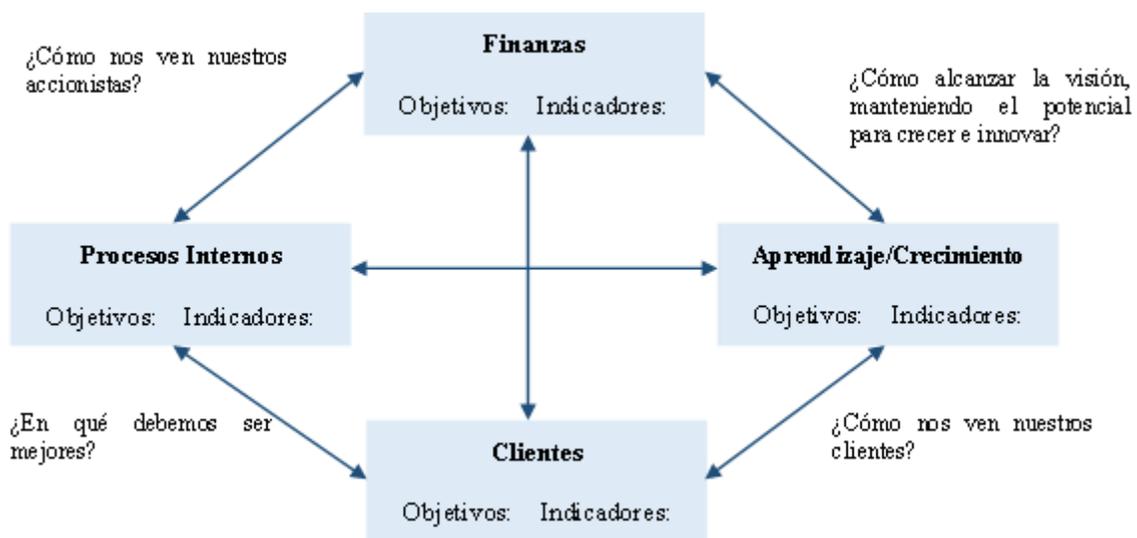


Figura 14 Balanced Scorecard. Obtenido de Chiavenato (2019)

2.2.10 Indicadores del desempeño

Este tipo de indicadores permiten demostrar el enfoque administrativo de los colaboradores y los resultados de sus actividades. La medición funciona como un sistema de comprobación, que faculta a la empresa o cada área departamental evaluar el desempeño. La medición del desempeño se la puede realizar mediante los siguientes índices que se detallan a continuación: (Chiavenato, 2019)

- Desempeño laboral
- Competencia para el cargo
- Ausentismo laboral
- Colaboración y disposición
- Crecimiento profesional
- Eficiencia de recursos
- Iniciativa y proactividad
- Valores organizacionales

Desempeño laboral

Repercute en el desenvolvimiento del colaborador en el área de trabajo relacionado a las aptitudes, destrezas, características personales y experiencias que ejecuta en la organización.

Competencia para el cargo

Está relacionado a las tareas y actividades que realiza el colaborador, demostrando que es el idóneo para cumplir con el cargo de trabajo establecido por la empresa.

Iniciativa y proactividad

Se considera cuando el empleado se involucra realmente con la empresa, teniendo como iniciativa la aportación de ideas y soluciones que sean de apoyo complementario para la proactividad que ejerza en sus funciones.

Colaboración y disposición

Se refiere a la participación de cada uno de los empleados en las áreas de la organización, haciendo énfasis en desempeñar las funciones determinadas por la empresa, mediante la cooperación grupal de los trabajadores.

Valores organizacionales

Con respecto a los principios y virtudes se determina la importancia de tener la colaboración de los trabajadores de una manera sostenible y responsable para conseguir un clima profesional propicio a la obtención de los objetivos planteados.

Crecimiento profesional

Se describe a la superación personal del colaborador en lo relacionado a logros y habilidades adquiridas que enriquecen su nivel de competencia.

Eficiencia de recursos

La empresa proporciona las herramientas a los colaboradores para que sean utilizadas en el cumplimiento de las actividades asignadas.

Ausentismo laboral

Se puede dar por diferentes factores la inasistencia injustificada a su lugar de trabajo, afectándose la fluidez habitual de las funciones establecidas en la empresa. (Chiavenato & Guzmán, 2019)

2.2.11 Valores de puntuación en el proceso de evaluación laboral.

Se determina que mediante la puntuación que se obtienen los valores numéricos que se ven reflejados en los procesos de evaluación a partir de los indicadores de desempeño; con la finalidad de calificar las funciones, las tareas realizadas por los trabajadores. Se tienen como resultado evaluaciones de desempeño sistematizadas con las respectivas escalas de puntuación, que establezcan el perfil de trabajo de cada empleado; lo que permitirá definir las estrategias idóneas para implementar mejoras en el desenvolvimiento laboral. (García et al., 2019)

La matriz completa de los indicadores de desempeño que serán parte del proceso de evaluación, para aplicar en las empresas correspondientes, se presentará en el capítulo de la propuesta en el presente trabajo de titulación.

Las empresas que manejan una adecuada cultura organizacional, además de las pautas de cómo ejecutar estrategias para el desempeño; ayuda a que los empleados se sientan seguros, aumenten su compromiso de realizar las tareas de manera correcta; por ende, los indicadores de productividad mejoran. Permite que los empleados estén conformes con el trabajo que realizan y sobre todo, permanezcan enfocados en las metas que se desean lograr. (Thompson et al., 2018)

De acuerdo a Coyle, Gibson, Langey, & Novack; la estructura de los indicadores de productividad permite a los ejecutivos evaluar el ejercicio de las funciones asignadas a sus colaboradores; así como identificar si existe una evolución competitiva. La importancia de la medición radica en la conversión de los parámetros como: la energía, el tiempo, y el costo; a unidades de valor como: la calidad, la eficiencia o la productividad; a través de razones o ratios. (Coyle et al., 2018)

De esta manera, los colaboradores dependen del esfuerzo que realicen en las tareas, el método racional y la motivación que se propongan. El desconocimiento por parte de los administradores sobre la motivación de los trabajadores y los métodos para llevar a cabo la labor, es lo que ocasiona que los resultados sean deficientes, en las técnicas que utilizan para la mano de obra directa. (Chiavenato & Guzmán, 2019)

2.2.12 Indicadores y procesos

La preocupación principal en las empresas se debe al control de los procesos; es decir, corroborar que se realicen de acuerdo a lo establecido. Por lo tanto, consideran que los indicadores muestran cómo se van realizando los procesos dentro de ellas.

Mediante los indicadores de productividad, las pequeñas empresas dedicadas a la construcción pueden conocer las condiciones en que se encuentran, y si se está cumpliendo con los procesos, mediante el control de los mismos.

Existen dos tipos de indicadores; el indicador cuantitativo, que por lo general todos los índices son cuantitativos debido a que mide los procesos o las funciones por la cantidad que puede ser de la producción administrativa de un período. Por el otro lado, los indicadores cualitativos son

aquellos que pueden medir el desempeño de las percepciones para asignar al personal, de acuerdo a las funciones que ejecutan y si las están realizando adecuadamente. Por ende, los indicadores cualitativos son aquellos que respaldan a los indicadores cuantitativos. (Coyle et al., 2018)

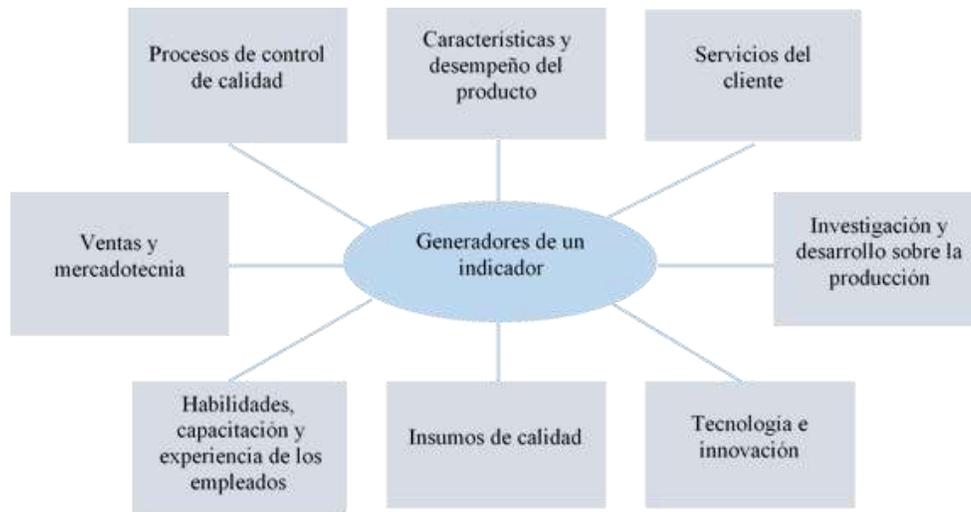


Figura 15 Generadores de un Indicador. Obtenido de Coyle & Gibson (2018)

Para establecer un indicador este debe expresar la razón para la cual va a ser utilizado; es decir debe ser flexible para la prevención y corrección, ajustarse a los requerimientos de mejora que surjan durante el proceso de medición en la empresa. Las diferentes variantes que se presentan en un indicador van a depender de las situaciones en un tiempo determinado y el momento indicado en que se deba intervenir.

Para que exista mayor motivación dentro de la empresa, se considera importante potenciar las funciones; es decir, se debe maximizar los objetivos de un periodo, designar responsabilidades y mejorar las actividades. En el proceso de identificar los indicadores se analiza perfeccionar las acciones o potenciar el puesto de trabajo. (Chiavenato & Guzmán, 2019)

2.2.13 Indicadores, base de la medición

Las empresas deben tener indicadores en los cuales se vea reflejado el resultado de las funciones durante un periodo determinado, ya sean éstos por la seguridad, la calidad, o el costo; además de

tener conceptos claros y criterios formados, debido a que en la práctica suelen surgir muchos errores.

La medición de datos es un proceso reciente que las empresas están acogiendo y tiene que ver con el hecho de que cada una de las personas que tienen un rol determinado en la empresa, deben estar comprometidos con el trabajo que realizan y el tiempo de ejecución del mismo; siendo conscientes de su injerencia y del rendimiento que están aportando a la organización. Teniendo un sistema recurrente con el tiempo, se tiene como finalidad medir el desempeño de cada integrante, en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo. Por tal razón, mediante la evaluación de desempeño en las pequeñas empresas se obtendrán los indicadores de productividad reales. (Thompson et al., 2018)

Se debe identificar los indicadores que van a ser utilizados; dicho enfoque ayudará en la gestión para saber qué producir, las cantidades a producir y el personal que se va a involucrar en este proceso. Los indicadores muestran resultados generales en los cuales se presentan los aspectos más importantes o relevantes. Los principales proceden de la planificación estratégica que realiza la organización; donde se define la medición, como se va a realizar y cuándo. Se pueden medir de acuerdo a las metas y los objetivos que tengan cada área o los niveles jerárquicos. (Chiavenato & Guzmán, 2019)



Figura 16 Objetivos Organizacionales e Individuales. Obtenido de Robbins & Coulter (2018)

2.2.14 Formulación de metas e indicadores

Las metas e indicadores van a ser utilizados para medir el avance de cada compromiso de acción; cada indicador tiene una meta asociada; es decir, se tratan de manera conjunta, pero con funciones distintas. El indicador relaciona dos variables de un período determinado y la medición de un índice debe ser relevante para ser considerado exitoso. (Naser et al., 2020)

La medición tiene distintos enfoques debido a que puede expresar diferentes aspectos, en relación a los resultados que se obtienen en un período. Quienes implementen el proceso pueden medir el resultado del compromiso y las acciones por la eficiencia, eficacia o calidad. Por lo general se utilizan varios tipos de indicadores dependiendo del nivel de objetivo. (Naser et al., 2020)

En los resultados obtenidos, tras efectuar la respectiva medición empleando los indicadores necesarios, una vez ejecutadas las actividades, se debe considerar la cantidad, el tiempo y los costos utilizados para la obtención de los resultados.

Se debe tener el criterio para formular metas específicas para cada caso. Por tal razón, se establece que cada indicador siempre debe estar alineado a los plazos y los resultados que se esperan, de acuerdo al plan de acción creado en un proceso anterior. Para verificar que los objetivos obtenidos fueron los deseados, se debe validar los medios, las fuentes y la información utilizada para medir los indicadores. Por lo general, se trata de documentos como; registro de las actividades, las bases de datos existentes, los planes de gestión, cifras publicadas en portales oficiales. Se podría considerar las encuestas o entrevistas. (Navarro Rojo, 2016)

Dichos medios van a respaldar, con evidencias, las mediciones de los indicadores, según el avance del cumplimiento de las metas u objetivos establecidos. Por lo cual, deben estar especificados correctamente y disponible para todos los interesados en conocer los resultados. Para asegurar la medición de los indicadores y que ésta sea eficaz para que cumpla con los objetivos propuestos, se debe designar responsables que ayuden a recopilar la información de acuerdo a las fuentes designadas. Los responsables deben hacer uso de las herramientas asignadas para el cumplimiento de la medición. El equipo responsable deberá elaborar una guía de cómo usar los

instrumentos diseñados, para el respectivo monitoreo de las mediciones y así facilitar el registro de la información. (Naser et al., 2020)

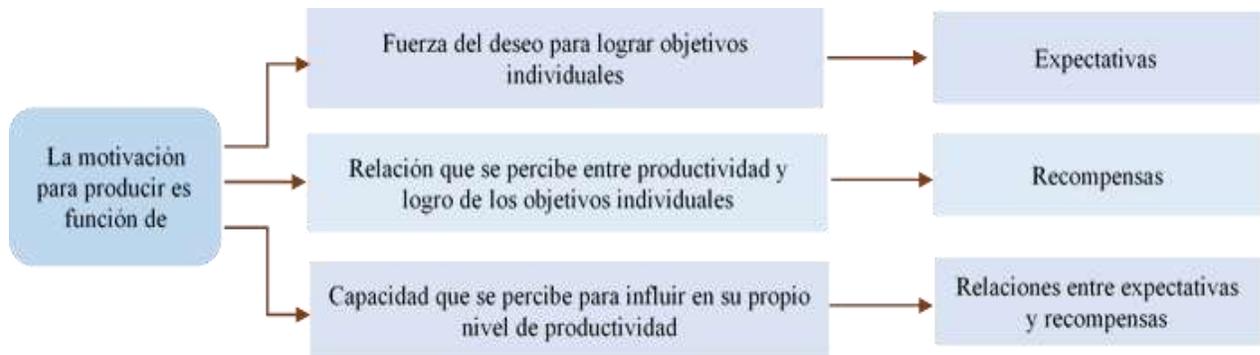


Figura 17 Factores de Motivación para Producir. Obtenido de Chiavenato (2019)

Las empresas tienen la necesidad de medir el desempeño, porque están relacionados directamente con el rendimiento laboral de la organización. Actualmente las empresas consideran de gran importancia utilizar indicadores de desempeño para administrar, de una forma eficiente, los negocios y así obtener los resultados deseados. La mayoría de las empresas buscan efectividad, así como eficiencia, en la realización de las actividades. Sin embargo, no basta plantear la eficacia, o la efectividad, sin antes haber obtenido indicadores específicos, que permitan medir si se han logrado los objetivos planteados. (Dessler & Varela, 2017)

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Índice de productividad

Los índices tienen la finalidad de valorar la eficiencia en la organización, sea para la medición de los productos o servicios que comercializa la empresa. (Jacobs & Chase, 2019)

Mediante estos índices, con los que cuentan las pequeñas empresas de la construcción, se puede medir la producción que realiza de la organización. Con el objetivo de obtener parámetros de medición para comparar si existe productividad laboral en la empresa.

2.3.2 Evaluación de desempeño

Se determina en evaluar la eficiencia y eficacia del personal, mediante el proceso de evaluación que indicará la productividad del trabajador y si están cumpliendo los objetivos trazados por la empresa. (Hellriegel et al., 2017)

La evaluación de desempeño dará resultados fidedignos de cómo se encuentran profesionalmente los colaboradores de las pequeñas empresas, ya que de esta manera se conocerá si se están cumpliendo con los objetivos que fueron definidos.

2.3.3 Gestión de procesos

Considera el mejoramiento de las actividades realizadas dentro de la organización, a través de la selección, documentación, mejora continua en los procesos. (Carvajal et al., 2017)

Mediante la gestión de procesos se tiene como objetivo mejorar y optimizar las actividades realizadas dentro de las empresas consideradas para este estudio; siendo el proceso de soporte o apoyo implementado para la optimización de las tareas en las diferentes áreas de la organización.

2.3.4 Comparación de pares

Este método permite comparar los indicadores de acuerdo con el desempeño de los trabajadores, de dos en dos. Es decir, mide su desempeño de acuerdo a lo especificado en su puesto de trabajo; evaluando ambos colaboradores, con el objetivo de identificar al empleado mejor puntuado. (Chiavenato & Guzmán, 2019)

Consiste en aplicar este tipo de proceso de evaluación, mediante el método de comparación de pares; para obtener datos relevantes de cómo se encuentran profesionalmente los colaboradores de las pequeñas empresas. De los resultados obtenidos se determinarán aquellos aspectos que deben ser corregidos, siendo el propósito de optimizar sus acciones en la empresa.

2.4 Marco Legal

2.4.1 Norma ecuatoriana de construcción.

Según lo establecido en la Norma Ecuatoriana de Construcción (NEC), se indica que la prioridad es dar cumplimiento a lo relacionado en seguridad y calidad al respecto de las construcciones de infraestructuras como: definir los factores pertinentes a salud y seguridad; optimizar los mecanismos de mantenimiento y control; determinar los fundamentos de las instalaciones y diseños con lineamientos básicos de calidad; disminuir el uso de la energía eléctrica y optimar el recurso energético; interceder en la implementación de las condiciones esenciales para la habitabilidad; establecer las actividades, competencias y facultades que tiene el personal encargado.

Estableciendo que las empresas dedicadas a las actividades de la construcción, deberán cumplir esta normativa ya que consta como obligatoriedad para ejercer sus actividades en Guayaquil. Se determina que las pequeñas empresas de construcción deben socializar esta norma al personal de la organización con el propósito de que tengan conocimiento a las obligaciones que están sujetos al giro de negocio de la empresa. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda [MIDUVI], 2020)

2.4.2 Normas ISO 9000 y 9001 para procesos.

Se refiere la normativa al Sistema Gestión en Calidad (SGC), la que determina las estrategias que se deben implementar en las empresas para incrementar su productividad laboral. Por este motivo se tiene como objetivo que los colaboradores tomen conciencia sobre la organización que tienen que llevar en sus actividades y tener el compromiso de cumplir con la satisfacción y las necesidades del cliente.

En lo relacionado a los procesos, la normativa precisa implementarlos adecuadamente para que las actividades se realicen con toda normalidad en compañías de la construcción; con el fin de optimizar sus procedimientos que conllevan los trabajadores para el mejoramiento de las funciones y que se establezcan como estándares de calidad en las organizaciones. (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

Para el presente estudio se aplicó el enfoque mixto; por medio de este enfoque, se efectuó la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos que permitió fortalecer los resultados de la investigación. Se ejecutó el levantamiento cualitativo de la información mediante las entrevistas a los directores de las empresas dedicadas a la construcción, y el enfoque cuantitativo se llevó a cabo por medio de las encuestas al personal de estas empresas; obteniendo resultados numéricos e índices de la investigación, de acuerdo con las variables identificadas; demostrando las falencias que afectan los procesos de estas.

3.2 Tipo de Investigación

Se trabajó con los siguientes tipos de investigación:

1. Investigación no experimental
2. Investigación transversal
3. Investigación descriptiva
4. Investigación documental

3.2.1 Investigación no experimental

Se aplicó el tipo de investigación no experimental, dado a que no se busca intervenir o manipular las variables. Por lo tanto, se logró analizar los datos tal y como se dan en su contexto real.

Con esto se demostró la realidad de las pequeñas empresas de la construcción, al detectar la falta de un debido proceso de evaluación de desempeño; evidenciándose en los bajos índices de productividad de gestión del personal en la organización.

3.2.2 Investigación transversal

La investigación transversal permitió recolectar la información mediante un único instante establecido en el estudio. El propósito es la realización del análisis y la obtención de los resultados correspondientes.

Debido a sus actividades y los trabajos que tuvieron que realizar, las empresas que participaron en esta investigación facilitaron su ayuda en momentos específicos indicados por ellas, para aplicar los instrumentos para el levantamiento de los datos requeridos para este estudio. Se pudo detectar las falencias en los procedimientos departamentales en la organización, teniendo como consecuencia indicadores no satisfactorios para la empresa. Determinando, el aporte de la observación indirecta, el de no intervenir en las acciones que se realizan en las organizaciones, para este trabajo de investigación. (García Dihigo, 2016)

3.2.3 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva fue relevante en el trabajo de investigación para la recopilación de datos, analizar e interpretar el proceso de evaluación de desempeño, que evidencio las incidencias que existen en los indicadores de productividad de las empresas.

Se determinó como se llevan los procesos administrativos en las áreas; denotando las falencias que afectan la mejora continua, en las pequeñas empresas de la construcción. (Muñoz Rocha, 2018)

3.2.4 Investigación documental

La documentación fue de gran utilidad en la investigación, ya que se pudo analizar como incide la evaluación de desempeño en la productividad, a través de los indicadores e informes de las empresas. Mediante el análisis de la documentación se pudo determinar la factibilidad de mejorar los procesos. (Bernal, 2016)

3.3 Métodos y técnicas de investigación

El método usado en la investigación fue el inductivo, que permitió conseguir la información necesaria teniendo como premisas las necesidades particulares que existen en las empresas, para establecer un análisis generalizado de la investigación; enfocado en recolectar los datos para la

ejecución de los procesos como la entrevista a los directivos y las encuestas al personal de las empresas; que permita tener una mejor interpretación de las consecuencias en la evaluación de desempeño y su repercusión en los indicadores. (Pimienta Prieto & de la Orden Hoz, 2017)

Las fases del método inductivo son:

- **Observación del fenómeno**

Mediante la observación indirecta se analizó la causa del problema de investigación, a través del análisis se pudo detectar las falencias que existen en las pequeñas empresas de la construcción. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas y encuestas; dieron como resultado que no cuentan con el proceso para la evaluación del personal; por tanto, no cuentan con indicadores que reflejen el desempeño de los colaboradores. Las entrevistas realizadas a los directivos fueron determinantes para profundizar en los resultados obtenidos de las encuestas al personal administrativo; los cuales indicaron que no disponen de un proceso establecido para evaluar el desempeño; sino que se basan en el cumplimiento de las actividades que realizan los colaboradores que son supervisados por los jefes inmediatos.

- **Clasificación de los hechos**

Se clasificaron los acontecimientos, de acuerdo con los datos proporcionados en las entrevistas a los directivos y la tabulación de las encuestas realizadas al personal de la empresa; para estudiar las causas y los efectos que están relacionados con el estudio; con la finalidad de obtener los fundamentos analíticos necesarios para establecer apropiadamente las conclusiones de la investigación.

- **Evidencia de la clasificación de los hechos**

Efectuada la clasificación de los hechos, se obtuvo como evidencia, los patrones y tendencias de los datos; que permitieron constatar la ausencia o no, de un proceso de evaluación; además de la falta de indicadores de desempeño, que son las causas que afectan la productividad en las empresas que son objeto de esta investigación. Esto a través de los cálculos estadísticos que fueron realizados con el objetivo de determinar similitudes entre los hechos de la investigación.

La técnica utilizada en la investigación fue la triangulación de datos que se obtuvieron a través de las entrevistas, encuestas y observaciones.

Entrevistas

La entrevista tiene como objetivo conocer la percepción de los directivos con respecto al desempeño laboral, y la viabilidad de implementar un proceso para evaluar al personal acorde a los requerimientos de las pequeñas empresas constructoras. A través de este instrumento cualitativo, se obtendrán las cualidades y características relacionadas con los diferentes aspectos que se analizarán en esta investigación.

Encuestas

La encuesta es un instrumento de investigación cuantitativo que está conformado de un cuestionario de preguntas previamente diseñado para que sea implementado al personal administrativo de las empresas. Su aplicación tiene como finalidad recolectar los datos y valores numéricos necesarios para efectuar la tabulación y el análisis correspondiente, para determinar los resultados de este estudio.

Observación

Se realizó la observación indirecta ya que, por causa de la pandemia del coronavirus 2019, no fue posible interactuar entre los sujetos involucrados y el investigador. Se observaron los procesos desde la perspectiva de no intervenir en el curso de los acontecimientos para evitar datos erróneos en el estudio. Se realizó este proceso mediante la documentación de los datos obtenidos en las entrevistas, encuestas que fueron efectuadas a los gerentes y a los empleados de las pequeñas empresas de la construcción, con la finalidad de no manipular los resultados conseguidos.

3.4 Población

Se determinó la población del estudio, alrededor de 499 pequeñas empresas de la construcción del cantón Guayaquil. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

3.5 Muestra

El muestreo que se realizó es no probabilístico, realizado al sector de la construcción. Se definió como muestra a 3 empresas para realizar la investigación; basado en el criterio y conveniencia del investigador. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

3.6 Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variables	Definición variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítem
Proceso de evaluación de desempeño	Estos procesos están orientados al desarrollo y planificación de las actividades, que mediante el método de evaluación de desempeño indica como los colaboradores se desenvuelven en sus funciones para evaluar la excelencia y las cualidades que tienen en la empresa.	Gestión de Procesos	Procedimientos de gestión en las pequeñas empresas.	Entrevistas Encuestas	Entrevista: 8 Encuesta: 1
		Almacenamiento de resultados generados en los procesos de evaluación.	Eficiencia de la evaluación.		Entrevista: 2 Encuesta: 3
		Método evaluación del desempeño.	Valores relativos en términos de las metas y actividades de las diferentes áreas.		Entrevista: 4 Encuesta: 7
		Aplicación en los procesos.	Consecución de resultados satisfactorios en los procesos de la evaluación.		Entrevista: 3 Encuesta: 4
Índices de Productividad	Los indicadores de productividad se estructuran a efecto de apoyar a los	Informes anuales de evaluación.	Funciones del personal de las diferentes áreas.	Entrevistas Encuestas	Entrevista: 6 Encuesta: 8
		Inducción y entrenamiento.	Medios y procedimientos en las diferentes áreas.		Entrevista: 7 Encuesta: 5

ejecutivos de la empresa a evaluar el desempeño de las operaciones, así como facilitar la identificación y la medición de puntos de la evolución competitiva.

Producción laboral

Logros de metas.

Entrevista: 9

Encuesta: 6

Control realizado por períodos.

Indicadores del desempeño.

Entrevista: 10

Encuesta: 2

Utilización de los recursos.

Eficiencia de uso de los recursos de la empresa.

Entrevista: 5

Encuesta: 7

Resultados de la producción

Indicadores de gestión

Entrevista: 1

Encuesta: 8

Elaborado por: Villalba, C (2021)

3.7 Análisis, interpretación y discusión de resultados

3.7.1 Entrevista empresas

Se realizaron las entrevistas a tres empresas de la construcción de Guayaquil, para determinar si existen los respectivos procesos de evaluación de desempeño. De esta manera se tendrá información real de los directores de estas empresas, que permita conocer los indicadores de productividad de gestión y así considerar los correctivos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de ellas. Se presentan detalladamente las respuestas obtenidas en las entrevistas.

EMPRESA EDME S.A.

Entrevistados: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos

- 1. ¿Existe en la actualidad un proceso formal de evaluación de desempeño, que mida los indicadores de gestión?**

Gerente General

Las empresas carecen de un proceso de evaluación específico para medir el desempeño de los colaboradores, sin embargo, esto no quiere decir que no se evalúe el desenvolvimiento del personal de cada área.

Gerente Recursos Humanos

No existe el proceso para evaluar al personal en la empresa; realizamos la medición por actividad, es decir, por trabajo realizado y es así como de una u otra manera llevamos un control del desenvolvimiento de cada colaborador.

- 2. De existir un proceso, ¿Cuál es la frecuencia de aplicar este proceso para evaluar el desempeño?**

Gerente General

Se evalúa el desenvolvimiento de los colaboradores una vez al año, de conformidad a la normativa interna de la empresa.

Gerente Recursos Humanos

La medición de actividades se la realiza al término del trabajo. Por tanto, va a depender de la cantidad de trabajo a realizar.

- 3. De existir un proceso, ¿Cuáles son los aspectos de desempeño que se evalúan y cuáles son los indicadores que utilizan? Caso contrario, ¿Cómo se mide en la actualidad el desempeño de sus colaboradores? ¿Qué indicadores deberían usarse?**

Gerente General

La evaluación se la realiza de acuerdo a las metas u objetivos que tenga cada área. Por tanto, el desenvolvimiento de cada colaborador conlleva a cumplir las metas establecidas en un determinado tiempo. Si los objetivos se cumplen en el período establecido, quiere decir que el desempeño está siendo favorable.

Gerente Recursos Humanos

El desempeño se mide por trabajo realizado; es decir, que los colaboradores deben presentar en fechas exactas el trabajo concluido. Por lo cual, si no llegase a presentarse en las fechas propuestas; quiere decir, que no se está cumpliendo y deberán tomarse las medidas correctivas del caso.

- 4. ¿Cuál es la relevancia de los parámetros que se están midiendo dentro del proceso para evaluar el desempeño del personal? ¿Por qué?**

Gerente General

Los parámetros que se evalúan van acorde a las metas cumplidas en cada período; es decir, que, si no se llega al objetivo, significa que no se está considerando un proceso adecuado o no es el idóneo.

Gerente Recursos Humanos

Se considera que los parámetros son exactos, por trabajo o proyecto realizado en fechas específicas. Es importante que se cumplan con los plazos, de este modo podemos medir cuan eficiente es el proceso de evaluación.

5. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para la ejecución de este proceso?

Gerente General

Se obtiene mediante el seguimiento, de las metas cumplidas en un período determinado, que es; cuando se evalúa el trabajo realizado por los colaboradores. Las herramientas informáticas son una parte importante en la evaluación debido a que por medio de aquella es que se realizan los procesos.

Gerente Recursos Humanos

Las herramientas que se utilizan son informáticas, y debido al correcto uso de los recursos va a permitir que el proceso para evaluar al personal se desarrolle en forma más eficiente para la organización.

6. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del proceso que se ejecuta en la actualidad para evaluar al personal? ¿De qué manera se mide esta eficiencia?

Gerente General

No se puede considerar un nivel de eficiencia como tal puesto que no manejamos un proceso de evaluación, más bien podríamos medir la exactitud en el cumplimiento de objetivos y con ello la predisposición del personal para cumplir las tareas.

Gerente Recursos Humanos

La empresa no mide la eficiencia del proceso en sí, sino más bien por la actividad que realizan los colaboradores y es así como se mide o se tiene una idea clara del cumplimiento de labores. Por tanto, el desempeño de los colaboradores es la razón por la que se debe medir la eficiencia.

7. ¿Cuál es la importancia de aplicar un proceso formal de evaluación de desempeño, con adecuados indicadores de medición, en las pequeñas empresas de la construcción?

Gerente General

La implementación de este tipo de proceso nos ayudaría a conocer más detalladamente si los colaboradores están cumpliendo con sus labores y sobre todo saber la satisfacción que tienen ellos referente a la empresa.

Gerente Recursos Humanos

Considero que es de relevante importancia el proceso que se pueda aplicar con respecto a la evaluación va a medir la productividad de los colaboradores y por ende el cumplimiento.

8. ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se ven afectados por la existencia o ausencia de un proceso formal de evaluación de desempeño?

Gerente General

Podría verse afectado la eficiencia de las funciones del personal junto con las metas de la empresa, debido a que todo conlleva al mismo objetivo.

Gerente Recursos Humanos

Por la escasa aplicación referente a los procesos de evaluación de desempeño, existe la posibilidad de que las metas y objetivos esperados se hayan visto afectados.

9. ¿Cuáles son los factores necesarios para establecer la relevancia de un correcto proceso de evaluación de desempeño?

Gerente General

La colaboración y la disposición del personal respecto a las labores que realizan en la empresa, serían considerados factores importantes para la ejecución de un proceso de esta naturaleza.

Gerente Recursos Humanos

Para que un factor sea determinante en un proceso de evaluación, éste debe cumplir con los objetivos propuestos en la empresa.

- 10. Considerando la realidad actual de su empresa, y sus necesidades ¿Cómo podría mejorar un proceso para la evaluación de desempeño que se realiza actualmente al personal? De no existir, ¿Cómo podría implementarse?**

Gerente General

Implementar este tipo de proceso conlleva a que los colaboradores estén informados sobre el rendimiento de sus actividades, por tanto, se aplicaría el proceso anualmente previo a una reunión con las áreas involucradas.

Gerente Recursos Humanos

El proceso de evaluación se podría implementar integrándolo en el manual de procedimientos. Por este medio, se pone en conocimiento a los colaboradores que van a ser evaluados en determinado período.

EMPRESA PREDESAEC S.A.

Entrevistados: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos

- 1. ¿Existe en la actualidad un proceso formal de evaluación de desempeño, que mida los indicadores de gestión?**

Gerente General

Por el momento no disponemos de un proceso establecido para las evaluaciones de desempeño que se efectúen en la empresa, nos basamos en el cumplimiento de las actividades que realizan los colaboradores que son supervisados por los jefes inmediatos.

Gerente Recursos Humanos

Se planteó aplicar un proceso para la evaluación de desempeño en el siguiente período fiscal, indicando que no tenemos un método de evaluación que forme parte de un instructivo de procesos para los empleados de la empresa.

- 2. Del existir un proceso, ¿Cuál es la frecuencia de aplicar este proceso para la evaluación de desempeño?**

Gerente General

Tenemos un formato que se aplica para evaluar las actividades del personal que se lo realiza anualmente.

Gerente Recursos Humanos

Culminado el período fiscal se emplea un formato para analizar los resultados de las actividades efectuadas de los colaboradores.

- 3. De existir un proceso, ¿Cuáles son los aspectos de desempeño que se evalúan y cuáles son los indicadores que utilizan? Caso contrario, ¿Cómo se mide en la actualidad el desempeño de sus colaboradores? ¿Qué indicadores deberían usarse?**

Gerente General

El desempeño se mide por el trabajo realizado de cada colaborador, por tanto, el indicador por competencia del cargo sería el más adecuado.

Gerente Recursos Humanos

La empresa evalúa la eficiencia de los colaboradores en el correcto uso de los recursos con los que cuenta.

- 4. ¿Cuál es la relevancia de los parámetros que se están midiendo dentro del proceso para evaluar el desempeño del personal? ¿Por qué?**

Gerente general

En el cumplimiento de las labores y tareas que realiza el personal se considera de importancia puesto que es la razón por la cual gira el negocio.

Gerente Recursos Humanos

Los parámetros para la evaluación que se realizaría al personal serían relevantes porque nos permite conocer el desempeño de cada trabajador; cabe mencionar que este proceso todavía no se lleva a cabo con la debida premura y se está tomando en cuenta todos los detalles para poder ejercerlo.

5. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para la ejecución de este proceso?

Gerente General

Las herramientas que se utilizan tienen que ver con los materiales y equipos que se encuentran en el desarrollo de las labores o actividades de los colaboradores.

Gerente Recursos Humanos

Se puede indicar que la evaluación se la llevaría a cabo mediante herramientas documentales para medir las competencias del personal.

6. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del proceso que se ejecuta en la actualidad para evaluar al personal? ¿De qué manera se mide esta eficiencia?

Gerente General

No contamos con un proceso de evaluación como tal, sin embargo, el formato que se utiliza permite conocer cómo se realizan las actividades y el tiempo que se toman en cumplir con los objetivos.

Gerente Recursos Humanos

En la empresa, la eficiencia se mide a través de las actividades que realizan los colaboradores, la falencia que se podría considerar es que no puede medirse los procesos que realizan para llegar

a cumplir dicha actividad.

7. ¿Cuál es la importancia de aplicar un proceso formal de evaluación de desempeño, con adecuados indicadores de medición, en las pequeñas empresas de la construcción?

Gerente General

Consideraría que aplicar un proceso de evaluación integral permitirá a la empresa cumplir con los objetivos y el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

Gerente Recursos Humanos

La empresa puede mejorar los procesos de evaluación que mantiene actualmente estamos abiertos o más bien receptivos de las recomendaciones que puedan darse, si es un valor agregado y vamos a tener los objetivos que se plantean, es de gran importancia considerar el cambio.

8. ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se ven afectados por la existencia o ausencia de un proceso formal de evaluación de desempeño?

Gerente General

Los aspectos que se ven afectados están en la realización de tareas y funciones por parte de los colaboradores que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

Gerente Recursos Humanos

Afecta a las metas y objetivos que tiene la empresa, por lo tanto, un proceso adecuado para evaluar al personal se considera importante aplicarlo.

9. ¿Cuáles son los factores necesarios para establecer la relevancia de un correcto proceso de evaluación de desempeño?

Gerente General

Los colaboradores deben tener competencia en el cargo para el cual fueron escogidos, realizar un proceso correcto permitirá que la evaluación de desempeño que se aplique sea la más

conveniente para la empresa.

Gerente Recursos Humanos

La ejecución correcta del mismo, donde el objetivo principal sea cumplir con las metas de la empresa.

- 10. Considerando la realidad actual de su empresa, y sus necesidades ¿Cómo podría mejorar un proceso para la evaluación de desempeño que se realiza actualmente al personal? De no existir, ¿Cómo podría implementarse?**

Gerente General

El proceso para la evaluación de desempeño del personal que se implemente en la empresa, debe tener como objetivo principal que los colaboradores desarrollen sus actividades y cumplan con las actividades establecidas en el período determinado.

Gerente Recursos Humanos

Conocer específicamente las necesidades que afectan con el cumplimiento de las tareas de los colaboradores.

EMPRESA CONSTRUCTORA ORDAJA S.A.

Entrevistados: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos

- 1. ¿Existe en la actualidad un proceso formal de evaluación de desempeño, que mida los indicadores de gestión?**

Gerente General

No contamos con un proceso formal, ya que solo se mide la productividad mediante los requerimientos y objetivos que cumplen los colaboradores en las áreas establecidas.

Gerente Recursos Humanos

No se cuenta con un proceso de evaluación enfocado a los objetivos. Sin embargo, tenemos asignadas las funciones de los colaboradores y de esta manera sabemos si están cumpliendo sus actividades.

2. Del existir un proceso, ¿Cuál es la frecuencia de aplicar este proceso para la evaluación de desempeño?

Gerente General

Se evalúa el desarrollo de trabajo de los empleados una vez al año.

Gerente Recursos Humanos

Mediante la ejecución de las actividades de los colaboradores se hace un análisis al cierre del período fiscal.

3. De existir un proceso, ¿Cuáles son los aspectos de desempeño que se evalúan y cuáles son los indicadores que utilizan? Caso contrario, ¿Cómo se mide en la actualidad el desempeño de sus colaboradores? ¿Qué indicadores deberían usarse?

Gerente General

Se mide conforme a la obtención de las metas que cumple el colaborador en las actividades que determina la empresa.

Gerente Recursos Humanos

Se evalúa mediante el objetivo cumplido de los colaboradores donde se considera el desempeño eficiente de cada uno de ellos.

4. ¿Cuál es la relevancia de los parámetros que se están midiendo dentro del proceso para evaluar el desempeño del personal? ¿Por qué?

Gerente General

Se puede indicar que los parámetros son de notable relevancia para conseguir los resultados satisfactorios en las actividades que realizan los colaboradores.

Gerente Recursos Humanos

Son relevantes los parámetros hasta cierto punto cuando se considera el mejoramiento de los mismos, implementándolos para el crecimiento laboral de los trabajadores.

5. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para la ejecución de este proceso?

Gerente General

Se considera a las metas cumplidas como instrumento de evaluación para medir el trabajo realizado de los colaboradores.

Gerente Recursos Humanos

El cumplimiento de las tareas asignadas es el mecanismo que se utiliza como herramienta de medición.

6. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del proceso que se ejecuta en la actualidad para evaluar al personal? ¿De qué manera se mide esta eficiencia?

Gerente General

La forma de ejecutar la medición de desempeño se la realiza mediante el cumplimiento de las metas obtenidas de los colaboradores de la empresa.

Gerente Recursos Humanos

Se considera que el método que se aplica para la valoración es eficiente en cuanto a conocer si se cumplen los objetivos.

7. ¿Cuál es la importancia de aplicar un proceso formal de evaluación de desempeño, con adecuados indicadores de medición, en las pequeñas empresas de la construcción?|

Gerente General

La puesta en marcha de un proceso para la evaluación de desempeño ayudaría a conocer más detalladamente si los colaboradores están cumpliendo con sus labores y sobre todo como se sienten con respecto a la empresa y las labores a ellos encomendadas.

Gerente Recursos Humanos

Aplicar un correcto proceso para evaluar a los colaboradores, implica el buen uso de los recursos con los que se cuenta, por lo que se considera importante utilizar un proceso idóneo a los parámetros de la empresa.

8. ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se ven afectados por la existencia o ausencia de un proceso formal de evaluación de desempeño?

Gerente General

La ausencia de tener parámetros establecidos para poderlos revisar y hacer un análisis en lo que se debe mejorar sea de las actividades y virtudes de los colaboradores, es lo que nos afecta en lo organizacional.

Gerente Recursos Humanos

Como en toda empresa si no se lleva un control, en este caso un proceso de este tipo que afecta el cumplir con los objetivos y metas de una forma eficiente.

9. ¿Cuáles son los factores necesarios para establecer la relevancia de un correcto proceso de evaluación de desempeño?

Gerente General

El desempeño en el trabajo sería el factor determinante como parámetro establecido para el crecimiento productivo de la empresa.

Gerente Recursos Humanos

Obtener el uso adecuado en los recursos que pertenecen a la organización, establecería la importancia de que exista un proceso de estas características.

10. Considerando la realidad actual de su empresa, y sus necesidades ¿Cómo podría mejorar un proceso para la evaluación de desempeño que se realiza actualmente al personal? De no existir, ¿Cómo podría implementarse?

Gerente General

Debido al volumen de trabajo que existe en la empresa, no se había aplicado un proceso de evaluación, ya que tenemos los resultados después de culminado su labor, pero cabe indicar que si implementaríamos un método para medir las funciones de los empleados.

Gerente Recursos Humanos

El proceso se lo puede mejorar no solo enfocándolo en evaluar el cumplimiento de los objetivos. También aportaría incluir la valoración del desempeño laboral de cada colaborador.

3.7.2 Análisis de las entrevistas

De los resultados obtenidos de las entrevistas a los directivos de las pequeñas empresas, se logró corroborar que existen falencias en los procesos para la evaluación de la ejecución de los trabajos, determinando la poca participación en la gestión de los recursos humanos. Mediante las técnicas de investigación que fueron utilizadas, fue factible detectar los errores y a la vez establecer la propuesta del caso.

Además de haber detectado sus falencias, también se analizó que las pequeñas empresas hacen un gran esfuerzo para continuar con sus actividades de negocio. Sin embargo, existen inconvenientes como la disminución de las construcciones de edificaciones y mantenimientos permanentes. Los directivos tienen la responsabilidad de hacer funcionar las empresas de la mejor manera posible, como tener una apertura comunicacional con los empleados, dotarlos de herramientas y medios para la ejecución de sus labores y capacitaciones al personal de la empresa.

En lo general, los entrevistados están de acuerdo en mejorar las evaluaciones de desempeño mediante procesos que los guíe para una mejor designación de las funciones de los empleados. De esta manera se enfoquen a sus actividades específicas en cada uno de sus áreas, para aumentar sus índices de productividad de gestión y obtener mejores resultados.

3.7.3 Encuesta a empresas

Esta encuesta fue realizada con la finalidad de conocer las percepciones del equipo de trabajo con respecto al desempeño laboral, y la viabilidad de implementar un proceso para la evaluación del desempeño, acorde a lo que requieren las pequeñas empresas constructoras.

Tabulación de datos

1. ¿Existe en la actualidad un proceso para evaluar el desempeño, formalmente establecido, que utilice indicadores de medición adecuados?

Tabla 4

¿Existe en la actualidad un proceso para evaluar el desempeño, formalmente establecido, que utilice indicadores de medición adecuados?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	0	0
NO	12	1
Total	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

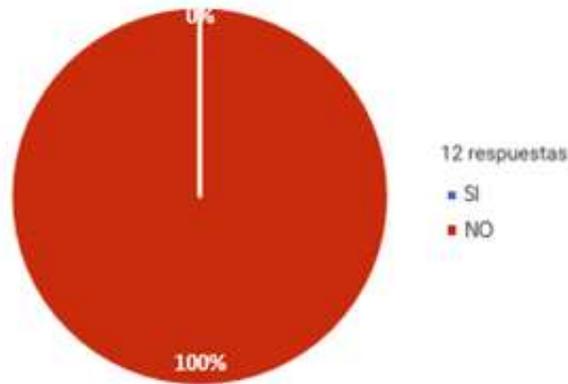


Figura 18 ¿Existe en la actualidad un proceso para evaluar el desempeño, formalmente establecido, que utilice indicadores de medición adecuados?

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Se puede evidenciar que el 100% de los encuestados han manifestado que la empresa donde laboran no cuenta con el proceso de este tipo, debidamente formalizado.

2. En caso de existir, ¿Cuál sería la frecuencia de aplicar un proceso para la evaluación de desempeño?

Tabla 5

En caso de existir, ¿Cuál sería la frecuencia de aplicar un proceso para la evaluación de desempeño?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	2	0,17
Casi Nunca	4	0,33
Ocasional	6	0,50
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

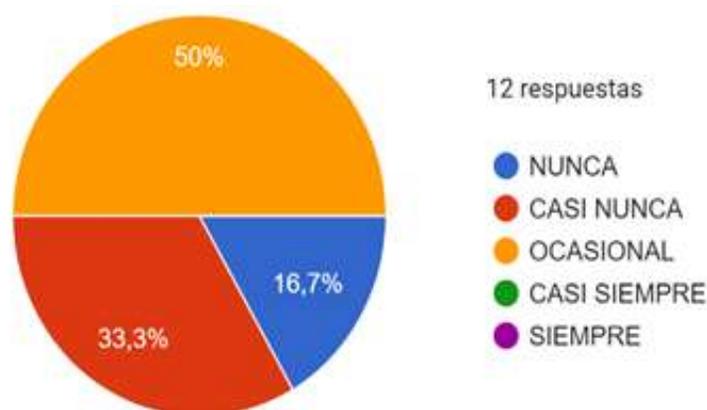


Figura 19 En caso de existir, ¿Cuál sería la frecuencia de aplicar un proceso para la evaluación de desempeño? Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Se han obtenido como respuesta que, el 50% de los encuestados manifestaron que se aplica de manera ocasional el proceso de evaluación de desempeño. Por otra parte, el 33,3% indicó que se lo hace casi nunca; y el 16,7% nunca.

- ¿Cuál es el nivel de relevancia de contar con un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, con adecuados indicadores de medición?

Tabla 6

¿Cuál es el nivel de relevancia de contar con un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, con adecuados indicadores de medición?

Escala	Para el cumplimiento de sus funciones y tareas		Para el área al que pertenece		Para su empresa	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	10	0,83	8	0,67	7	0,58
5	2	0,17	4	0,33	5	0,42
Total	12	1	12	1	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

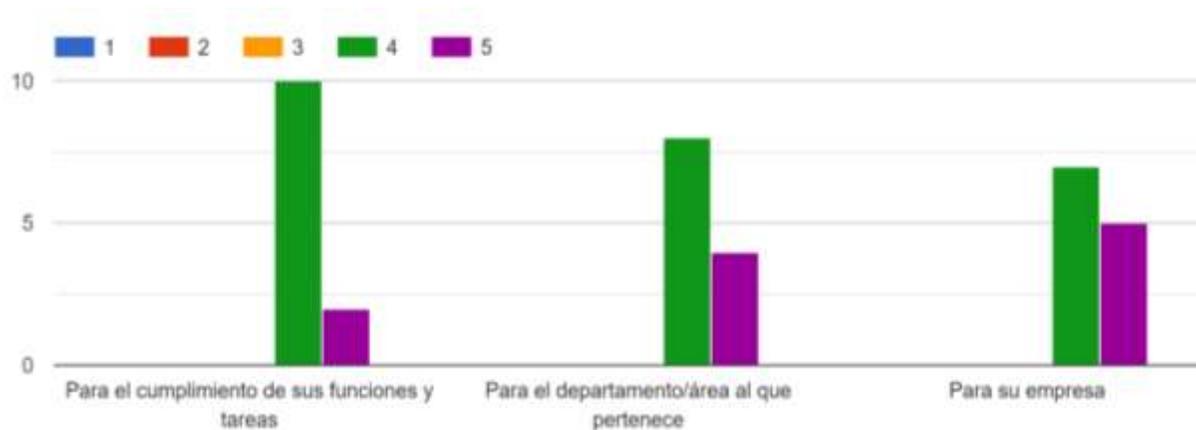


Figura 20 ¿Cuál es el nivel de relevancia de contar con un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, con adecuados indicadores de medición? Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: El personal tiene la percepción que tiene alta importancia contar con un proceso de evaluación de desempeño formalizado para cumplir con las funciones, para el área al que pertenece y la empresa.

4. ¿Cuál es el grado en que serían afectados los aspectos de la gestión de sus funciones, si no existiera un proceso formal y adecuado de evaluación de desempeño?

Tabla 7

¿Cuál es el grado en que serían afectados los aspectos de la gestión de sus funciones, si no existiera un proceso formal y adecuado de evaluación de desempeño?

Escala	Organización de tareas y funciones		Competencia para el desempeño de tareas y funciones				Metas y objetivos cumplidos		Eficiencia en el uso de materias y equipos		Disposición y actitud para el trabajo colaborativo		Crecimiento profesional y personal		Cumplimiento de los valores de la empresa	
	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	3	0,25	0	0	0	0	1	0,08	1	0,08	0	0	1	0,08		
3	8	0,67	9	0,75	7	0,58	6	0,50	9	0,75	7	0,58	8	0,67		
4	1	0,08	3	0,25	3	0,25	5	0,42	2	0,17	5	0,42	3	0,25		
5	0	0	0	0	2	0,17	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	12	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

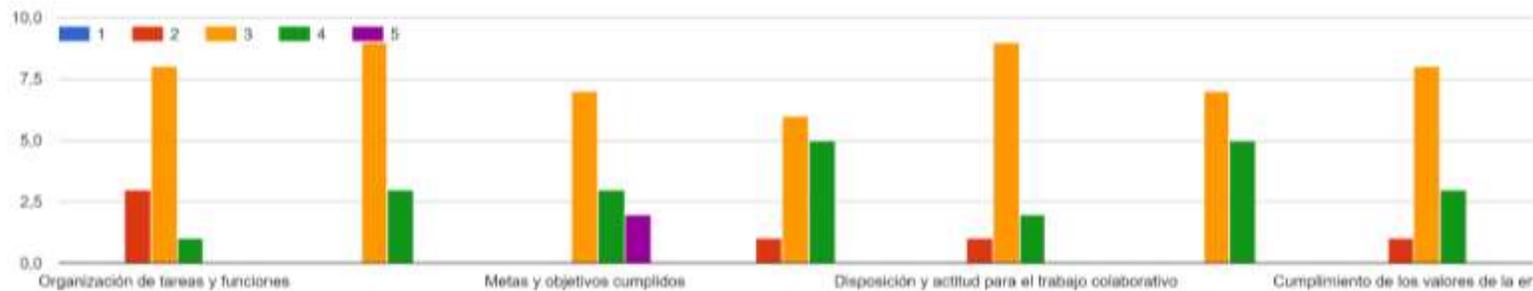


Figura 21 ¿Cuál es el grado en que serían afectados los aspectos de la gestión de sus funciones, si no existiera un proceso formal y adecuado de evaluación de desempeño? Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Mayoritariamente los encuestados están de acuerdo que los aspectos de gestión de sus funciones se ven afectados debido a la falta de un proceso de esta naturaleza tanto en: la organización de tareas, metas y objetivos, disposición y actitud para el trabajo, así como en el cumplimiento de los valores de la empresa.

5. ¿Cuál es la importancia de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en el proceso actual? Señale cuál sería, en caso de existir el proceso.

Tabla 8

¿Cuál es la importancia de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en el proceso actual? Señale cuál sería, en caso de existir el proceso.

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1.	0	0
2.	6	0,50
3.	2	0,17
4.	4	0,33
5.	0	0
Total	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

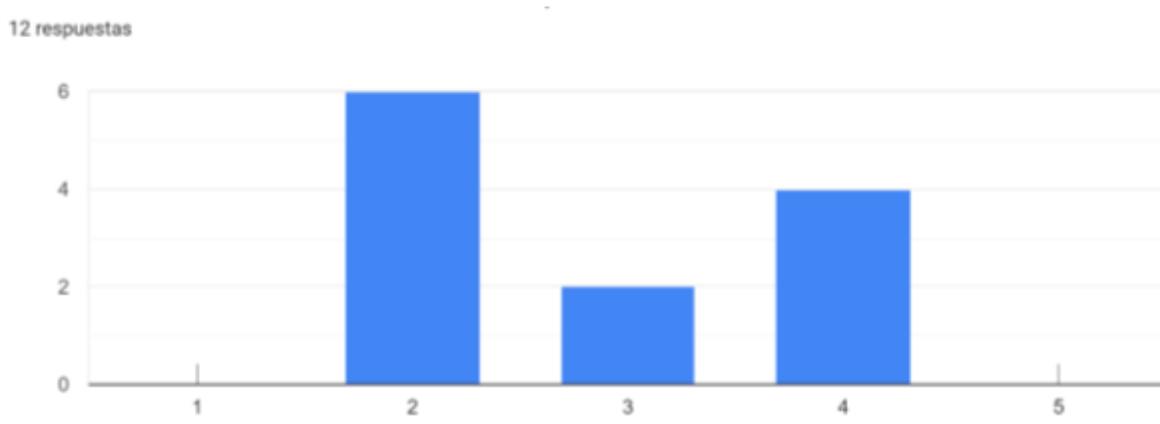


Figura 22 ¿Cuál es la importancia de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en el proceso actual? Señale cuál sería, en caso de existir el proceso. Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Los colaboradores determinan la baja importancia en la utilización de los indicadores de desempeño, ya que no están debidamente adecuados en un proceso de evaluación. El 50%

considera de muy baja importancia, el 17% es neutral y el 33% considera que es muy alto el nivel de importancia.

6. ¿Cuáles son los tipos de indicadores de medición que se utilizan en este proceso? En caso de no existir, seleccionar los indicadores que podrían ser utilizados.

Tabla 9

¿Cuáles son los tipos de indicadores de medición que se utilizan en este proceso? En caso de no existir, seleccionar los indicadores que podrían ser utilizados.

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Desempeño laboral	6	0,50
Colaboración y disposición	4	0,33
Crecimiento profesional	2	0,17
Observancia de valores organizacionales	0	0
Ausentismo laboral	0	0
Eficiencia de recursos y materiales	0	0
Iniciativa y proactividad	0	0
Total	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

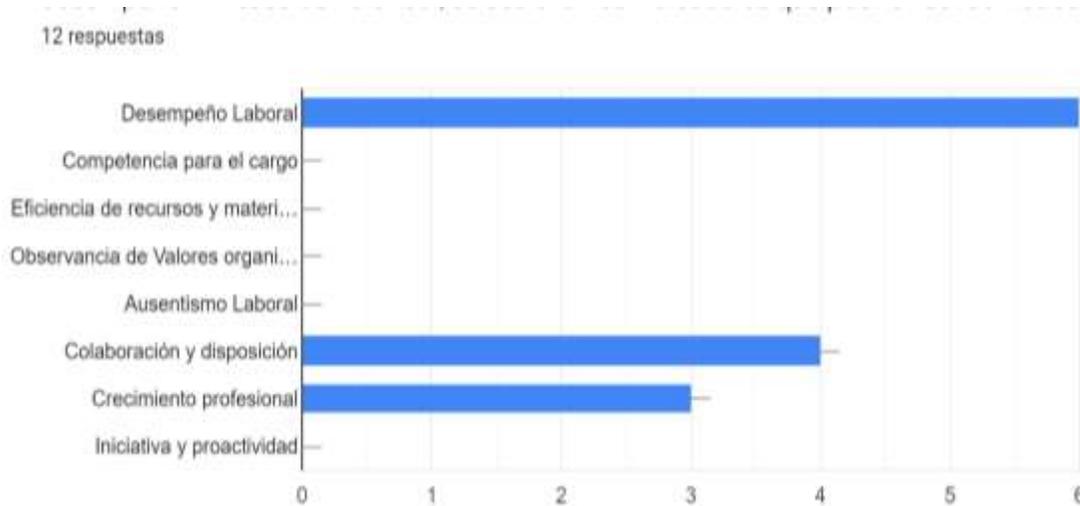


Figura 23 ¿Cuáles son los tipos de indicadores de medición que se utilizan en este proceso? En caso de no existir, seleccionar los indicadores que podrían ser utilizados.

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Los encuestados seleccionaron cuales son los indicadores de desempeño más relevantes como el desempeño laboral, la colaboración y disposición y el crecimiento profesional. El 50% considera al desempeño laboral como un indicador que podría ser utilizado para el proceso de evaluación, el 17% al crecimiento profesional y el 33% corresponden a la colaboración y disposición del personal.

7. ¿Cuáles de los aspectos de su empresa se ven beneficiados con la implementación o el uso del proceso para la evaluación de desempeño?

Tabla 10

¿Cuáles de los aspectos de su empresa se ven beneficiados con la implementación o el uso del proceso para la evaluación de desempeño?

Escala	Cumplimiento de metas y objetivos		Eficiencia en el uso de infraestructuras		Eficiencia en el uso de recursos		Fidelización de clientes		Obtención de utilidades/ganancias		Reducción de costos/perdidas	
	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.	F. abs.	F. relat.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0,08	4	0,33	2	0,17	1	0,08	4	0,33	0	0
4	10	0,83	8	0,67	5	0,42	10	0,83	8	0,67	12	1
5	1	0,09	0	0	5	0,41	1	0,09	0	0	0	0
Total	12	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

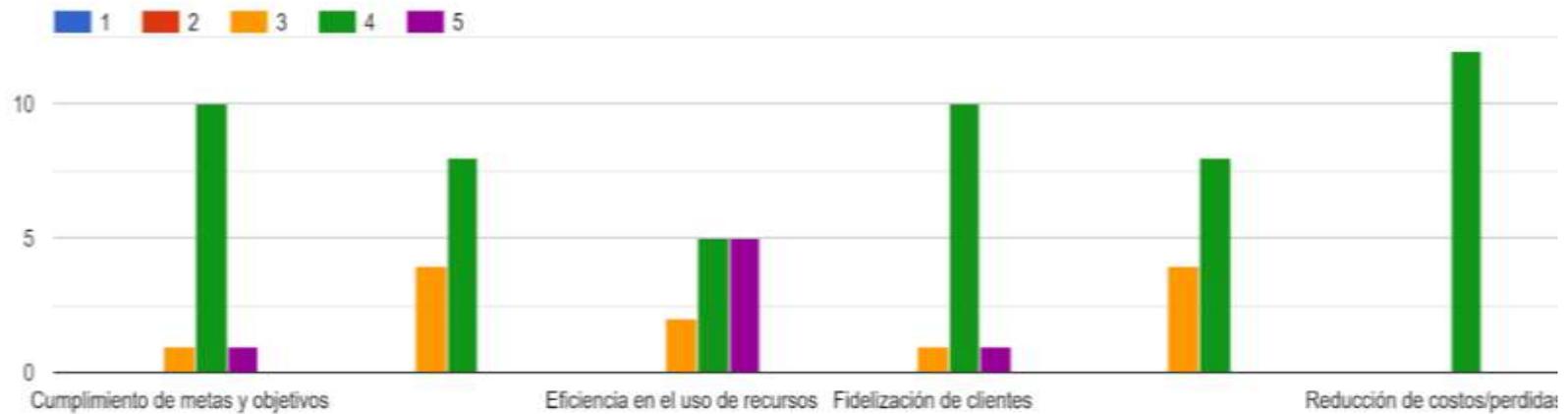


Figura 24 ¿Cuáles aspectos de su empresa se ven beneficiados con la implementación o el uso del proceso para la evaluación de desempeño? Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Se determina alto grado, la reducción de pérdidas, el cumplimiento de metas y la fidelización de clientes. En grado medio, constan la eficiencia en el uso de infraestructuras y la obtención de utilidades. Mientras el grado bajo consta la eficiencia de los recursos.

8. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del actual proceso de evaluación de desempeño, para la obtención de mejores indicadores de gestión de la empresa?

Tabla 11

¿Cuál es el nivel de eficiencia del actual proceso de evaluación de desempeño, para la obtención de mejores indicadores de gestión de la empresa?

Escala	Planificación y aplicación del proceso		Comunicación de los resultados obtenidos		Ejecución de ajustes y correcciones	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	1	1	0,08	3	0,25	2
2	9	0,75	8	0,67	8	0,67
3	2	0,17	1	0,08	1	0,08
4	0	0	0	0	1	0,08
5	0	0	0	0	0	0
Total	12	1	12	1	12	1

Elaborado por: Villalba, C (2021)

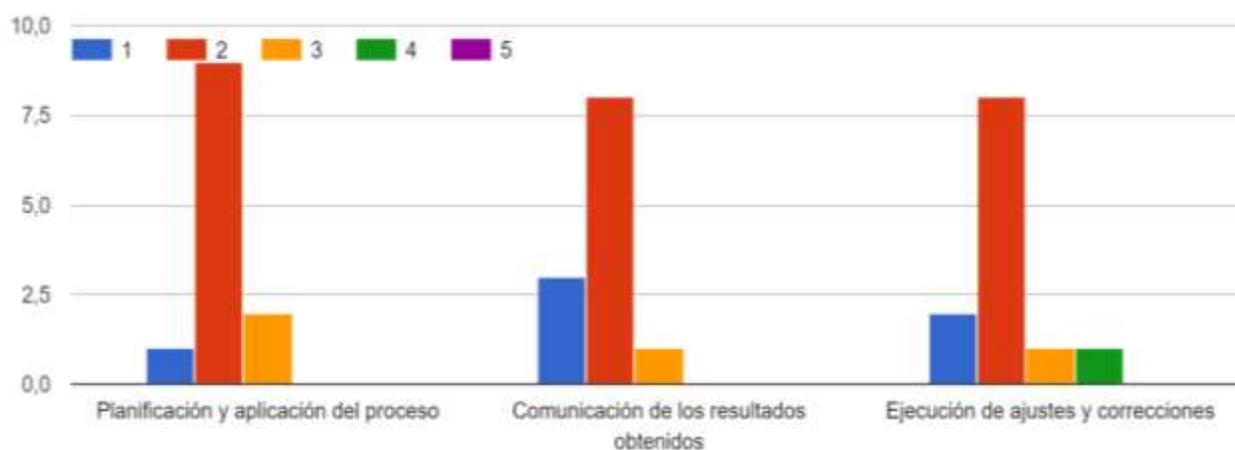


Figura 25 ¿Cuál es el nivel de eficiencia del actual proceso de evaluación de desempeño, para la obtención de mejores indicadores de gestión de la empresa? Elaborado por: Villalba, C (2021)

Análisis: Se determina que, por falta del adecuado proceso para la evaluación de la ejecución de las tareas, con sus respectivos indicadores, la eficiencia es baja porque afecta la planificación y aplicación del proceso, comunicación de resultados y ejecución de ajustes y correcciones de sus actividades. Indican que es muy bajo en la planificación, la comunicación y la ejecución de ajustes y correcciones. Es muy bajo el nivel con respecto a la planificación y aplicación de procesos.

3.7.4 Análisis de las encuestas a empresas

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta que fue dirigida para las pequeñas empresas dedicadas a la construcción de la ciudad de Guayaquil, en relación a si poseen el adecuado proceso para la evaluación del ejercicio laboral formalmente establecido, con indicadores de medición adecuados, las encuestas indicaron que el 100% de las empresas encuestadas no cuentan con un proceso de esta naturaleza.

En concordancia con los resultados obtenidos en las encuestas acerca de la frecuencia de aplicación de este proceso, se indica que el 50% ocasionalmente se aplica la evaluación, el 33,30% de los encuestados indicaron que casi nunca se realiza; y el 16,70% nunca realizan el proceso de evaluación.

En el ámbito de relevancia, de tener un proceso de esta naturaleza, los resultados arrojaron que para el cumplimiento de sus funciones está entre muy alto y extremadamente alto en nivel de relevancia. Así mismo para la empresa, y para el área que pertenece el colaborador.

En lo que respecta al grado en que son afectados los aspectos de la gestión, para el cumplimiento de sus funciones y tareas es muy alto y extremadamente alto en todas las empresas encuestadas tanto en la organización de tareas, metas y objetivos, disposición y actitud para el trabajo, cumplimiento de los valores de la empresa.

De acuerdo a los resultados sobre el nivel de importancia de los indicadores de evaluación actual, el 50% de las personas encuestadas consideran de muy baja importancia, el 17% es neutral y el 33% señala que es muy alto el nivel de importancia.

Las encuestas reflejan que el 50% considera al desempeño laboral como un indicador que podría ser utilizado para el proceso de evaluación, el 17% al crecimiento profesional y el 33% corresponden a la colaboración y disposición del personal.

De acuerdo con los resultados alcanzados en las encuestas sobre los aspectos que se benefician con la implementación de procesos, indica el alto grado de importancia la reducción de pérdidas, seguido por el cumplimiento de metas y la fidelización de clientes. En grado medio, consta la eficiencia en el uso de infraestructuras y la obtención de utilidades. Mientras que en grado bajo consta la eficiencia en el uso de recursos.

Los resultados de la encuesta con respecto al nivel de eficiencia del actual proceso señalan que es muy bajo en la planificación, la comunicación y la ejecución de ajustes y correcciones. Es muy bajo el nivel con respecto a la planificación y aplicación de procesos.

3.7.5 Análisis de la triangulación de datos

Al realizar la triangulación de datos se pudo observar que existen similitudes en la información recolectada, tanto en las entrevistas como en las encuestas, que fueron aplicados a los directivos; quienes están dispuestos a implementar un proceso de evaluación de desempeño, utilizando los índices apropiados a las pequeñas empresas. Estos datos coinciden con los obtenidos del personal encuestado, quienes manifestaron la necesidad de ser evaluados adecuadamente, para identificar sus virtudes y errores; para que posteriormente se optimicen sus habilidades y conocimientos para ejercerlos en la empresa.

Teniendo relación con la observación indirecta de corroborar la interacción positiva de los entrevistados y encuestados, ya que se evidenció la ausencia de un proceso para la evaluación de ejercicio laboral de los trabajadores, siendo esta la falencia que se determinó en el estudio. Se considera necesaria la implementación de un proceso de evaluación con sus respectivos indicadores de desempeño acorde con el tipo de empresas analizadas en esta investigación, con el propósito de dinamizar sus actividades y optimizar los recursos utilizados en cumplimiento de las funciones encargadas por los directivos de la organización.

3.7.6 Triangulación y análisis de entrevistas a directivos de las pequeñas empresas

En base a la aplicación del instrumento de investigación cualitativo se pudieron determinar los siguientes aspectos, una vez realizada el análisis de las entrevistas, de acuerdo a cada pregunta:

- **Primera pregunta.-** Las pequeñas empresas de la construcción actualmente no cuentan con un proceso de evaluación de desempeño que mida los indicadores de gestión. Sin embargo, ellos evalúan a los colaboradores por el trabajo cumplido de sus actividades en la organización.
- **Segunda pregunta.-** Los directivos afirmaron que las empresas realizan la medición de sus colaboradores por el desenvolvimiento de sus actividades y por el trabajo finalizado, sin tener datos exactos para la toma de decisiones.
- **Tercera pregunta.-** Los gerentes encargados indicaron que los colaboradores tienen sus funciones específicas, por lo que establecen parámetros de medición por el cumplimiento de las tareas realizadas.
- **Cuarta pregunta.-** El nivel de relevancia se mide por el trabajo o proyecto realizado en el tiempo determinado por el jefe inmediato de los colaboradores, de esta manera obtienen la medición de labores.
- **Quinta pregunta.-** Mediante herramientas informáticas se realiza control de las actividades de los empleados, de esta forma las pequeñas empresas del caso de estudio evalúan al personal administrativo.
- **Sexta pregunta.-** Se comprobó que no existe una escala para medir la eficiencia de los colaboradores en las empresas, ya que solo se enfocan en el cumplimiento de sus funciones.
- **Séptima pregunta.-** Los directivos consideran la importancia de tener un proceso de evaluación de desempeño con indicadores establecidos para medir la eficiencia de los colaboradores en la empresa.
- **Octava pregunta.-** Los entrevistados tienen claro que, contar con un proceso de evaluación es de importancia. Ya que conocen las falencias que se podrían solucionar con la aplicación del método evaluativo acorde a la realidad de las pequeñas empresas.
- **Novena pregunta.-** Se define que los factores relevantes para establecer el proceso de evaluación sería aumentar el desempeño laboral, tener personal competente en el cargo y la iniciativa de crecer en la organización.

- **Décima pregunta.-** Se establece que la implementación del proceso de evaluación lo llevaría a cabo en un periodo determinado, previamente informando a los empleados que van hacer evaluados en la empresa.

En la triangulación de datos se obtuvo información relevante con el objetivo de ejecutar procesos de evaluación, mediante la participación de los directivos con las entrevistas, el personal administrativo por medio de las encuestas y de la observación se obtuvo los datos de información mediante las pequeñas empresas constructoras donde se explica en la siguiente tabla:

Tabla 12

Triangulación de datos

DIRIGIDO	ENFOQUE	INSTRUMENTOS	INFORMACIÓN ENCONTRADA
Gerencia General y Gerencia de Talento Humano en las pequeñas empresas de la construcción	Conseguir información relevante con el objetivo de conocer como ejecutan los procesos de evaluación.	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un proceso de evaluación de desempeño.
Al personal administrativo en las empresas	Establecer las características de un determinado grupo donde se obtendrán datos para realizar el análisis profesional.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para implementar y aplicar un proceso adecuado de evaluación de desempeño.
Las pequeñas empresas constructoras	Obtener datos de las fuentes para analizar y evaluar el entorno administrativo de las pequeñas empresas.	Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de utilizar indicadores de desempeño, dentro del proceso de evaluación.

Elaborado por: Villalba, C (2021)

3.7.7 Conclusiones

Del estudio obtenido de los instrumentos de investigación, se logró corroborar, con la colaboración de los empleados y directivos, el apoyo participativo de los empleados de las empresas. Por tal motivo, las organizaciones tienen métodos de evaluación que aplican a los colaboradores, pero sin resultados satisfactorios, ya que no cuentan con indicadores de desempeño debidamente establecidos en los procesos. Es por este motivo que se ven reflejados las consecuencias por la falta de un debido proceso de evaluación con sus respectivos indicadores de desempeño.

Además, se puede mencionar la intención de los gerentes y trabajadores, de colaborar con la adecuación de un método acorde a la necesidad de las empresas; teniendo como propósito aumentar la productividad laboral y la optimización en el uso de los recursos de manera eficaz.

Finalmente, se constató que cuentan con el personal idóneo y recursos necesarios para la implementación del proceso de optimización de sus funciones y actividades. Habiendo determinado la realidad de las pequeñas empresas de construcción que fueron objeto de investigación, se obtuvo información relevante para identificar y aplicar el proceso de evaluación que se ajuste a este tipo de empresas.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Proceso de evaluación de desempeño en las pequeñas empresas constructoras, mediante la evaluación por pares.

4.2 Objetivos de la propuesta

- Determinar los indicadores de desempeño que van a ser aplicados en el método de evaluación para la medición de las actividades y funciones de los trabajadores.
- Diseñar un proceso de evaluación de desempeño para mejorar los índices de productividad en las pequeñas empresas del sector de la construcción.

4.3 Justificación de la propuesta

La relevancia del trabajo de investigación se centra en el mejoramiento de los procesos administrativos, para incrementar los indicadores de productividad de gestión del tipo de empresa objeto de esta investigación, de la ciudad de Guayaquil; al aplicar el debido proceso de evaluación de desempeño.

El presente estudio se centró en comprobar la existencia de un proceso de evaluación de desempeño eficiente y eficaz, que permita a las pequeñas empresas constructoras llegar a índices de gestión deseados; obteniendo una mejor visión al momento de tomar decisiones, que contribuyan con el accionar y planificación de la organización. Todo esto, una vez hecha la revisión y el análisis de las teorías principales de diferentes autores que se refieren a la problemática, de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de investigación que fueron las entrevistas a los directivos y las encuestas al personal, puesto que son las bases para determinar cómo se elaboran los procedimientos en las empresas. (Guartán et al., 2019)

En concordancia con los resultados alcanzados, se verificó que no cuentan con un proceso de evaluación que permita al personal saber realmente cuales son las metas y objetivos que deben cumplir; sea detectada esta falencia a través del presente estudio. Por lo tanto, la prioridad en la propuesta es de aplicar un proceso de evaluación del desempeño a los empleados, que pueda ser

implementado según la realidad y capacidad de las pequeñas empresas, para mejorar los índices de productividad de gestión y la optimización del uso de los medios y recursos de la empresa.

4.4 Descripción de la propuesta

Enfocándonos a la perspectiva del desarrollo y la producción, se puede indicar que el estudio está dirigido a las pequeñas empresas constructoras, específicamente de la ciudad de Guayaquil; siendo la capital económica que concentra, en su mayoría, a las empresas del Ecuador. Estas aportan, directa e indirectamente, con plazas de trabajo, en las diferentes actividades del sector de la construcción; promoviendo la dinámica productiva del País.

Sin embargo, existe la problemática que presentan la mayor parte de este tipo de empresas, de no contar con un proceso de evaluación adecuadamente definido, para aplicarlo al personal. Debido a este factor que no está siendo considerado con mayor importancia, los resultados obtenidos son afectados, por la ausencia de la medición del desempeño de sus indicadores.

La propuesta que se va realizar presentará las fases sugeridas, las que determinarán cómo debe ser implementado un proceso para la evaluación del desempeño. Además de los resultados que se obtengan con su ejecución, es necesario que los directivos tomen la decisión de desarrollar y ejecutar planes de capacitación a los colaboradores; así como mejorar los procesos, con la finalidad de obtener la optimización de sus funciones y actividades en la empresa.

4.5 Propuesta

4.5.1 Proceso del diseño de la evaluación de desempeño.

El proceso para la evaluación del desempeño se lo ha definido aplicando el método de comparación de pares. Se seleccionó este procedimiento debido a la facilidad en el manejo de esta herramienta de evaluación; estando acorde con el rango del personal, de 10 a 49 trabajadores, con los que cuentan las pequeñas empresas de la construcción; con el propósito de obtener resultados confiables y precisos. Está conformado por cuatro fases:

- Fase 1. Proceso de evaluación de desempeño
- Fase 2. Diseño del proceso
- Fase 3. Ejecución del proceso
- Fase 4. Retroalimentación del resultado del proceso

4.5.1.1 Fase 1: Proceso de evaluación de desempeño

Este proceso se enfoca en la ejecución de las actividades de evaluación, que va dirigido a los colaboradores, para conocer el estado laboral; permitiendo la viabilidad de implementar la evaluación en la organización; cuyo objetivo de establecer lineamientos para la evaluación.

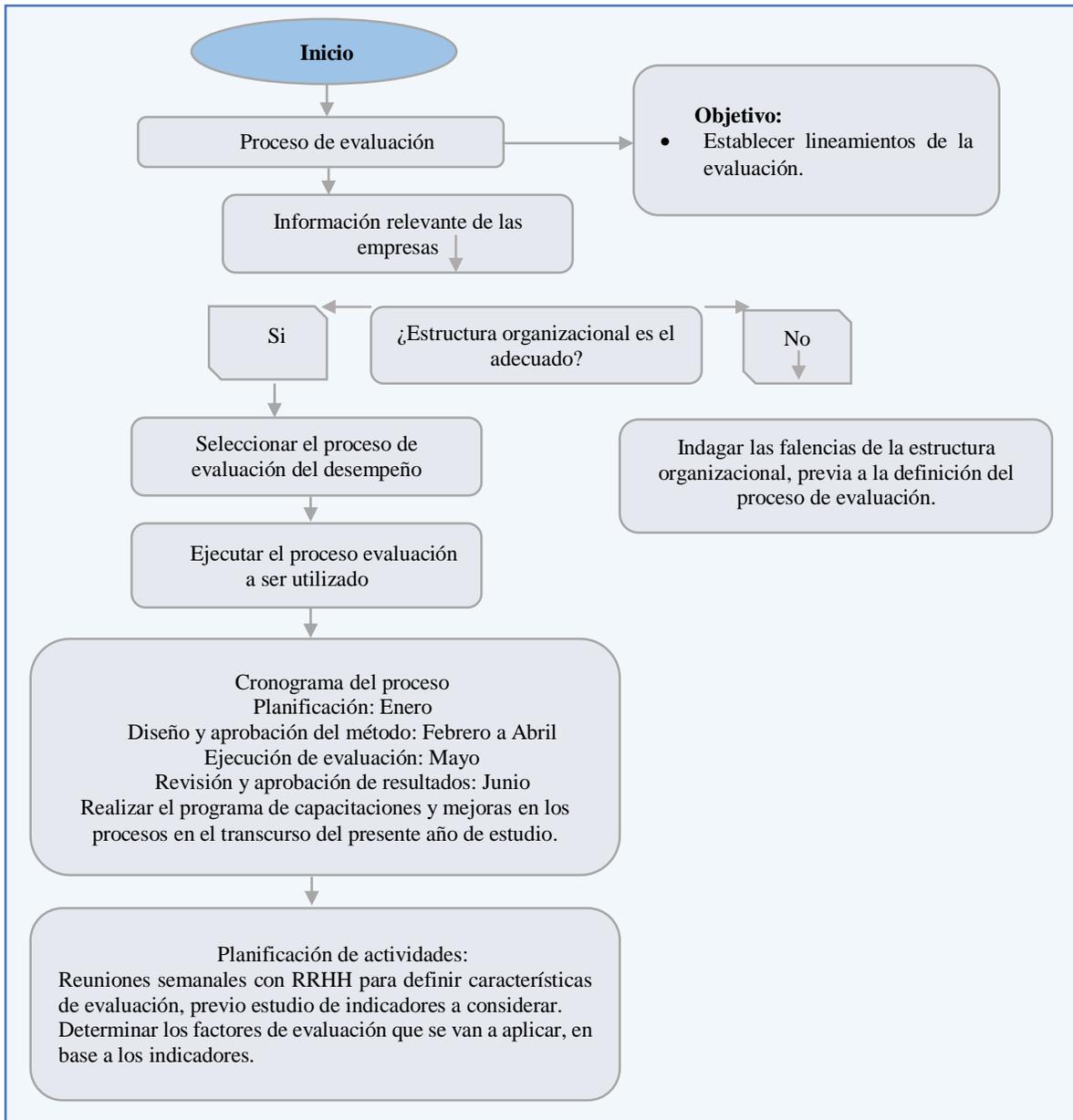


Figura 26 Flujograma del Proceso de evaluación de desempeño

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.5.1.2 Fase 2: Diseño del proceso

En esta fase se determina el método de evaluación que se va a utilizar; también se indican la escala de calificación y la población a evaluar. Además, esta fase muestra e identifica los formularios y fichas de trabajo que se van implementar en el proceso de evaluación.

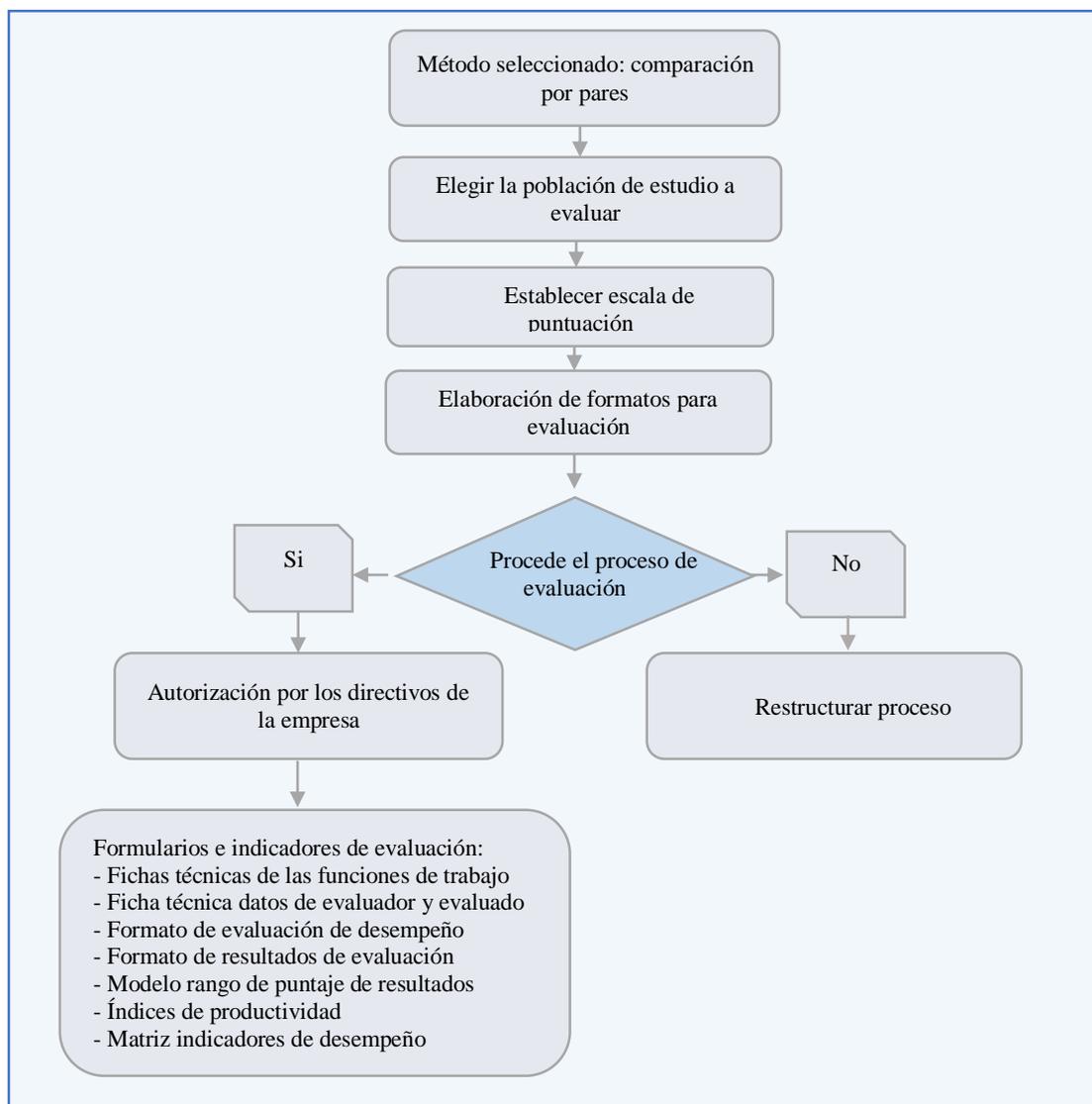


Figura 27 Flujograma del Diseño del Proceso

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.5.1.3 Fase 3: Ejecución del proceso

Se procede a la ejecución del proceso, en la cual se les informa a los colaboradores de la evaluación de desempeño que se les aplicará. Al finalizar se informa de los resultados obtenidos a los directivos para, posteriormente, hacer el respectivo registro de los planes de capacitaciones y mejoras en los procesos de evaluación en la empresa.

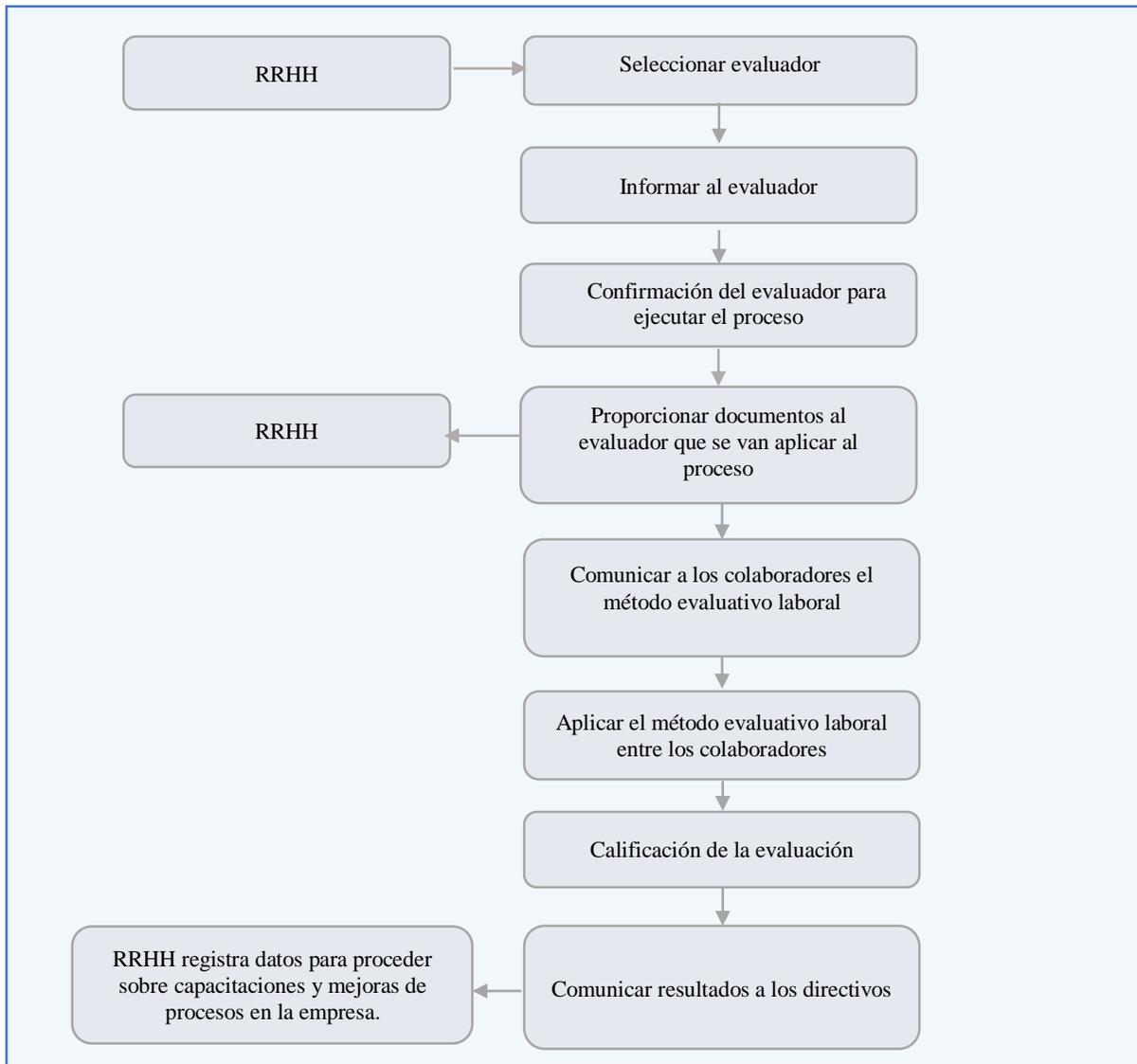


Figura 28 Flujograma de la Ejecución del Proceso

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.5.1.4 Fase 4: Retroalimentación del resultado del proceso

Se concluye con la última fase, donde se realiza la retroalimentación del resultado referente al procedimiento para la evaluación y por la definición de sus acciones en perfeccionar el desempeño del colaborador y la planificación de las mejoras continuas de los procesos con la veracidad del informe final.

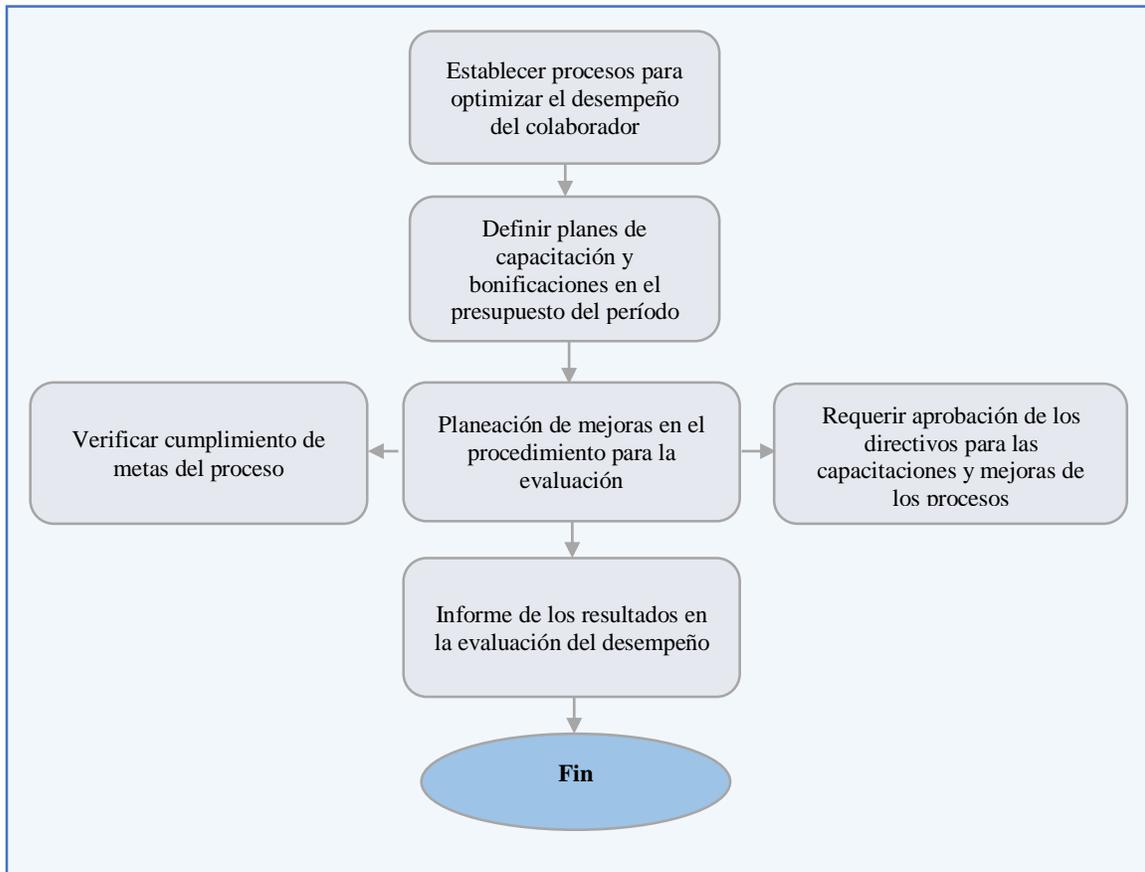


Figura 29 Retroalimentación del resultado del proceso

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.5.2 Método de comparación de pares

Con la aplicación de este método, los colaboradores son evaluados en pares semejantes, y consiste en realizar las evaluaciones entre similares o trabajadores con iguales funciones; en base a los indicadores de estudio se obtienen resultados perfectibles. Señalando la forma de puntuación

por valoraciones; es decir, MÁS (+) para valor positivo y MENOS (-) la parte negativa; demostrando que, el empleado que obtenga el mayor número de indicadores positivos (+) será el colaborador mejor calificado. (Chiavenato & Guzmán, 2019)

Tabla 13

Formato de comparación de pares

ÁREA DE LA EMPRESA:		Colaborador 2							
INDICADORES		1	2	3	4	5	6	7	8
Colaborador 1	Desempeño laboral								
	Competencia para el cargo								
	Iniciativa y proactividad								
	Colaboración y disposición								
	Valores organizacionales								
	Crecimiento profesional								
	Eficiencia de recursos								
	Ausentismo laboral								

Fuente: (Chiavenato & Guzmán, 2019)

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Tabla 14

Formato de resultado de la evaluación

ÁREA DE LA EMPRESA	PUNTOS	POSICIÓN
COLABORADOR UNO		
COLABORADOR DOS		
Total de la puntuación		

Fuente: (Chiavenato & Guzmán, 2019)

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.5.3 Índices de productividad

Se definen los índices que van a aportar a la propuesta y van a permitir medir la productividad de gestión de las pequeñas empresas de la construcción, con los cuales se propone lograr la optimización del talento humano. Los índices de productividad que se han tomado como referencia para este trabajo de investigación son los siguientes:

a. Productividad laboral

Tiene concordancia entre la producción y el trabajo realizado por los colaboradores; miden la eficiencia de lo obtenido, siendo de importancia que se realice de manera eficiente para alcanzar la productividad deseada, ya que tiene relación con el crecimiento económico de la empresa.

b. Clima organizacional

Un ambiente adecuado incrementa significativamente la productividad de trabajo; puesto que los colaboradores se sienten motivados por la iniciativa que tienen los directivos, en satisfacer las necesidades acordes al ámbito de la organización.

c. Fuerza laboral

Se refiere a las horas de trabajo que fueron establecidas al ingreso del empleado en la compañía, con el objetivo de dar cumplimiento al proceso de producción de sus actividades implementadas en la organización, siendo responsabilidad del colaborador de cumplirlas a cabalidad.

d. Capacitación del personal

Promueve la capacitación y formación del personal mediante la planificación de las horas hombre que elabora el área de talento humano, con el propósito de que los trabajadores adquieran habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su desempeño.

La siguiente tabla muestra las fórmulas para calcular los índices que se han descrito anteriormente.

Tabla 15

Fórmulas para el cálculo de Índices de Productividad

ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD	FÓRMULA
Productividad laboral	$\frac{\text{Producción}}{\text{Número de trabajadores}}$
Clima organizacional	$\frac{\text{Personal motivado}}{\text{Ambiente laboral}}$
Fuerza laboral	$\frac{\text{Atrasos}}{\text{Horas trabajadas}}$
Capacitación del personal	$\frac{\text{Horas hombre ejecutadas del personal}}{\text{Horas hombre planificadas del personal}}$

Fuente: (Rubio, 2016)

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.5.4 Matriz de indicadores de desempeño

Los índices de productividad son aquellos que se utilizan para la medición de la eficacia de los procedimientos que se ejecutan en las empresas; siendo el vínculo con los indicadores de desempeño el dar cumplimiento a la medición de las actividades que ejecutan los trabajadores y el permitir la obtención de los resultados de las acciones que cumplen en la organización.

La matriz muestra los indicadores que van a ser utilizados en el proceso aplicado para la evaluación de desempeño. Por medio de éstos se medirán las competencias de los colaboradores con el respectivo puntaje para su calificación.

Tabla 16*Matriz indicadores de desempeño designados al proceso de evaluación*

INDICADORES DE LA PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES	OBJETIVO DE LOS INDICADORES	PUNTAJE
Desempeño laboral	Repercute en el desenvolvimiento del colaborador en el área de trabajo relacionado a las aptitudes, destrezas, características personales y experiencias que ejecuta en la organización.	Obtener la evolución profesional del colaborador.	20
Competencia para el cargo	Está relacionado a las tareas y actividades que realiza el colaborador, demostrando que es el idóneo para cumplir con el cargo de trabajo establecido por la empresa.	Identificar al colaborador que cumpla con el perfil adecuado para solucionar los inconvenientes de las áreas que lo requiera.	20
Iniciativa y proactividad	Se considera cuando el empleado se involucra realmente con la empresa, teniendo como iniciativa la aportación de ideas y soluciones que sean de apoyo complementario para la proactividad que ejerza en sus funciones.	Fortalecer las aptitudes que generen el dinamismo de los colaboradores.	15
Colaboración y disposición	Se refiere a la participación de cada uno de los empleados en las áreas de la organización, haciendo énfasis en desempeñar las funciones determinadas por la empresa, mediante la cooperación grupal de los trabajadores.	Establecer el compromiso de trabajar en equipo.	15
Valores organizacionales	Con respecto a los principios y virtudes se determina la importancia de tener la colaboración de los trabajadores de una manera sostenible y responsable para conseguir un clima profesional propicio a la obtención de los objetivos planteados.	Lograr un adecuado ambiente laboral para el cumplimiento de las metas establecidas.	10
Crecimiento profesional	Se describe a la superación personal del colaborador en lo relacionado a	Determinar la capacidad intelectual y competitiva del trabajador.	10

	logros y habilidades adquiridas que enriquecen su nivel de competencia.		
Eficiencia de recursos	La empresa proporciona las herramientas a los colaboradores para que sean utilizadas en el cumplimiento de las actividades asignadas.	Optimización de los instrumentos de trabajo.	5
Ausentismo laboral	Se puede dar por diferentes factores el ausentismo en el trabajo, afectándose la fluidez habitual de las funciones establecidas en la empresa.	Reducir las incidencias que repercuten el absentismo laboral.	5
TOTAL			100

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Tabla 17

Modelo Escala de Resultados

RANGO DE RESULTADO		
RANGO DE CALIFICACIÓN	VARIABLE DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE FINAL
80 – 100	EXCELENTE	Una vez realizada la evaluación se expondrán los resultados obtenidos en la misma.
60 – 80	MUY BUENO	
50 – 60	BUENO	
30 – 50	REGULAR	
0 – 30	DEFICIENTE	

Elaborado por: Villalba, C (2021)

La presente escala representa la equivalencia de los resultados obtenidos por los colaboradores en la evaluación de desempeño. Se determina, de esta forma, la puntuación de los trabajadores evaluados, calificando según los indicadores de desempeño que se establecieron para la medición.

El diagrama que se presenta a continuación (**figura 30**), muestra el proceso mediante el cual, las empresas constructoras podrán realizar detalladamente las evaluaciones de desempeño a sus colaboradores. Además, señala los documentos que serán necesarios para realizar la respectiva evaluación y los procedimientos que se deben seguir.

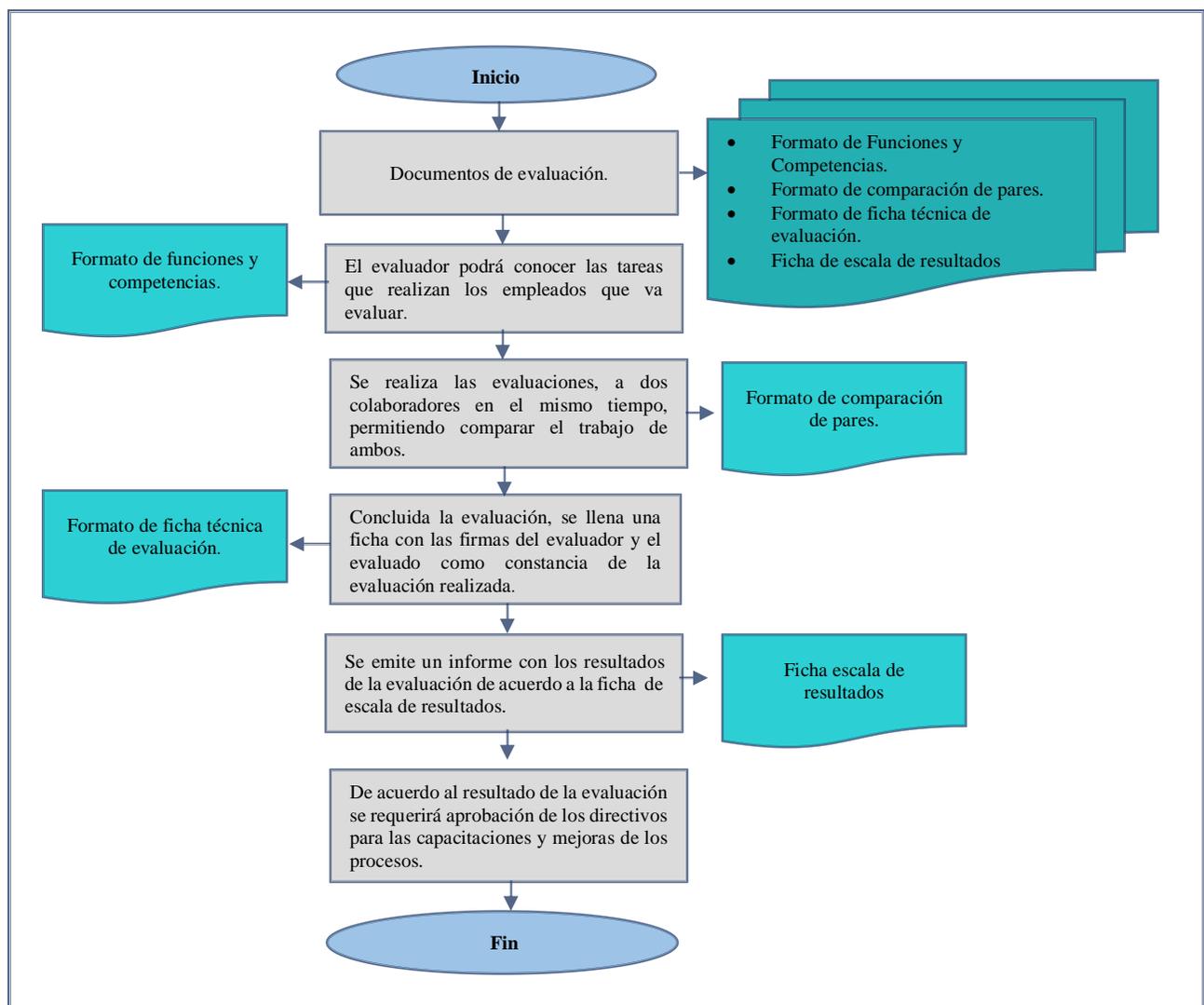


Figura 30 Diagrama del Proceso de Evaluación

Elaborado por: Villalba, C (2021)

4.6 Factibilidad de la aplicación

4.6.1 Técnica

Disponibilidad de los conocimientos y capacidades para utilizar las metodologías, procesos y funciones que se requieren para la implementación de la propuesta. Por lo tanto, es factible aplicar el proceso de evaluación ya que cuentan con las herramientas necesarias, el personal humano idóneo y el compromiso de incrementar la productividad laboral en la organización.

4.6.2 Económica

La inversión que se va a realizar en la implementación de la propuesta, está justificada por la compensación profesional y la optimización de los recursos que se va obtener. Por ello es factible aplicarla ya que no repercute gastos significativos. Además, se ha determinado la disposición de los directivos y trabajadores de poder establecer el procedimiento para la evaluación, a través de directrices dadas por el responsable de talento humano en la empresa.

4.6.3 Organizacional

Como propuesta del presente estudio, se determinó que las pequeñas empresas de la construcción cuentan con una estructura departamental y las herramientas necesarias para aplicar este tipo de proceso; que será de aporte para el mejoramiento de los indicadores de desempeño.

4.7 Beneficiarios

Generan mayor competitividad en las pequeñas empresas de construcción del cantón Guayaquil, replicando los beneficios que tiene la investigación a otras empresas de todo el territorio nacional.

4.7.1 Beneficiarios directos

Siendo el segmento de estudio el sector constructor, y específicamente dirigido a las pequeñas empresas de este sector; estos serán beneficiados directamente en los procesos administrativos y la optimización de los recursos utilizados por los colaboradores y directivos. Con la importancia de implementarlo, se lograrían resultados satisfactorios y el incremento significativo de los índices de productividad de gestión.

4.7.2 Beneficiarios indirectos

Los proveedores y los clientes, que tendrán una mayor participación. Obtendrían la eficiencia y eficacia de parte de los trabajadores; además, las pequeñas empresas de la construcción que requieran implementar este proceso; ganando ahorros de tiempos en los procedimientos, y mejoras en los servicios que brindan.

4.8 Conclusiones de la propuesta

La propuesta tiene un efecto positivo en lo concerniente a la aplicación de un proceso de evaluación con sus respectivos indicadores de desempeño, para implementarlo en las pequeñas empresas mediante la cooperación de los empleados en mejorar las actividades que cumplen en el trabajo.

Este estudio puede ser aplicado por las demás pequeñas empresas de la construcción, tanto en Guayaquil como en el resto del territorio ecuatoriano. Por lo tanto, será un aporte para optimizar los procesos y la utilización eficiente de los recursos en la empresa. Contribuye con la planeación y mejora del proceso de evaluación, a fin de aplicarlo adecuadamente y alcanzar el perfeccionamiento de los procedimientos; corrigiendo los errores que se evidenciaron en la investigación.

Los procesos de gestión de las pequeñas empresas, con la aplicación de la propuesta, obtendrán beneficios tanto para la organización como para sus clientes y proveedores. Estos notarán el cambio positivo en el manejo de los procesos administrativos.

Se conseguirá que los colaboradores trabajen en equipo; debido al compromiso y respaldo de sus superiores. Además, mediante la planificación y ejecución de las capacitaciones al personal, este adquirirá las habilidades y el conocimiento que lo formará para ser competitivo laboralmente.

La implementación oportuna de la propuesta, del proceso de evaluación de desempeño con sus respectivos indicadores de productividad de gestión, incrementará la producción administrativa del personal, obteniendo óptimos resultados que aportarán en la toma de las mejores soluciones que decidan los gerentes de las pequeñas empresas.

CONCLUSIONES

La presente investigación, que fuera realizada a las pequeñas empresas constructoras del cantón Guayaquil; a fin de estudiar sus procesos de evaluación de desempeño, permitió despertar el interés en directivos y personal; quienes participaron en el análisis que requirió este estudio; para aplicarlo en el mejoramiento de los indicadores de productividad de gestión. Los resultados conseguidos mediante los diferentes instrumentos para el levantamiento de información, y aplicados a las empresas de este sector, dieron como resultado que el 100% de las empresas encuestadas no poseen el proceso adecuado para evaluar al personal.

El grado en que son afectados aquellos aspectos de la gestión, para el cumplimiento de las funciones establecidas y tareas asignadas en las pequeñas empresas constructoras que fueron encuestadas, se encuentra en un nivel alto y, en algunos casos es, extremadamente alto; según los resultados obtenidos.

Se determinó, mediante el análisis de los datos tabulados, que los indicadores, tales como: desempeño laboral, crecimiento profesional, la colaboración y disposición del personal; son los que alcanzaron los niveles mayores de importancia; esto es el 50%, 33% y 17% respectivamente; importancia que fuera manifestada por los colaboradores encuestados; pese a la falta del proceso evaluativo dentro de la organización donde laboran y, la falta de indicadores de desempeño establecidos en la organización. De esta manera se da cumplimiento con el objetivo específico de identificar los factores que afectan la productividad de las pequeñas empresas de la construcción.

Los resultados determinaron la problemática que existe en las pequeñas empresas de este sector; evidenciando las inconsistencias en los procedimientos administrativos, debido a la falta del procedimiento adecuado para evaluar al personal; proceso que se torna necesario y de relevante urgencia que sea implementado, para optimizar el rendimiento de las funciones y el crecimiento productivo de los colaboradores.

Se pudo establecer que, la técnica de evaluación pertinente a ser aplicada en el proceso de evaluación de desempeño, propuesto en este trabajo, es el método de comparación de pares; debido

a la factibilidad de implementarlo y conseguir resultados precisos. Por lo tanto, este método es el adecuado para el mejoramiento de los indicadores de desempeño.

Indicando que se cumplió con los objetivos definidos para este trabajo de investigación como; el identificar los factores que afectan el real desenvolvimiento en las empresas, precisar el tipo de evaluación que se ajusta a las necesidades de la organización y culminando con el diseño acorde a las pequeñas empresas de la construcción que permitan optimizar los índices de productividad de gestión; contribuyendo esta propuesta a futuros casos de estudio para su aplicación.

RECOMENDACIONES

Al evidenciarse las falencias por la ausencia del proceso de evaluación de desempeño, se recomienda a las pequeñas empresas del sector de la construcción implementar el método en comparación de pares, para obtener la optimización de los índices de productividad de gestión en la organización.

Se determina coordinar el respectivo seguimiento de los resultados que se obtengan de las evaluaciones para aplicarlo con el propósito de obtener mejoras en las competencias y destrezas de los trabajadores. Además, que ya contarían con un proceso adecuado e indicadores de desempeño establecidos para futuras evaluaciones al personal.

Se propone que se realicen evaluaciones de desempeño anuales, ya que de esta manera se podrá trazar metas de trabajo. Es decir, el colaborador tendrá claro su misión y visión al desempeñar sus acciones y estar al tanto que es constantemente objeto a la medición del desempeño, dándole importancia a las actividades que realiza y establecer el proceso permanente para lograr mejoras en el uso adecuado de los recursos que tiene la organización de una manera eficaz y responsable.

El estudio evidencia un alto grado de interés de los directivos y colaboradores, al saber la contribución que tendrían en aplicar el correcto procedimiento evaluativo, para mejorar los indicadores de las pequeñas empresas constructoras. A partir de este interés, se puede realizar sesiones de trabajo, para recopilar las sugerencias de cambios que se requieren efectuar en las empresas; a fin de que el proceso propuesto pueda ser implementado en ellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Asociación de promotores inmobiliarios de vivienda del Ecuador. (2020). *Sector inmobiliario un análisis pre y post covid*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de <https://apive.org/sector-inmobiliario-un-analisis-pre-y-post-covid/>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia S.A.S. Recuperado el 06 de marzo de 2021
- Betancourt, D. (2017). *IE Ingenio empresa*. Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://www.ingenioempresa.com/productividad/>
- Carvajal Zambrano, W., Valls Figueroa, W., Lemione Quintero, F., & Alcívar Calderón, V. (2017). *Gestión por Procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Editorial Mar abierto. Recuperado el 10 de mayo de 2021
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 05 de mayo de 2021
- Chiavenato, I., & Guzmán, M. (2019). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Recuperado el 05 de mayo de 2021
- Coyle, J. J., Gibson, B. J., Langey, J. C., & Novack, R. A. (2018). *Administración de la Cadena de Suministros*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V. Recuperado el 01 de junio de 2021
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. Recuperado el 10 de junio de 2021

- Fernández Vázquez, Rodríguez García, & Prado Prado. (2018). Aplicación de Técnicas en los Procesos de gestión. *Revistadyo*, 103. doi:<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i65.530>
- García Carbonell, N., Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.). Recuperado el 09 de julio de 2021
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U - Carrera. Recuperado el 11 de junio de 2021
- García Guiliani, J., Cazallo Antunez, A., Barragán Morales, C., Mercado Zapata, M., Olarte Durán, L., & Meza Rodríguez, V. (01 de Julio de 2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector de la construcción. *Revista Espacios*, 23. Recuperado el 05 de mayo de 2021, de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- Gómez Cabrera, A., & Morales Bocanegra, D. (2016). Análisis de la Productividad en la Construcción. *INGE CUC*, 31. doi:<https://doi.org/10.17981/ingecuc.12.1.2016.02>
- Guerra, S. (26 de Junio de 2018). *Gestión Digital*. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-constructor-un-termometro-de-la-economia-nacional>
- Gutiérrez Aragón, Ó. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid: Ediciones pirámide (Grupo Anaya S.A.). Recuperado el 12 de julio de 2021
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Editores. Recuperado el 20 de abril de 2021

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORE, S.A. Recuperado el 05 de junio de 2021

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf

Jacobs, R. F., & Chase, R. B. (2019). *Administración de Operaciones Producción y cadena de Suministros*. México: McGraw-Hill Education. Recuperado el 18 de marzo de 2021

López Cabrales, Á., Pasamar, S., & Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado el 08 de abril de 2021

Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos*. Tegucigalpa: Ediciones Honduras. Recuperado el 22 de agosto de 2021

Matabanchoy Tulcán, Álvarez Pabón, & Riobamba Jiménez. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de la vida laboral. *Universidad Salud Nariño*, 187. doi:<https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>.

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda [MIDUVI]. (2020). *Norma ecuatoriana de la construcción*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/norma-ecuatoriana-de-la-construccion/>

Muñoz Rocha, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Progreso S.A. de C.V. Recuperado el 02 de febrero de 2021

- Naser, A., Fideleff, V., & Tognoli, J. (2020). *Gestión de planes de acción y Herramientas para el seguimiento y Evaluación*. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado el 10 de marzo de 2021
- Navarro Rojo, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño*. Madrid: SNR Consultores. Recuperado el 22 de julio de 2021
- Oliveira, W. (2017). *Indicadores de Productividad*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.heflo.com/es/blog/gestión-de-empresas/indicadores-productividad/>
- Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015. (2015). Sistema de Gestión de Calidad. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Pimienta Prieto, J., & de la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la Investigación 3RA EDICIÓN*. México: Pearson Educación de México. Recuperado el 20 de julio de 2021
- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., & Long, L. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México S.A. Recuperado el 20 de julio de 2021
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones OCTAEDRO, S.L. Recuperado el 21 de julio de 2021
- Tejedo, J., & Iglesias, M. (2017). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Bogotá: MACMILLAN Profesional. Recuperado el 16 de marzo de 2021
- Thompson, A., Gamble, J., Janes, A., Sutton, C., Strickland, A., & Peteraf, M. (2018). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 16 de marzo de 2021
- Toro López, F. (2016). *Costo ABC y Presupuesto*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. Recuperado el 20 de marzo de 2021

Villar Vargas, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Chile: RIL EDITORES. Recuperado el 17 de marzo de 2021

Yagual, A., López, L., Sánchez, L., & Narváez, J. (2018). La contribución del sector de la construcción en el Ecuador. *Lasallista de Investigación Vol 15*, 14. doi:10.22507/rli.v15n2a22

ANEXOS

Anexo 1 Formato de la entrevista



FORMATO DE ENTREVISTA

Datos Generales			
Nombre:			
Empresa:			
Área:		Cargo:	
Lugar:		Fecha:	
Objetivo e instrucciones de la entrevista: <p>La presente entrevista tiene como objetivo conocer la percepción del equipo de trabajo con respecto al desempeño laboral, y la viabilidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de las pequeñas empresas dedicadas a la construcción. Por este motivo, quisiéramos solicitar su colaboración para que contesten la presente encuesta, que no tomará mucho tiempo, y será de relevancia para los objetivos del estudio de investigación correspondiente. Les solicitamos leer con detenimiento las siguientes indicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• A través de este instrumento, se obtendrán datos que serán utilizados para su correspondiente análisis en la tesis profesional. Sin embargo, los datos relacionados con los encuestados permanecerán en absoluta reserva (no serán publicados).• Solicitamos que las preguntas sean respondidas con absoluta honestidad y sinceridad.			
Tiempo estimado	Preguntas		Observaciones
2 minutos	1. ¿Existe en la actualidad un proceso formal de evaluación de desempeño, que mida los indicadores de gestión?		
2 minutos	2. De existir un proceso, ¿Cuál es la frecuencia de aplicar este proceso para evaluar el desempeño?		
2 minutos	3. De existir un proceso, ¿Cuáles son los aspectos de desempeño que se evalúan y cuáles son los indicadores que utilizan? Caso contrario, ¿Cómo se mide en la		

	actualidad el desempeño de sus colaboradores? ¿Qué indicadores deberían usarse?	
2 minutos	4. ¿Cuál es la relevancia de los parámetros que se están midiendo dentro del proceso para evaluar el desempeño del personal? ¿Por qué?	
2 minutos	5. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para la ejecución de este proceso?	
2 minutos	6. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del proceso que se ejecuta en la actualidad para evaluar al personal? ¿De qué manera se mide esta eficiencia?	
2 minutos	7. ¿Cuál es la importancia de aplicar un proceso formal de evaluación de desempeño, con adecuados indicadores de medición, en las pequeñas empresas de la construcción?	
2 minutos	8. ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se ven afectados por la existencia o ausencia de un proceso formal de evaluación de desempeño?	
2 minutos	9. ¿Cuáles son los factores necesarios para establecer la relevancia de un correcto proceso de evaluación de desempeño?	
2 minutos	10. Considerando la realidad actual de su empresa, y sus necesidades ¿Cómo podría mejorar un proceso para la evaluación de desempeño que se realiza actualmente al personal? De no existir, ¿Cómo podría implementarse?	
Comentarios:		



FORMATO DE ENCUESTA

DATOS GENERALES				
Nombre:				
Empresa:				
Área:		Cargo:		
Lugar:		Fecha:		
Objetivo e indicaciones de la encuesta:				
<p>La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción del equipo de trabajo con respecto al desempeño laboral, y la viabilidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de las pequeñas empresas del sector de la construcción. Por este motivo, quisiéramos solicitar su colaboración para que contesten la presente encuesta, que no tomará mucho tiempo, y será de relevancia para los objetivos del estudio de investigación correspondiente. Les solicitamos leer con detenimiento las siguientes indicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de este instrumento, se obtendrán datos que serán utilizados para su correspondiente análisis en la tesis profesional. Sin embargo, los datos relacionados con los encuestados permanecerán en absoluta reserva (no serán publicados). • Marque con una X solo una de las alternativas de respuesta, según corresponda. • Solicitamos que las preguntas sean respondidas con absoluta honestidad y sinceridad. • Se está utilizando escalas de Likert, con la siguiente equivalencia: 1 = Nulo 2 = Muy bajo 3 = Neutral 4 = Muy alto 5 = Extremadamente alto 				
PREGUNTAS				
1. ¿Existe en la actualidad un proceso para evaluar el desempeño formalmente establecido, con indicadores de medición adecuados?		SI		NO
2. En caso de existir, ¿Cuál sería la frecuencia de aplicar un proceso para la evaluación de desempeño?	Nunca <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>	Ocasional <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>
3. ¿Cuál es el nivel de relevancia de contar con un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, con adecuados indicadores de medición?	1	2	3	4
Para el cumplimiento de sus funciones y tareas				
Para el área al que pertenece				
Para su empresa				

4. ¿Cuál es el grado en que serían afectados los aspectos de la gestión de sus funciones, si no existiera un proceso formal y adecuado de evaluación de desempeño?	1	2	3	4	5
Organización de tareas y funciones					
Competencia para el desempeño de tareas y funciones					
Metas y objetivos cumplidos					
Eficiencia en el uso de materias y equipos					
Disposición y actitud para el trabajo colaborativo					
Crecimiento profesional y personal					
Cumplimiento de los valores de la empresa					
Otro aspecto: _____					
5. ¿Cuál es la importancia de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en el proceso actual? Señale cuál sería, en caso de existir el proceso.	1	2	3	4	5
6. ¿Cuáles son los tipos de indicadores de medición que se utilizan en este proceso? En caso de no existir, seleccionar los indicadores que podrían ser utilizados.					
Desempeño Laboral		<input type="checkbox"/>	Ausentismo Laboral		<input type="checkbox"/>
Competencia para el cargo		<input type="checkbox"/>	Colaboración y disposición		<input type="checkbox"/>
Eficiencia de recursos y materiales		<input type="checkbox"/>	Crecimiento profesional		<input type="checkbox"/>
Observancia de Valores organizacionales		<input type="checkbox"/>	Iniciativa y proactividad		<input type="checkbox"/>
Otros tipos de indicadores: _____					
7. ¿Cuáles de los aspectos de su empresa se ven beneficiados con la implementación o el uso del proceso para la evaluación de desempeño?	1	2	3	4	5
Cumplimiento de metas y objetivos					
Eficiencia en el uso de infraestructuras					
Eficiencia en el uso de recursos					
Fidelización de clientes					
Obtención de utilidades/ganancias					
Reducción de costos/perdidas					
Otro aspecto: _____					
8. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del actual proceso de evaluación de desempeño, para la obtención de mejores indicadores de gestión de la empresa?	1	2	3	4	5
Planificación y aplicación del proceso					
Comunicación de los resultados obtenidos					
Ejecución de ajustes y correcciones					
Otro aspecto: _____					
Observaciones y comentarios;					

Anexo 3 Formato funciones y competencias de compras

ÁREA:	Compras	
1. MISIÓN DEL CARGO		
Dar rastreo a la mercadería enviada a los clientes y la contabilización diaria de las compras. Crear y traducir análisis de costos y procedimientos de cadenas de suministro.		
2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inventario de la mercadería. • Tener excelentes relaciones laborales con los proveedores. • Contabilización diaria de las compras. • Revisar las listas de precios en general. • Reunión semanal con el jefe de área para revisar los reportes. • Informe mensual de las actividades realizadas en la empresa. 		
3. COMPETENCIAS, ACTITUDES Y APTITUDES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad de análisis numérico • Orientación al servicio al cliente interno y externo 		
4. DIMENSIONES EN GENTE (Personas a cargo)	DIRECTAS	0
	INDIRECTAS	0
5. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
OBLIGATORIOS	DESEABLES	
Profesionales en formación mínimo cursando el pregrado o graduado	Especialización en Abastecimiento estratégico	
6. EXPERIENCIA		
OBLIGATORIOS	DESEABLES	
Tiempo requerido: 1-3 años	Intuición en compras.	

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Anexo 4 Formato funciones y competencias de ventas

ÁREA:	Ventas	
1. MISIÓN DEL CARGO		
Satisfacción al cliente y la venta eficiente de los productos o servicios que ofrece la empresa.		
2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cartera de clientes. • Contabilizar las ventas diarias que realiza la empresa. • Visitas a los potenciales clientes en sus domicilios laborales. • Ofrecer los servicios o productos vía telefónica y redes sociales. • Informe diario de las ventas realizadas. • Reunión con el jefe de área para planificación semanal de trabajo. • Reporte mensual de las actividades realizadas en la empresa. 		
3. COMPETENCIAS, ACTITUDES Y APTITUDES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico • Orientación al servicio al cliente 		
4. DIMENSIONES EN GENTE (Personas a cargo)	DIRECTAS	0
	INDIRECTAS	0
5. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
OBLIGATORIOS	DESEABLES	
Profesionales en formación mínimo cursando el pregrado o graduado	Riesgo crediticio Manejo de Programas de Ventas Facilidad de comunicarse	
6. EXPERIENCIA		
OBLIGATORIOS	DESEABLES	
Tiempo requerido: 1-3 años	Intuición en ventas.	

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Anexo 5 Ficha técnica de evaluación

FICHA TÉCNICA DE EVALUACIÓN			
		DÍA	MES
			AÑO
DATOS DEL EVALUADO			
Nombres:		C.I.:	
Área:		Servicio:	
Cargo:			
DATOS DEL EVALUADOR			
Nombres:		C.I.:	
Área:		Servicio:	
Cargo:			
PERÍODO DE EVALUACIÓN			
Desde:		Hasta:	
Semestral:		Anual:	
La evaluación incluye los indicadores de desempeño dirigidos al puesto y funcionalidad que ejercen en la empresa.			
1. Aspectos positivos del evaluado:			
2. Aspectos por mejorar del evaluado:			
3. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado:			

FIRMAS	
Evaluado:	_____
Evaluador:	_____

Elaborado por: Villalba, C (2021)

Anexo 6 Validación de Experto 1



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Magíster en Administración de Empresas
Validación de Expertos**

Tema: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

Apellidos y Nombres:	LÓPEZ IBARRA HUGO GUILLERMO
Cédula de identidad:	0918451758
Título:	MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA					
ITEM	DETALLE	VALORES DE APRECIACIÓN			OBSERVACIÓN
		DEFICIENTE	BUENA	EXCELENTE	
Propuesta	Proceso de evaluación de desempeño en las pequeñas empresas constructoras, mediante la evaluación de pares.			X	N/R
Objetivos Específicos	Determinar los indicadores de desempeño que van a ser aplicados en el método de evaluación para la medición de las actividades y funciones de los trabajadores			X	N/R
	Proponer un proceso para la evaluación de desempeño que mejore los índices de productividad de gestión en las pequeñas empresas de la construcción.			X	N/R

Anexo 7 Validación de Experto 2



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Magíster en Administración de Empresas
Validación de Expertos**

Tema: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

Apellidos y Nombres:	VELASQUEZ GUERRERO LUIS OSWALDO
Cédula de identidad:	0922343264
Título:	INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA					
ITEM	DETALLE	VALORES DE APRECIACIÓN			OBSERVACIÓN
		DEFICIENTE	BUENA	EXCELENTE	
Propuesta	Proceso de evaluación de desempeño en las pequeñas empresas constructoras, mediante la evaluación de pares.			X	N/R
Objetivos Específicos	Determinar los indicadores de desempeño que van a ser aplicados en el método de evaluación para la medición de las actividades y funciones de los trabajadores.			X	N/R
	Proponer un proceso para la evaluación de desempeño que mejore los índices de productividad de gestión en las pequeñas empresas de la construcción.			X	N/R

Anexo 8 Validación de Experto 3



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Magíster en Administración de Empresas
Validación de Expertos

Tema: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

Apellidos y Nombres:	SAILEMA LALANGUI CESAR EDUARDO
Cédula de identidad:	0921724308
Título:	INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA					
ITEM	DETALLE	VALORES DE APRECIACIÓN			OBSERVACIÓN
		DEFICIENTE	BUENA	EXCELENTE	
Propuesta	Proceso de evaluación de desempeño en las pequeñas empresas constructoras, mediante la evaluación de pares.			X	N/R
Objetivos Específicos	Determinar los indicadores de desempeño que van a ser aplicados en el método de evaluación para las actividades y funciones de los trabajadores.			X	N/R
	Proponer un proceso para la evaluación de desempeño que mejore los índices de productividad de gestión en las pequeñas empresas de la construcción.			X	N/R