



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL CON
MENCION EN RECURSOS HUMANOS

TEMA: “PROPONER UNA GUIA DE EVALUACION QUE LOGRE MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA DE TRABAJADORES DE LA CONSTRUCTORA VIAL EQUITESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

AUTORES:

SARA MARIUXI BARREIRO TENORIO
LEYDI ELIZABETH CAÑARTE DIAZ
YIRABEL VANESSA PRIETO FRANCO

TUTOR DE TESIS:

ECON. RIGOBERTO POVEDA MUÑOZ

GUAYAQUIL, FEBRERO DEL 2013



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: PROPONER UNA GUIA DE EVALUACION QUE LOGRE MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCTORA VIAL EQUITESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*	
	REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Facultad de Ciencias Administrativas
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Nº DE PÁGS.: 81
ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos	
PALABRAS CLAVES: Indicadores Guía, Evaluación, Desempeño, Competencias	
RESUMEN: Este proyecto trata sobre los problemas que se observaron dentro de la compañía EQUITESA con cada uno de los trabajadores en la ejecución de sus funciones y en la determinación de sus capacidades, buscamos como propósito fundamental proponer una guía de evaluación que permita mejorar las actividades diarias en sus puestos de trabajo y que sean remunerados según sus capacidades. <i>Iniciamos con la determinación y planteamiento del problema, objetivo general y específicos; justificación de la investigación lo cual es una base importante para dar a conocer la posible solución y esta sea fortalecida con su respectivo marco teórico.</i>	
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN: Nº
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES: Sara Barreiro Tenorio Leydi Díaz Cañarte Yirabel Prieto Franco	Teléfono: 0991321154 - 042737400 0992371367 0997971238 E-mail: Sari-bt_88@hotmail.com leydidias@hotmail.com girabelv2223@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre:
	Teléfono:

INDICE GENERAL

Caratula	I
INDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
Certificado del Tutor.....	VI
CERTIFICADO DE GRAMATOLOGA.....	VI
Certificado de Gramatologa	VII
Renuncia de derechos de autor	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
DEDICATORIA	X
RESUMEN	XIII
SUMMARY.....	XVI
INTRODUCCION	XVIII
ANTECEDENTES.....	XX
PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA	XX
FORMULACION DEL PROBLEMA	XXI
Objetivo general	XXII
Objetivos específicos	XXII
HIPOTESIS.....	XXII
Variables dependientes.....	XXIII
Variables independientes	XXIII
1) Justificación de la Investigación	XXIV
VIABILIDAD	XXV
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	XXV
CAPÍTULO # 1	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Antecedentes de la investigación	1
1.2 BASE TEÓRICA.....	1
1.2.1. Evaluación del desempeño.....	1
1.2.2. IMPORTANCIA.....	4
1.2.3. ¿Por qué evaluar el desempeño?.....	5
1.2.4. ¿Cómo evaluar el desempeño?.....	6

1.2.5.	Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	7
1.2.6.	Evaluación feedback 360° o evaluación de 360°	8
1.2.8.	Elementos importantes del formulario.....	11
1.2.9.	Evaluación por competencias	13
1.2.10.	Desempeño por competencia	14
1.3.	BASE CONCEPTUAL.....	16
1.3.1.	¿Qué son las competencias?	16
1.3.2.	¿Qué son las competencias laborales?	16
1.3.3.	¿Qué es evaluar?	18
1.3.4.	Conceptos y características de la evaluación:	19
1.3.5.	¿Qué es el desempeño?	22
1.3.6.	¿Qué es una guía?.....	22
CAPÍTULO # 2		24
2.	METODOLOGIA.	24
2.1.	Análisis de la situación	24
2.1.1.	Análisis Externo.....	24
2.1.2.	Análisis Interno.....	24
2.1.3.	Análisis histórico.....	25
2.1.4.	Situación actual	26
2.1.5.	Análisis DAFO	27
2.2.	Descripción del mercado	28
2.3.	Segmentación del mercado	29
2.4.	Técnicas de recolección de datos.....	33
2.4.1.	Fuentes primarias:.....	34
2.4.2.	Fuentes secundarias	34
2.5.	Procesamiento.....	34
CAPÍTULO # 3		36
3.	INTERPRETACION Y ANALISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS ..	36
3.1.	Interpretación y análisis de resultados.....	36
CAPÍTULO # 4		72
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72

4.1.	CONCLUSIONES.....	72
4.2.	RECOMENDACIONES.....	74
4.3.	PROPUESTA	75
4.4.	BIBLIOGRAFÍA.....	79
4.5.	ANEXOS	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Funcionarios	
Gráficos	23-35
Empleados	
Gráficos	36-48
Obreros	
Gráficos	49-57
Figura # 1	pág. 2
Figura # 2	pág. 4
Figura # 3	pág. 5
Figura # 4	pág. 8
Figura # 5	pág. 10
Figura # 6	pág. 11
Figura # 7	pág. 13
Figura # 8	pág. 15
Figura # 9	pág. 16
Figura #10	pág. 17
Figura # 11	pág. 18
Figura # 12	pág. 19
Figura # 13	pág. 23
Figura # 14	pág. 25
Figura # 15	pág. 26
Figura # 16	pág. 33
Figura # 17	pág. 76

Certificado del Tutor

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, **ECON. RIGOBERTO POVEDA MUÑOZ**,
COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR TITULO DE **INGERIERO COMERCIAL**PRESENTADO POR
LOS EGRESADOS:

SARA BARREIRO TENORIOCON C.I # 092506305-1

LEYDI DIAZ CAÑARTECON C.I.# 120509882-3

YIRABEL PRIETO FRANCO CON C.I # 080172648-0

TEMA: "PROPONER UNA GUIA DE EVALUACION QUE LOGRE MEDIR
EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE
LA CONSTRUCTORA VIAL EQUITESA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL"

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS
PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.



ECON. RIGOBERTO POVEDA MUÑOZ

TUTOR DE TESIS

Certificado de Gramatologa

CERTIFICACION DE GRAMATÓLOGA

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEIDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE:

SARA MARIUXI BARREIRO TENORIO

LEYDI ELIZABETH CAÑARTE DIAZ

YIRABEL VANESSA PRIETO FRANCO

CUYO TEMA ES:

**“PROPONER UNA GUIA DE EVALUACIÓN QUE LOGRE MEDIR EL
DESEMPEÑO POR COMPETENCIA DE TRABAJADORES DE LA
CONSTRUCTORA VIAL EQUITESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

CERTIFICO QUE ES UN TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES.

ATENTAMENTE,


ECON: NATALIA ANDRADE MOREIRA

Renuncia de derechos de autor

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE

SARA BARREIRO TENORIO CON C.I # 092506305-1

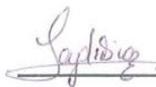
LEYDI DIAZ CAÑARTE CON C.I.# 120509882-3

YIRABEL PRIETO FRANCO CON C.I # 080172648-0,

CUYO TEMA ES:

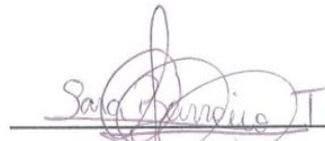
"-TEMA: "PROPONER UNA GUIA DE EVALUACION QUE LOGRE MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCTORA VIAL EQUITESA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.



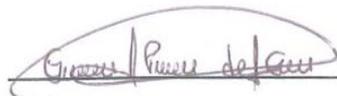
LEYDI DIAZ CAÑARTE

C.I.# 120509882-3



SARA BARREIRO TENORIO

C.I # 092506305-1



YIRABEL PRIETO FRANCO

C.I # 080172648-0

GUAYAQUIL FEBRERO DEL 2013

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento al todopoderoso por darnos la fortaleza espiritual para seguir por el sendero del triunfo, a nuestro tutor por su guía y especialmente a nuestros familiares por su comprensión, apoyo y por ser la fuerza motivadora en cada paso que hemos dado durante la elaboración de este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme guiado en el camino correcto de la superación espiritual y moral. A mi madre Dennys Tenorio y esposo Ing. Nixon Hernández por impulsarme a estudiar y progresar en mi educación y formación académica e intelectual, de forma especial a mi hija Isabel Cristhina por ser la fuerza motivadora que me ayuda a alcanzar mis metas con éxito.

Sara Barreiro Tenorio

DEDICATORIA

A Dios, que me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi madre, Guadalupe Cañarte, quien me enseñó desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es suyo, ¡la amo!

A mis queridos hermanos, Fernando y Janeth, ¡Gracias por el apoyo brindado! Sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mi abuelita, mi tío y todos mis amigos.

Leydi Díaz Cañarte

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, dándome salud para lograr mis objetivos.

A mis padres Gonzalo y Mary por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, de igual manera a mis suegros.

A mis hermanos Gonzalo, Wendy y Valeria por apoyarme siempre. A mi esposo Dr. Carlos Estupiñan por su amor, apoyo y comprensión, a todos mis amigos por compartir buenos y malos momentos.

Yirabel Prieto Franco

RESUMEN

Este proyecto trata sobre los problemas que se observaron dentro de la compañía EQUITESA con cada uno de los trabajadores en la ejecución de sus funciones y en la determinación de sus capacidades, buscamos como propósito fundamental proponer una guía de evaluación que permita mejorar las actividades diarias en sus puestos de trabajo y que sean remunerados según sus capacidades.

Iniciamos con la determinación y planteamiento del problema, objetivo general y específicos; justificación de la investigación: teórica, en la que se detalla la problemática que tomamos de la empresa para llevar a cabo esta investigación; metodológica, en la que planteamos los métodos de investigación que se llevarán a cabo para la recolección de información y determinar el instrumento que se usará para obtención de datos dentro de la compañía, necesarios para la veracidad de nuestra investigación los cuales han sido tabulados, procesados y analizados; práctica, donde se detalla cómo se puede llevar a cabo nuestra propuesta, sustentada por el Marco Teórico.

Dentro del marco teórico desarrollamos y redactamos las variables que se encuentran dentro de nuestra propuesta sobre la evaluación, el desempeño, las competencias y la importancia de estas.

Además enfatizamos en todo lo que tiene que ver con la evaluación: por qué, cómo, dónde, a quienes, para qué, etc. Estudiamos su aplicación en sus diferentes áreas.

Dentro de la metodología se diagnosticó el problema a través de un análisis situacional; información obtenida de personas que laboran en la compañía, para determinar de forma general la importancia de la aplicación de la evaluación.

Para la elaboración de este proyecto se encuestó a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la Constructora Vial Equitesa en la ciudad de Guayaquil, estratificando nuestro universo según las áreas de trabajo.

Se diseñó un formulario de evaluación, tomando en cuenta los problemas a mejorar para que la compañía cuente con personal capacitado en las diferentes áreas de trabajo, también para evitar los problemas al momento de determinar salarios y delegar funciones.

Para solucionar este problema hemos elaborado un formulario de evaluación del desempeño por competencia, el cual puede ser aplicado a toda la organización en sus diferentes áreas, con la finalidad de que el evaluador sea veraz al momento de aplicar dicha evaluación.

Para la aplicación de este modelo, el evaluado será quien designe quienes van a evaluarlo, para aplicar esta evaluación el personal debe ser capacitado en cómo se va a aplicar dicho modelo y se realizará una simulación para evitar errores futuros.

Este modelo de evaluación del desempeño por competencia, creemos que será un método que ayudará a la solución de los problemas y a la

mejora en el trabajo de cada uno de los empleados. Además ayudará a determinar los salarios según sus capacidades.

Entre los involucrados que ayudarán a la solución de los problemas han sido tomados en cuenta todos los miembros de la organización.

SUMMARY

This project is about the problems that were observed inside the company EQUITESA with each of the workers in the execution of their duties and determine their abilities, our fundamental purpose is to propose a system evaluation to improve their daily activities in their job and be paid according to their abilities.

We begin with the determination and problem statement, general and specific objectives; theoretical justification of the research detailing the problems we took from the company to perform this methodological research, where we propound there search methods we will use to collect information and determine the instrument that will be used for obtaining data within the company necessary for the veracity of our research, which have been tabulated, processed and analyzed, which details how we can conduct our proposal, supported by the theoretical framework.

Inside the theoretical framework we developed and drafted the variables that are in our proposal about the evaluation, the performance, the competencies and the importance of these.

Also emphasized in everything that has to do with the evaluation: why, how, where, who, for, etc. We studied its application in different areas.

Within the methodology was diagnosed the problem through a situational analysis; information obtained from people working in the company, to determine in general the importance of implementing an evaluation.

For the development of this project all the staff working indifferent areas of Equitesa Road Construction in the city of Guayaquil was surveyed, stratifying our universe as work areas.

Was design an evaluation model, taking into account the problems that must be improved so that the company can have staff capable and trained in different areas of work, also to avoid problems at the moment of determine salaries and delegate functions.

To solve this problem and detect valuable personal we have developed a performance evaluation model for competition, which can be applied in all the organization in different areas, in order that the evaluator can be truthful when he has to apply that evaluation.

For the application of this model, the person appointed will appoint who is going to evaluate him, to apply this evaluation the staff should be trained in how will apply this model and perform a simulation to avoid future errors.

This evaluation model of the competition performance, we believe will be a method that would help to solve the problems and improve the work of each employee. Also help to determine salaries according to their abilities.

Among the involved who will help to the solution of the problems have been taken into account all members of the organization.

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas, por el grado de competitividad que existe, procuran proveerse de las herramientas técnicas más convenientes, que permitan lograr con eficiencia y eficacia los objetivos y metas programados. Más aun, tratándose de empresas dedicadas al servicio vial, que se ven obligadas, por su naturaleza a desarrollar actividades de capacitación más exigentes. En especial las funciones de obreros de la construcción que necesitan contar con una preparación moderna y elevar su nivel de conocimientos que haga posible detectar los problemas más álgidos y que sean parte de las soluciones a los mismos.

La falta de inclusión igualitaria en programas de capacitación e incentivos económicos, provocan un clima laboral inapropiado, produciendo disminución en el rendimiento cuantitativo y cualitativo de la empresa.

En las actuales condiciones en que se desenvuelve la Constructora Vial EQUITESA, en que no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por competencia; con esta investigación pretendemos crear las herramientas necesarias que hagan posible una mejor administración del talento humano, como el actor principal de todo proceso de cambio que opere en la empresa y que propenda a un desarrollo franco a corto, mediano y largo plazo.

Es de esperar que, como este estudio investigativo, haya muchos otros que mejoren los niveles de desempeño de sus trabajadores, para que evidencien un progreso permanente tanto del aspecto físico, en el económico y humano.

De acuerdo a la estructura de nuestra tesis de grado, consideramos necesario mencionar algunos aspectos importantes, los mismos que se encuentran a continuación:

El en primer capítulo, que se refiere al análisis teórico donde planteamos conocimientos válidos para fortalecer nuestro proyecto, por esta razón hemos recurrido a una gama de instrumentos metodológicos para interpretar nuestro tema de investigación.

El segundo capítulo contiene el análisis externo, interno e histórico de la compañía, la situación actual, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; también describimos y segmentamos nuestro mercado.

El capítulo tres abarca la recolección de los datos, análisis e interpretación de los resultados con los respectivos gráficos.

El cuarto capítulo donde se establecen la conclusión, recomendaciones y la propuesta de nuestra investigación la cual ayudará a la solución de los problemas planteados.

ANTECEDENTES

PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando hablamos de construcción, nos referimos a diversas formas y combinaciones de cómo hacer o crear varios tipos de estructuras físicas.

Es indudable los adelantos técnicos y científicos en la construcción, los que han facilitado a que el trabajo humano sea más eficiente y efectivo; de esta manera se ha dejado atrás el trabajo rudimentario alrededor de instrumentos menores como la pala, el pico, etc. Todo esto ni ha facilitado ni ha impedido de que sean mayores o menores los resultados que se han obtenido en una construcción, manteniéndose inmóvil la existencia de la mano de obra como el factor fundamental en una construcción. El desarrollo urbano de las pequeñas y grandes ciudades se ha ido desarrollando con más rapidez a medida que las herramientas de la construcción han evolucionado.

A medida que la humanidad se ha ido desarrollando, sus formas de vida también han ido cambiando utilizando de mejor manera los recursos disponibles y obteniendo cada vez mejores condiciones de vida.

En la actualidad, el avance tecnológico, el crecimiento de las poblaciones, los recursos limitados han generado nuevas condiciones dentro del sector de la construcción, situaciones que hacen que se innoven nuevos procesos para la optimización de variables tales como los costos en mano de obra, costos en los materiales de construcción, expectativas en el mercado de los constructores, las mismas que harán la diferencia entre obtener importantes resultados económicos y sociales o tan solo limitaciones.

El motivo de nuestra investigación es por la falta de conocimientos administrativos de parte de los directivos de dicha empresa, ya que la amplia experiencia en el área de construcción no los hace conocedores de como tener satisfecho al personal a su cargo, para cumplir con los objetivos y metas planteados por la constructora; es por esta razón que hemos decidido proponer a esta constructora vial un sistema de evaluación del desempeño por competencia para ser ejecutado por el departamento de Talento Humano.

Con el fin de desarrollar nuevas formas de elegir personal eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus tareas, nuestra propuesta ayudará a identificar de forma directa las áreas que necesitan ayuda para un mejor desenvolvimiento, trabajadores con falta de conocimientos para desarrollar sus tareas, empleados merecedores de un sueldo según sus capacidades y responsabilidades. Para la mejora continua de esta Industria que cuenta con muchas falencias en la gestión de talento humano es necesario desarrollar un análisis y descripción de los diferentes puestos para que de esta manera la implementación del proceso de evaluación del desempeño sea más eficiente y logre cumplir con los objetivos y metas propuestos.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo puedo medir el desempeño por competencia del personal que labora en la Constructora Vial Equitesa?

¿Es necesario evaluar al personal para medir el desempeño por competencia de los trabajadores de esta empresa?

¿De qué manera un sistema de evaluación del desempeño por competencia mejorara el desarrollo de las actividades que realiza cada empleado de esta Constructora Vial?

Objetivos de Investigación

Los objetivos de investigación nos van a ayudar a establecer lo que se quiere alcanzar con este proyecto y el tiempo que nos va a llevar ejecutarlo.

Objetivo general

Detectar el nivel de desempeño por competencia de los trabajadores de la de la Constructora Vial Equitesa en la ciudad de Guayaquil en un tiempo máximo de un año.

Objetivos específicos

- ✓ Mejorar el desempeño por competencia de cada trabajador en las diferentes áreas de la constructora vial.
- ✓ Identificar personal calificado para la organización mediante la evaluación del desempeño de cada uno de ellos.
- ✓ Dar la posibilidad a los trabajadores de acceder a un conocimiento más especializado de sus competencias.

HIPOTESIS

- ✓ Si se propone un sistema de evaluación del desempeño por competencias entonces mejoraría el desarrollo de las actividades que realiza cada empleado.

- ✓ La Compañía Equitesa desea detectar las necesidades de capacitación de cada empleado para implementar un nuevo sistema de evaluación.
- ✓ La identificación del personal clave para la organización mediante la evaluación del desempeño permitirá una motivación de los trabajadores con un incentivo en sueldos y salarios.

Variables dependientes

- Mejorar el desarrollo de las actividades que realiza cada empleado.
- Implementar un nuevo sistema de evaluación.
- Permitir una motivación de los trabajadores con un incentivo en sueldos y salarios.

Variables independientes

- Proponer un sistema de evaluación del desempeño por competencias.
- Detectar las necesidades de capacitación de cada empleado.
- Identificación del personal clave para la organización mediante la evaluación del desempeño.

1) Justificación de la Investigación

a) Justificación Teórica

Debido a los problemas observados en los trabajadores de la compañía Equitesa hemos concluido que a las personas que laboran en esta empresa es necesario evaluarlas para medir su desempeño ya que por ser personal que realiza trabajos manuales los empresarios creen que no es necesario evaluar y fortalecer sus conocimientos, existe un bajo nivel de desempeño en las labores que realiza cada empleado, debido a que las personas que constituyen estas organizaciones no tienen conocimientos sobre el desarrollo de sus actividades; no existe una estructuración, análisis y descripción de puestos.

a) Justificación Metodológica

En el país los estudios que existen sobre la Industria de la construcción, tienen un enfoque general, se mide el impacto de la construcción en la economía en forma global, no existen trabajos que indiquen la situación actual del sector, por la ramas de actividad en la que esta se encuentra segmentado, ni los posibles escenarios que se pueden presentar en este campo durante los próximos años, ya que este se encuentra en constantes cambios por la influencia que ejercen sobre las diferentes variables que lo conforman.

El presente proyecto se trata de desarrollar mediante la aplicación de conocimientos y herramientas ya existentes: Método de investigación inductivo - deductivo con la finalidad de determinar los problemas con los que cuenta esta Compañía y proponer una solución que beneficie a todo la industria, Método de investigación descriptivo, que ayudará a conocer los problemas más frecuentes. La observación directa se realizará en las oficinas de la constructora EQUITESA SA; encuestas, consulta a expertos, trabajo de campo que sirve para observar el

proceso productivo con sus necesidades y falencias; fuentes secundaria como textos e internet.

b) Justificación Práctica

Al proponer un sistema de evaluación del desempeño por competencia para la Constructora Vial Equitesa, primero tenemos que realizar un análisis y descripción de puestos y luego realizar la implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño por competencia de cada trabajador, para mejorar su desarrollo personal y empresarial.

VIABILIDAD

Mediante la observación directa a la Constructora Equitesa hemos detectado la problemática que existe en la actualidad en dicha empresa, y al analizar estos conflictos hemos concluido que nuestra propuesta puede llevarse a cabo en esta compañía de manera exitosa ya que son muchos los beneficios que ayudarán a la mejora continua, tales como: el personal capacitado, mejoras salariales, etc.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Debido a que hay personal que tiene muchos años trabajando en la empresa, donde algunos sienten temor al cambio, pues creen que van a ser removidos de sus puestos de trabajo o despedidos de sus cargos, lo cual se debe al desconocimiento de sus deberes y derechos. Lo que amerita una capacitación permanente; de esta, manera podrán acceder a un franco desarrollo de sus actividades y resultados. Es de esperar que estas iniciativas de investigación sean imitadas por otras empresas que les permita mirar su entorno, diagnosticar esa realidad y planificar su futuro.

CAPÍTULO # 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Hemos analizado la Constructora Vial Equitesa con la finalidad de determinar la problemática más frecuente, los pasos a seguir y de esta manera lograr crear una solución que beneficie tanto a los empleados como a la organización. Al analizar el ambiente de trabajo de la Constructora Vial Equitesa ya que tiene 32 años en nuestro país, hemos detectado la falta de interés por parte de los directivos en conocer las capacidades de los empleados, sus habilidades y los problemas que provocan su bajo desempeño.

Es por esta razón y por la necesidad de adquirir conocimientos válidos para fortalecer nuestro proyecto que hemos recurrido a una gama de instrumentos metodológicos para interpretar nuestro tema de investigación.

1.2 BASE TEÓRICA

1.2.1. Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de una persona es evaluar el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades y capacidades, también el rendimiento, los logros obtenidos y alcanzar los objetivos de acuerdo con el cargo que

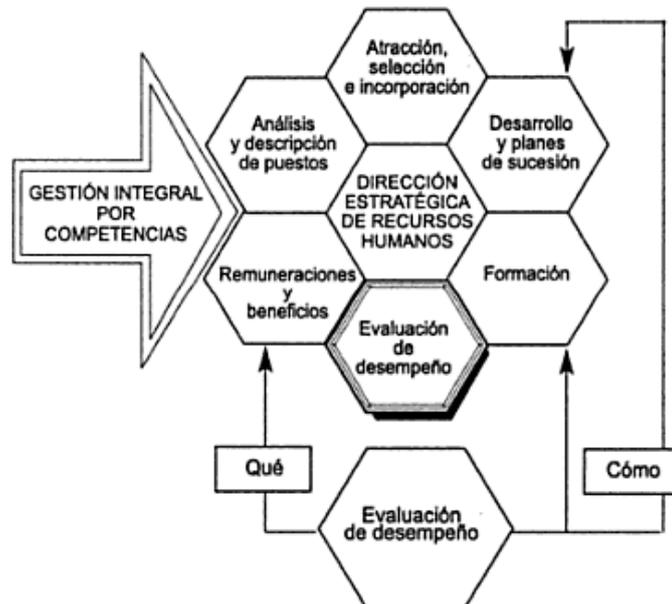
Ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la organización.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus habilidades, sus fortalezas y cuál de ellos necesita un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional.

La evaluación del desempeño es una serie de pasos a seguir para determinar el rendimiento global del empleado. La mayoría de los empleados tiene como objetivo obtener resultados de sus actividades, y las personas a su cargo deben estar prestas a evaluar el desempeño para decidir acciones a tomar para mejorar.

Figura # 1

Cómo se relaciona la evaluación de desempeño con los diferentes subsistemas de Recursos Humanos



FUENTE:

<http://books.google.com.ec/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA279&dq=EVALUACION+DE+180+GRADOS&hl=es&sa=X&ei=Jd8SUcCOMZTE9gSjrYHgBA&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepa>

Según (Villareal, 1997), **“Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna”**.

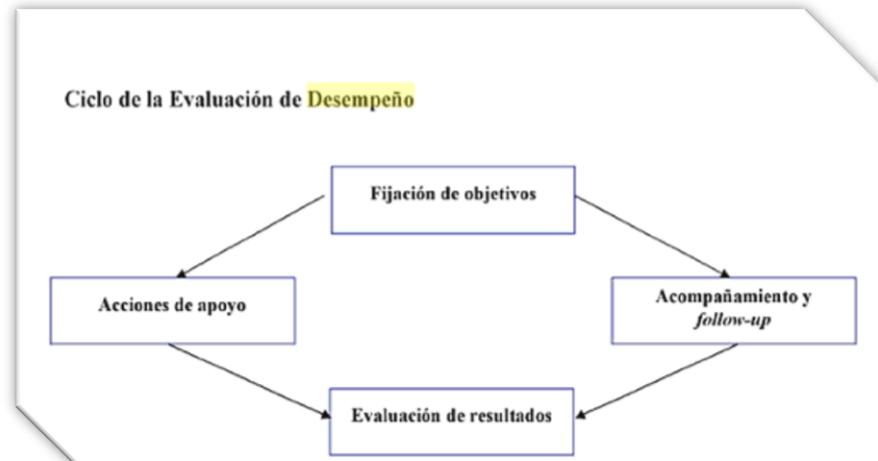
Es por esta razón que debemos informar sobre las ventajas de la aplicación de este método en la compañía ya que ayudará al cumplimiento de objetivos y metas futuras. Con la autoevaluación y la aplicación de métodos de evaluación lograremos identificar fortalezas y debilidades específicas de cada uno de nuestros trabajadores.

La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Continuamente evaluamos al emitir juicios sobre personas, objetos o circunstancias.

La evaluación de desempeño, como lo menciona (Levoyer, 1992) **“es un tema que debe tratarse con seriedad dado el nivel que presenta, es decir, para su realización se requiere de una ardua tarea en la que se comprometan los niveles principales de la organización; sin la participación de estos, simplemente no es posible llevarla a cabo. También, se precisa el compromiso de todas aquellas personas que, de alguna manera, serán participes del proceso”**

La evaluación del desempeño nos va a ayudar a determinar las competencias y el rendimiento que llevan a cabo en su puesto de trabajo, es por esto que es necesario aplicar este tipo de evaluación antes de implementar cualquier evaluación de competencias.

Figura # 2



Fuente: <http://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+AA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o&f=false-Evaluaci3n de Desempe%C3%B1o - Paulo Reis>

El ciclo de evaluación del desempeño está direccionado hacia la fijación de los objetivos de la organización, con el fin de que estos objetivos sean alcanzables y realizables tanto para los evaluadores como para el evaluado.

1.2.2. IMPORTANCIA

Es la responsabilidad del puesto de trabajo con la colaboración de los empleados en el éxito de la empresa:

“es así como comenzó a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzaron los objetivos y metas.”

Se la considera como una técnica o proceso con el cual se valora de forma sistemática el rendimiento general y comportamiento laboral del

trabajador en función de su cargo con la finalidad de que conozca su desempeño.

En muchas ocasiones los empleados ven a la evaluación del desempeño como una amenaza, ya que la relacionan con el proceso de despido el cual los perjudica. La evaluación del desempeño es más efectiva cuando los trabajadores entienden que este método no es más que la búsqueda en la optimización de los recursos y el logro efectivo de los objetivos de la organización.

1.2.3. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Figura # 3



Ya que la evaluación del desempeño es evaluar el desarrollo de sus funciones, podemos decir que es necesario aplicar este tipo de métodos para la mejora permanente de resultados de la organización y para aprovechar el personal con el que se cuenta.

Por otra parte, existe un vínculo entre los jefes y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo de lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

(Alles, 2012) Dice: **“Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluación de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados”.**

En base a lo observado en la Constructora Vial Equitesa hemos determinado que este caso en especial no conoce sobre este tipo de métodos. Los empleados al desconocer sobre este tema lo relacionan normalmente con despido y es por esta falta de conocimientos que se resisten a un cambio.

1.2.4. ¿Cómo evaluar el desempeño?

Para llevar a cabo una evaluación que logre medir el desempeño del empleado, es necesario que se conozca el desenvolvimiento del trabajador; como se da a menudo no es necesario solo con conocer del trabajo que los colaborados han hecho en el año, sino mantener continua comunicación con los empleados de las tareas que realiza. Para que esto sea ideal es de vital importancia que el colaborador comprenda la descripción de su puesto, las funciones y responsabilidades que tiene que llevar a cabo, así también los conocimientos y personalidad para obtener el éxito en su puesto de trabajo.

Si bien es cierto que la continua comunicación es necesaria, sería indispensable designar una reunión anual con todos los empleados para

evaluar si su desempeño ha mejorado con las observaciones dadas o necesitan adquirir conocimientos que fortalezcan su aprendizaje.

1.2.5. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

La evaluación de desempeño es un instrumento o herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres pasos:

1. Medir el potencial humano para determinar sus capacidades.
2. Permitir que el talento humano sea tratado como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda ser desarrollada con supervisión de sus jefes.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación afectiva a todos los miembros de la organización, considerándolos objetivos de la organización y los objetivos de los individuos.

La evaluación del desempeño nos ayudara a identificar las debilidades y las fortalezas que tiene el colaborador en su puesto de trabajo, también nos dará a conocer si el mismo cumple con sus actividades; si son realizadas con eficacia y responsabilidad.

Al no ser aplicada de forma directa, este tipo de evaluación nos dará una idea clara de las diferentes competencias del trabajador, este resultado será más confiable al saber que el empleado no solo será evaluado por su supervisor, sino también por personas que están en constante contacto con él; como lo pueden ser los proveedores o compañeros de trabajo.

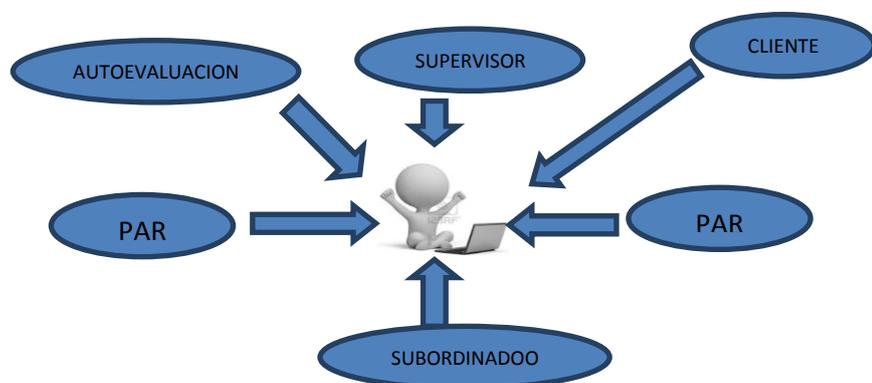
1.2.6. Evaluación feedback 360° o evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° es una herramienta para el desarrollo de las personas, que nos va a ayudar a identificar desde diferentes puntos de vista el desempeño de las competencias de cada uno de los empleados.

(Alles, 2012), **“es un sistema de desempeño sofisticado, utilizado –en general- por grandes organizaciones. La persona es evaluada en todo su entorno”**.

Este tipo de evaluación consiste en que un grupo de personas valore a otra en comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Figura # 4



Elaborado por: autores de la tesis

(Alles, 2012)

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- ✓ Definición de las competencias de los empleados.- Como de cada uno de los jefes y/o del puesto de trabajo.
- ✓ Diseño del cuestionario o formulario de la evaluación 360°.
- ✓ Escoger las personas que van a intervenir como evaluadores.
- ✓ Lanzamiento del proceso de evaluación.- Con el personal y los evaluadores.
- ✓ Relevancia y procesamiento de los Datos de las diferentes evaluaciones.
- ✓ Comunicación.- A los interesados de los resultados de la evaluación.
- ✓ Informes.- Solo al evaluado, la organización solo recibe un consolidado del grado de desarrollo de las competencias.

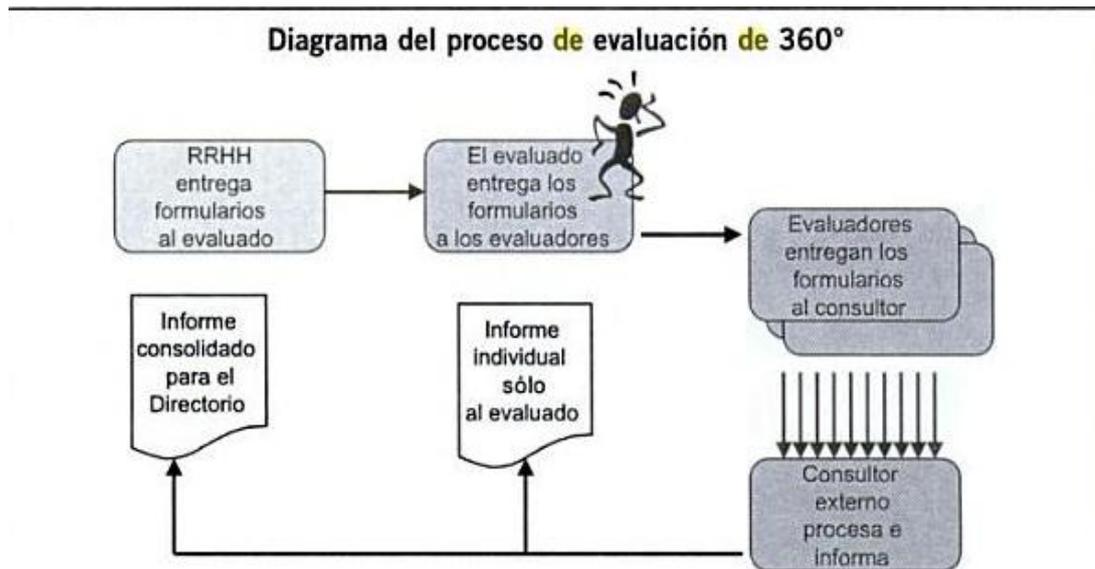
Claves para el éxito en la aplicación de la evaluación

- ✓ La herramienta (la evaluación)
- ✓ Una prueba piloto
- ✓ Entrenamiento de evaluadores y evaluados
- ✓ Los manuales de instrucción
- ✓ Procesamiento externo
- ✓ Los informes
- ✓ La devolución de los informes a los evaluados

- ✓ Seguimiento con los evaluados
- ✓ Continuidad

La evaluación de 360° siempre debe procesarse a través de un consultor externo para garantizar la confidencialidad del proceso.

Figura # 5



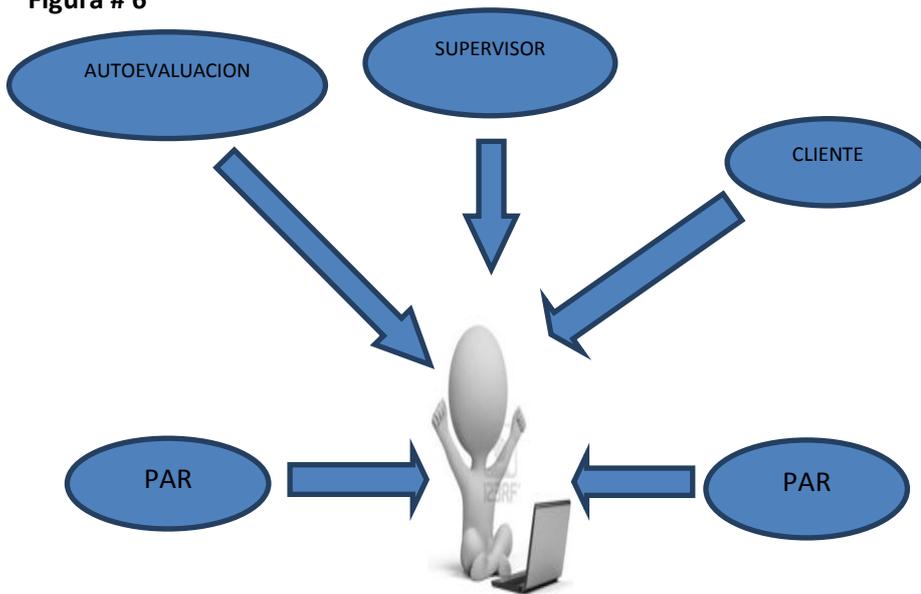
FUENTE:

<http://books.google.com.ec/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA279&dq=EVALUACION+DE+180+GRADOS&hl=es&sa=X&ei=Jd8SUcC0MZTE9gSirYHqBA&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=EVALUACION%20DE%20180%20GRADOS&f=false> Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volumen 1 Escrito por Martha Alicia Ale

1.2.7. Evaluación de 180 grados

Este tipo de evaluación es directa, ya que se realiza de jefe a empleado, pero también puede ser aplicada en grandes empresas sin ningún problema, la única dificultad es que en estos casos se deberá aplicar en dos partes, primero los niveles jerárquicos altos, esperar resultados y luego seguir con el siguiente nivel; este método tomaría más tiempo de realizar pero eso no desmerece su efectividad.

Figura # 6



Elaborado por: autores de la tesis

(Alles, Desempeño por competencias, Evaluación 360°, 2006)

“La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente- los cliente. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.”

1.2.8. Elementos importantes del formulario

Existen muchos elementos que debemos tener en cuenta para la evaluación del desempeño por competencia a los colaboradores, para lo cual nos inclinamos por el método de 360°, por cuanto incluye en esta valoración a todos los empleados de la empresa, estos factores son los siguientes:

Calidad de Trabajo: Se evalúa el trabajo diario que realiza cada empleado en las diferentes áreas o en su puesto; y que pueda contribuir para lograr los objetivos de la organización.

Cantidad de Trabajo: Cumple con su trabajo.

Conocimiento del puesto: Cantidad en que conoce las funciones de su puesto de trabajo.

Iniciativa: Tiene nuevas ideas, puede trabajar independientemente.

Planificación: Órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos.

Relaciones con los compañeros: Está en constante comunicación con sus compañeros, brindándoles información de las diferentes tareas, proyectos, y problemas con los que cuenta la compañía.

Relaciones con el supervisor: Dar a conocer al supervisor sobre el progreso en su trabajo diario.

Relaciones con el Público: Mantener comunicación con los proveedores para mejorar las relaciones externas.

Responsabilidades: Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y de cumplir con sus calendarios.

Es importante para el método por el cual nos inclinamos que el evaluador y el evaluado estén en contacto diario, y conozcan las siguientes pautas:

Figura # 7

Evaluador	Evaluado
<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura de que el evaluado entiende el propósito de la evaluación. • Motiva al evaluado a preparar adecuadamente la sesión. • Revisa las responsabilidades del puesto que ocupa el evaluado. • Revisa los objetivos establecidos y evalúa el nivel de cumplimiento de los mismos. • Prepara ideas sobre los objetivos para el año siguiente. • Revisa la copia del programa de desarrollo personal y estima si es necesario comentar acciones de seguimiento. • Estima si hace falta formación para la mejora del desempeño del evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa las responsabilidades de su puesto de trabajo. • Revisa los objetivos establecidos y adelanta una estimación personal sobre los resultados conseguidos. • Prepara ideas sobre los objetivos para el año siguiente. • Piensa en ideas sobre cómo puede mejorar el desempeño. • Revisa la copia del programa de desarrollo personal y estima si es necesario hablar de acciones de seguimiento. • Estima si necesita formación para la mejora del desempeño.

FUENTE: http://books.google.com.ec/books?id=F5iqQr_Q9dkC&pg=PA110&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o&hl=en&sa=X&ei=FnwSubDDJMm20QHcv4CgCQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o&f=false, El modelo de gestión de recursos humanos, By Juan Carlos Rodríguez Serrano

1.2.9. Evaluación por competencias

Según, (Levy-Leboyer, 1997), “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observados en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Es decir, las competencias son un conjunto de habilidades que algunas personas dominan mejor que otras”.

La evaluación por competencias es un método que nos ayudará a identificar las fortalezas y debilidades en las tareas que realizan a diario en su puesto de trabajo, también por medio de este determinaremos el comportamiento del individuo dentro de la organización.

1.2.10. Desempeño por competencia

Para evaluar el desempeño por competencia en la organización se deberá haber definido un modelo de competencias

Las competencias, definidas en función de las estrategias de cada organización, se clasifican en:

Competencias cardinales.-Son aquellas que poseen todos los trabajadores de la compañía.

Competencias Específicas.- Son aquellas con las que cuentan los supervisores y gerentes de la organización.

Debido a que las competencias son las características que no se van a simple vista y con las que cuentan los trabajadores; pero, de las cuales depende el éxito en la realización de las tareas en sus diferentes puestos de trabajo.

Las cuales se detalla a continuación:

Rasgos.- Estas son de carácter físico; y tienen que ver con la personalidad de cada personal, ejemplo (trabajar sin reaccionar de forma explosiva ante un trabajo bajo presión).

Auto concepto.- La percepción que se tiene de las capacidades de uno mismo, (autoestima).

Motivos.-Aspiración de superación y de ser mejor en lo que se hace.

Conocimientos.- Adquisición de conocimientos teóricos que fortalezcan la actividad que se realiza, aunque es común que estos no se pongan en práctica en la realidad.

Destrezas.-La cualidad de hacer determinada tarea, esta puede ser física o mental.

Figura # 8



Fue

Fuente: Google. Gestion por competencias. Escrito por Eduardo Rábago López
<http://books.google.com.ec/books?id=Hs8lm2CdcplUC&pg=PA23&dq=que+son+las+competencias&hl=es&sa=X&ei=VIYRUfKkApTA9gSIjoH4AQ&ved=0CDMQ6AEWAQ#v=onepage&q=que%20son%20las%20competencias&f=false>.

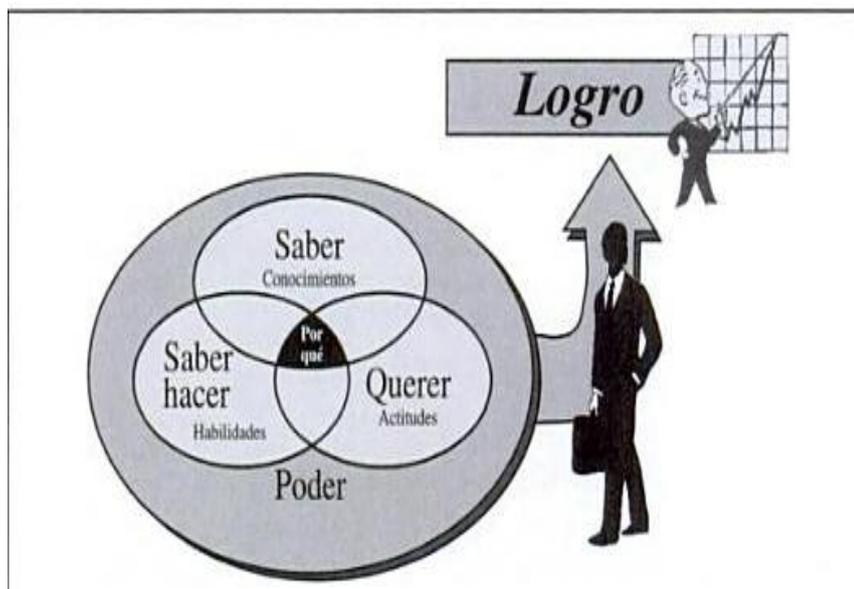
1.3. BASE CONCEPTUAL

1.3.1. ¿Qué son las competencias?

El término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza para realizar algo específico o tratar un tema determinado.

Las competencias son un conjunto de conocimientos, capacidades habilidades y actitudes que debemos saber emplearlas en el tiempo y lugar propicio para nuestro desarrollo profesional e intelectual.

Figura # 9



FUENTE:

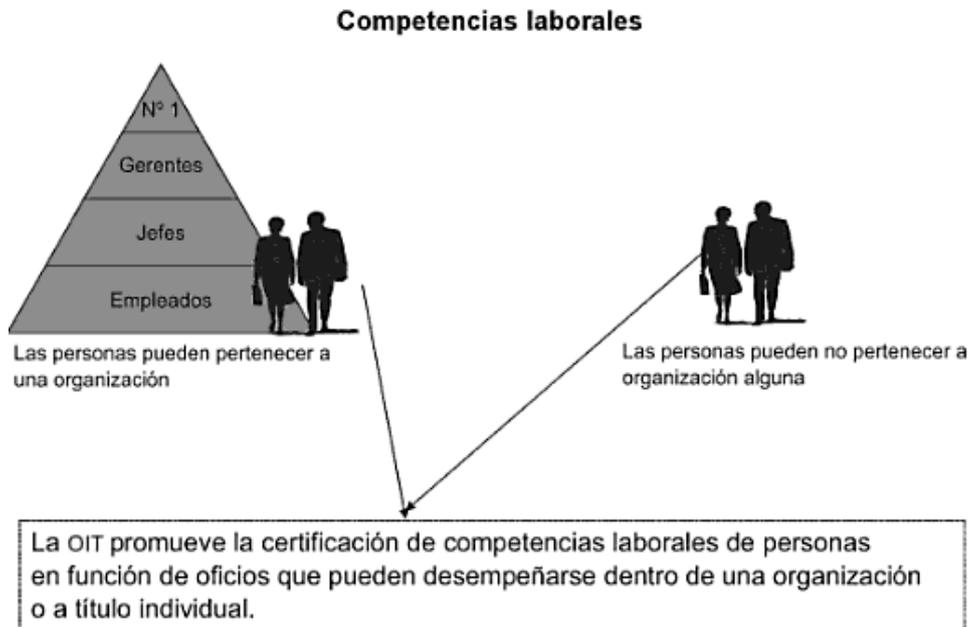
<http://books.google.com.ec/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA86&dq=que+son+las+competencias&hl=en&sa=X&ei=rJcSUcGVLy50AGO54Bw&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20son%20las%20competencias&f=false>, Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de ... By Luis Sagi Vela Grande,

1.3.2. ¿Qué son las competencias laborales?

Características de personalidad, cambios de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Se refiere a la capacidad de llevar a cabo una actividad laboral exitosa.

Figura # 10



FUENTE:

http://books.google.com.ec/books?id=t_WrHJ7umpEC&pg=PA274&dq=objtivos+de+la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o+seg%C3%BAn+martha+alles&hl=es419&sa=X&ei=GGYSUZLyEoXD0QGm2oDACA&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false Diccionario de preguntas: gestión por competencias : cómo planificar la Bv Martha Alicia Alles

A continuación, un cuadro que nos demuestra cómo podemos desarrollar las competencias en nuestro puesto de trabajo, este dice que deberíamos de ser capacitados continuamente de acuerdo a las labores que desempeñamos en nuestra área de trabajo para de esta manera mejorar nuestras actividades.

También nos da a conocer de forma didáctica la importancia del interés de los colaboradores en el auto desarrollo (leer documentos que alimenten y actualicen sus conocimientos) para mejorar sus capacidades.

Figura # 11



FUENTE:

<http://books.google.com.ec/books?id=FYxjgmxValC&pg=PA131&dq=tipos+de+evaluacion+en+talento+humano&hl=en&sa=X&ei=I4oSudHXGtCO0QJl4DgCw&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> **Desarrollo del talento humano basado en competencias By Martha Alicia Alles**

1.3.3. ¿Qué es evaluar?

Es permitir indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

(Hoffman, 1999) **“Dar una nota o hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad, apreciación del “todo” del alumno”.**

1.3.4. Conceptos y características de la evaluación:

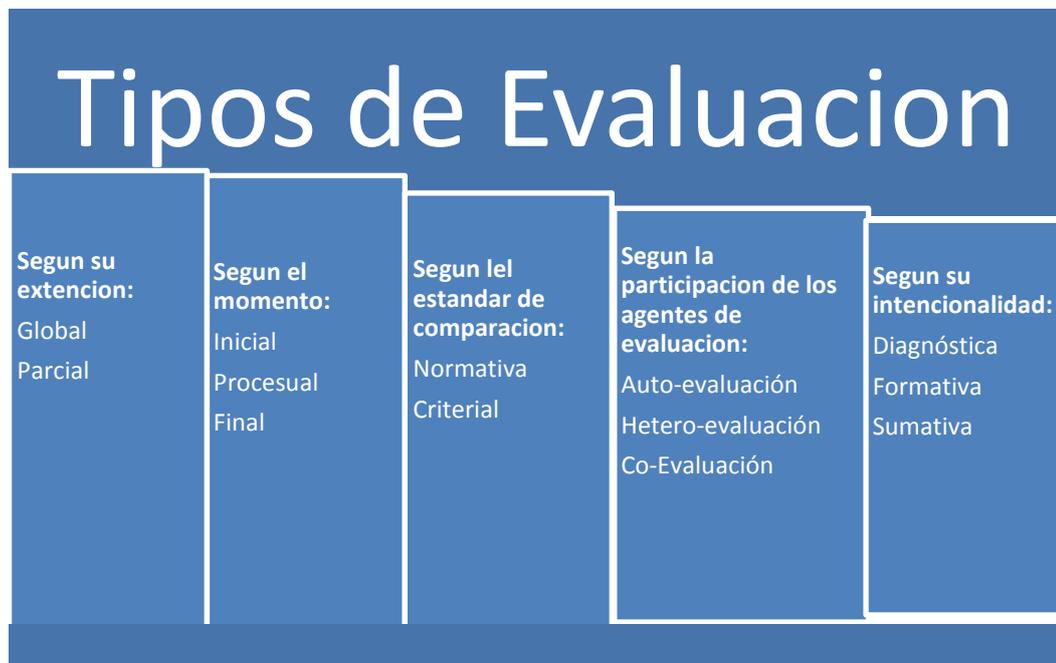
LA EVALUACIÓN

Es un proceso sistemático de recolección de datos, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizan en la toma de decisiones que permita mejorar la actividad de cada individuo.

Se evalúa a los colaboradores con el fin de conocer si se encuentra capacitado para desarrollar sus actividades, para saber y demostrarle al trabajador cuáles son sus fortalezas y debilidades en su puesto de trabajo, de esta manera mejore su rendimiento y se sienta más apto en las actividades que realiza.

Tipos de evaluación.

Figura # 12



Elaborado por: Autores de la tesis

❖ **Según su extensión:**

- **Global.**-Su principal característica es determinar el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.
- **Parcial.**- Se enfoca en identificar y capacitar en las actividades de mayor importancia para el logro de los objetivos

❖ **Según el momento:**

- **Inicial.**- Cuando se hace una valoración al comienzo de la evaluación para determinar el nivel en el que se encuentra al momento de iniciar el proceso.
- **Procesual.**- Este tipo de evaluación nos va a permitir que median los acontecimientos observados durante el proceso el trabajador pueda poner en práctica la debida corrección para la mejora de sus actividades.
- **Final.**- Al término del proceso de evaluación el trabajador se le dará a conocer, mediante un informe donde se detallan sus fortalezas, debilidades y en los aspectos que necesita mejorar para lograr alcanzar los objetivos de la organización.

❖ **Según el estándar de comparación:**

- **Criterial.**- esta evaluación determina el criterio de cada individuo, constituido por lo que “sabe hacer”, de esta manera se conoce el dominio al hacer determinada tarea, con qué frecuencia la hace y la rapidez con la que la ejecuta.

- **Normativa.-** evaluar en referencia a una norma, es comparar los resultados del empleado con los establecidos por la población según al grupo de trabajo al que pertenece. Esta evaluación se basa a técnicas estadísticas.

❖ **Según la participación de los agentes de evaluación:**

- **Autoevaluación.-** Esta fase es donde el individuo hace una valoración de su propio trabajo. Esto le permite darse cuenta en los aspectos que necesita mejorar para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Heteroevaluación.-** Se lleva a cabo a todos los miembros de la organización; se establecen de parte de los jefes como logros y objetivos estructurados, de parte de los subordinados como logros y objetivos alcanzados.
- **Coevaluación.-** Este nos permite determinar los logros del individuo y del grupo de trabajo, consiste en ser evaluación por sus propios compañeros.

❖ **Según su intencionalidad:**

- **Diagnostica.-** Se realiza antes de tomar decisiones de capacitar al personal, para establecer el grado de conocimientos con el que cuentan y en que necesitan capacitación.
- **Formativa.-** Es la que se lleva a cabo en el proceso de rectificación de las actividades que les resulta difícil de realizar, esto nos permitirá ayudar al empleado a que las modificaciones que se

hagan en el desempeño de su trabajo sean las correctas para el logro de los objetivos.

- **Sumativa.-** Esta se hace al final del desarrollo del aprendizaje, con el fin de identificar que los procesos que se llevaron a cabo fueron puestos en práctica exitosamente y ayudaran al cumplimiento de los objetivos de la organización a largo plazo.

1.3.5. ¿Qué es el desempeño?

Podemos definir como desempeño las acciones y el comportamiento de los empleados que son importantes para lograr los objetivos de la organización.

El desempeño se mide en los colaboradores por medio de sus actividades diarias, de cómo realizan sus tareas, si las presentan a tiempo y con eficacia, el desempeño es algo que se visualiza a través del tiempo a medida que el colaborador realiza sus tareas.

El desempeño de una persona se mide según las actividades que realizan en su puesto de trabajo, según el empeño, entusiasmo y la creatividad en la que desenvuelven sus actividades diarias.

1.3.6. ¿Qué es una guía?

Es un texto de consulta sobre información necesaria, el cual nos ayuda a seguir los pasos para resolver un problema.

La guía es un conjunto de pasos que seguiremos para poner en práctica un nuevo proyecto, oh en este caso una evolución de desempeño por competencia para los empleados, esta nos encaminara en cómo llevar a

cabo esta evaluación y como ser aplicable frente al problema que tenemos dentro de la empresa.

La guía es un instrumento que sirve apoyo para seguir una secuencia de pasos al realizar un proyecto.

Figura # 13



CAPÍTULO # 2

2. METODOLOGIA.

2.1. Análisis de la situación

2.1.1. Análisis Externo

Los factores externos determinados por las oportunidades y amenazas, en lo político, social, tecnológico y en la Constitución del Estado, deben tomarse en cuenta para no descuidar las fortalezas internas y lograr un desarrollo a corto y mediano plazo.

Este análisis nos ayudara a establecer estrategias que nos permitan estar preparados para enfrentar las amenazas que puedan afectar al crecimiento de la organización.

Esto constituye en un análisis de las amenazas y oportunidades que sirven para establecer los objetivos de la empresa.

2.1.2. Análisis Interno

En la actualidad la compañía Equitesa cuenta con una administración deficiente que no da un tratamiento adecuado al talento humano, lo que va en desmedro del “buen vivir” de los trabajadores. Además dicha compañía no ha aplicado métodos que determinen las capacidades y competencias de cada empleado para determinar aspectos en los que deben mejorar para su crecimiento tanto personal como profesional.

Los empleados no se sienten conformes con el ambiente de trabajo esto genera que su rendimiento no sea el óptimo al ejercer sus tareas días, de acuerdo a nuestro estudio esto se da por la falta de materiales y porque

no hay comunicación de parte de los supervisores, lo que ayudaría a que el empleado conozca porque se suscitan este tipo de inconvenientes que atrasan su trabajo y no permiten el logro de los objetivos planteados.

2.1.3. Análisis histórico

Este tiene como finalidad visualizar los problemas que han sido más frecuentes en la trayectoria de la Construcción Vial Equitesa.

Esta empresa desde su comienzo cuenta con una inadecuada organización en la administración y el establecimiento de metas y objetivos, es debido a esto que dicha compañía cuenta con muchas dificultades el momento de establecer cambios para la mejora de sus actividades ya que no acredita la debida estructuración.

A pesar de su experiencia de muchos años en el área de la construcción vial, la Compañía Equitesa necesita que su personal administrativo cuente con mayores conocimientos en las diferentes áreas en las que se desenvuelven, para lograr con éxito la aplicación de este método de evaluación planteado.

Figura # 14



2.1.4. Situación actual

En la actualidad esta constructora carece de las armas necesarias para establecer cambios que ayuden a la mejora del desarrollo de sus actividades, debido a la falta de determinación para cumplir los objetivos y la falta de interés en identificar el personal valioso que puedan tener, no hacen inversiones que involucren la determinación y mejora del desempeño de las competencias de cada trabajador.

La organización debido a la falta de métodos de mejora y actualizados para el crecimiento de la organización, hemos determinado que será un arduo trabajo el de dar a conocer de los beneficios que se obtendrán al poner en práctica esta guía, debido a que los empleados están reacios al cambio por los que estos pueden provocar en su puesto de trabajo, ya que al desconocer de métodos de mejora esto provoca una reacción negativa hacia procesos que nunca han sido puestos en práctica dentro de la organización.

Figura # 15



2.1.5. Análisis DAFO

En este vamos a establecer los factores positivos que están determinados por las fortalezas y oportunidades, y los factores negativos que corresponden a las debilidades y amenazas, con el propósito de transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Esto nos permite no descuidar los factores internos y externos de la compañía, para lograr una empresa unida.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<p>Personal obrero y maquinista especializado.</p> <p>Disponibilidad de equipos y herramientas.</p> <p>Antecedentes de obras realizadas por la empresa.</p>	<p>Falta de Control de Calidad.</p> <p>Falta de interés en la mejora de procesos de parte de los empleados.</p> <p>Falta de manual de procedimientos.</p> <p>Falta de un diseño y análisis de puestos de trabajo.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<p>Participar en el proyecto de desarrollo provincial, regional, nacional.</p> <p>Utilización de mano de obra y equipos locales.</p> <p>Impulsar nuevas formas de vinculación laboral.</p>	<p>Excesiva burocracia provincial y nacional.</p> <p>Falta de control a la intervención de agentes externos a los intereses provinciales.</p> <p>Falta de políticas de inversión en el mediano y largo plazo.</p>

Objetivos relacionados con la finalidad de esta tesis:

- Definir las debilidades a nivel administrativo y de campo de todo el personal.
- Aplicar los métodos de evaluación para establecer las capacidades de cada empleado.
- Modificar las formas de establecimiento de sueldos.
- Formular una guía de evaluación del desempeño por competencias para identificar las capacidades en el desempeño de las actividades de cada empleado.
- Analizar los métodos que se han realizado anteriormente para establecer e identificar los cambios.
- Mejorar la comunicación y la relación con los trabajadores.
- Fomentar el trabajo en equipo.

2.2. Descripción del mercado

Al describir nuestro mercado nos hemos enfocado en los trabajadores de la Constructora Vial Equitesa en la ciudad de Guayaquil, en la forma de como conocer los problemas que se dan dentro de la organización y como darles solución.

Nuestro tema se ocupa de la Constructora Vial Equitesa, la cual cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado y a su vez con deficiencias a nivel administrativo, por largo tiempo no se ha tomado en

cuenta al personal que labora en dicha empresa por la falta de conocimientos del personal o por la falta de interés en que el personal tenga mayores conocimientos. Hemos determinado que nuestro universo global es de 100 personas, en donde eliminamos el margen de error, lo que nos facilita para determinar con claridad todos los problemas que se presentan en la empresa.

2.3. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado total que existe, y luego, seleccionar de entre dichos mercados resultantes, el mercado o los mercados que sean más atractivos para incursionar.

Nuestro proyecto de tesis está dirigido al personal que labora en la Constructora Vial Equitesa ya que basado en la observación ésta carece de una guía.

Para que nuestra muestra sea representativa hemos decidido estratificar nuestro mercado en funcionarios, empleados y obreros, para lo que aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N (p*q)}{(N-1) (e/k)^2 + (p*q)}$$

Dónde:

e =Error de la muestra

n = Tamaño de la muestra

k = Nivel de confianza

p = Probabilidad que suceda

q = Probabilidad que no suceda

N = Universo

Funcionarios

$$e = 0.05$$

$$n = ?$$

$$k = 2$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 8$$

$$n = \frac{8(0.5 \cdot 0.5)}{(8-1)(0.05/2)^2 + (0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n = \frac{8(0.25)}{(7)(0.000625) + (0.25)}$$

$$n = \frac{2}{0.254375}$$

$$n = 8$$

Empleados

$$e = 0.05$$

$$n = ?$$

$$k = 2$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 20$$

$$n = \frac{20 (0.5*0.5)}{(20-1) (0.05/2)^2 + (0.5*0.5)}$$

$$n = \frac{20 (0.25)}{(19) (0.000625) + (0.25)}$$

$$n = \frac{5}{0.261875}$$

$$n = 20$$

Obreros

$$e = 0.05$$

$$n = ?$$

$$k = 2$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 72$$

$$n = \frac{72 (0.5*0.5)}{(72-1) (0.05/2)^2 + (0.5*0.5)}$$

$$n = \frac{72(0.25)}{(71) (0.000625) + (0.25)}$$

$$n = \frac{18}{0.294375}$$

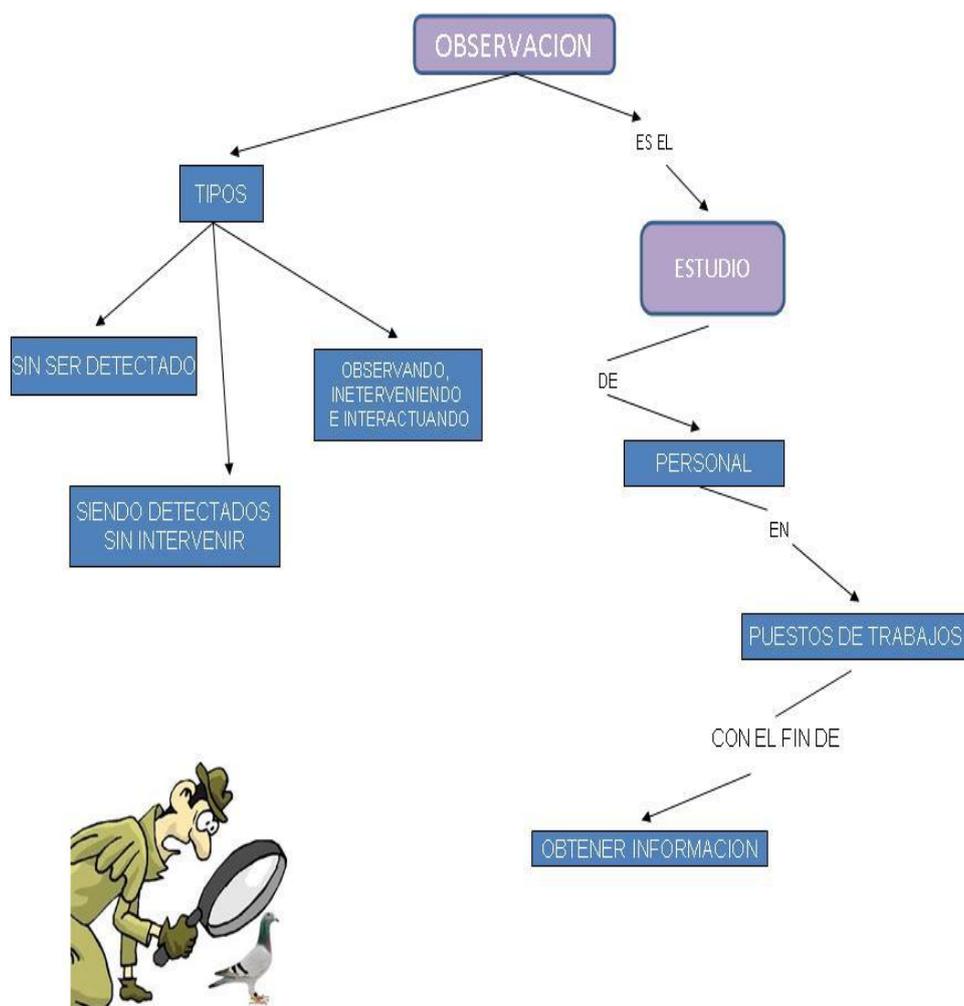
$$n = 61$$

Hemos decidido evaluar a todo nuestro universo en los diferentes grupos, debido a que el resultado de nuestra muestra no tiene un rango de diferencia en relación con nuestro universo, por esta razón y para evitar márgenes de error que podrían afectar a nuestra investigación hemos encuestado a todo el personal de la compañía.

2.4. Técnicas de recolección de datos

Entre las técnicas que escogimos para este estudio está la de observación la que empleamos durante cinco meses para diagnosticar y detectar los problemas existentes que se confirmaron al realizar las encuestas.

Figura # 16



En este trabajo de investigación, para la obtención de información se elaboró un esquema de dos fases:

- ❖ Recolección de información
- ❖ Procesamiento de información

Para la recolección de la información se utilizó como herramienta de apoyo las siguientes técnicas:

2.4.1. Fuentes primarias:

Encuesta.- Dirigidas a la muestra estratificada de los empleados que laboran en la compañía Equitesa; para diagnosticar la situación actual de la misma.

Análisis estadístico.- En base a los datos analizados estos fueron procesados y tabulados en el programa Excel.

2.4.2. Fuentes secundarias

Textos, revistas, internet entre otros que nos facilitan información básica.

2.5. Procesamiento

1.- Tabulación de la información.- Estudio estadístico de los datos que se recolectó para presentar los resultados.

2.- Presentación de los gráficos

3.- Análisis de resultados.- Con la tabulación de los datos y la obtención de resultados se confirmó sobre los problemas ya planteados con anterioridad bajo los siguientes parámetros:

- Análisis de los resultados obtenidos, para determinar por qué surge el problema y plantear una solución.

- Interpretación de los resultados, tomando en consideración los comentarios de los empleados al momento de llenar las encuestas.

CAPÍTULO # 3

3. INTERPRETACION Y ANALISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS

3.1. Interpretación y análisis de resultados.

Con la finalidad de detectar el o los problemas en los diferentes grupos, hemos estratificado nuestro mercado de la siguiente forma:

Funcionarios.-Jefes departamentales

Empleados.- Personal que labora en el área administrativa.

Obreros.- Personal que labora en campo

Las encuestas se las realizó en las instalaciones de la Constructora Vial Equitesa en ciudad de Guayaquil, obteniendo los siguientes resultados:

Encuestas realizadas por el grupo de ocho funcionarios de la Constructora Vial Equitesa.

PREGUNTA 1		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
SI	8	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO 1

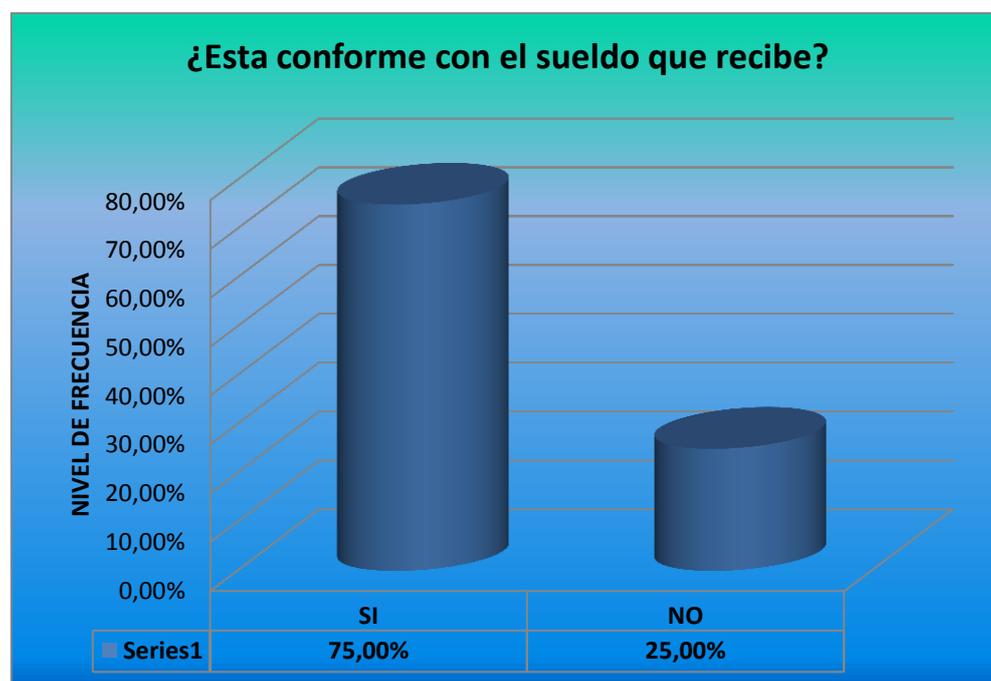


Interpretación de datos

El cien por ciento de los funcionarios está a gusto con el trabajo que realizan, ya que ellos están especializados en cada una de las áreas que desempeñan.

PREGUNTA 2		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO 2



Interpretación de datos

El setenta y cinco por ciento de los funcionarios está conforme con el sueldo que percibe de acuerdo a sus responsabilidades, el veinte cinco por ciento no está conforme; ellos mencionaron que esto se debe que las responsabilidades a su cargo ameritan una mayor remuneración.

Para ayudar a corregir este problema podemos hacer un análisis de las funciones y responsabilidades de cada funcionario y de esta manera determinar sueldos.

PREGUNTA 3		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
TRES MESES	0	0.00%
UN AÑO	0	0.00%
INDEFINIDO	5	62.50%
NINGUNO	3	37.50%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 3

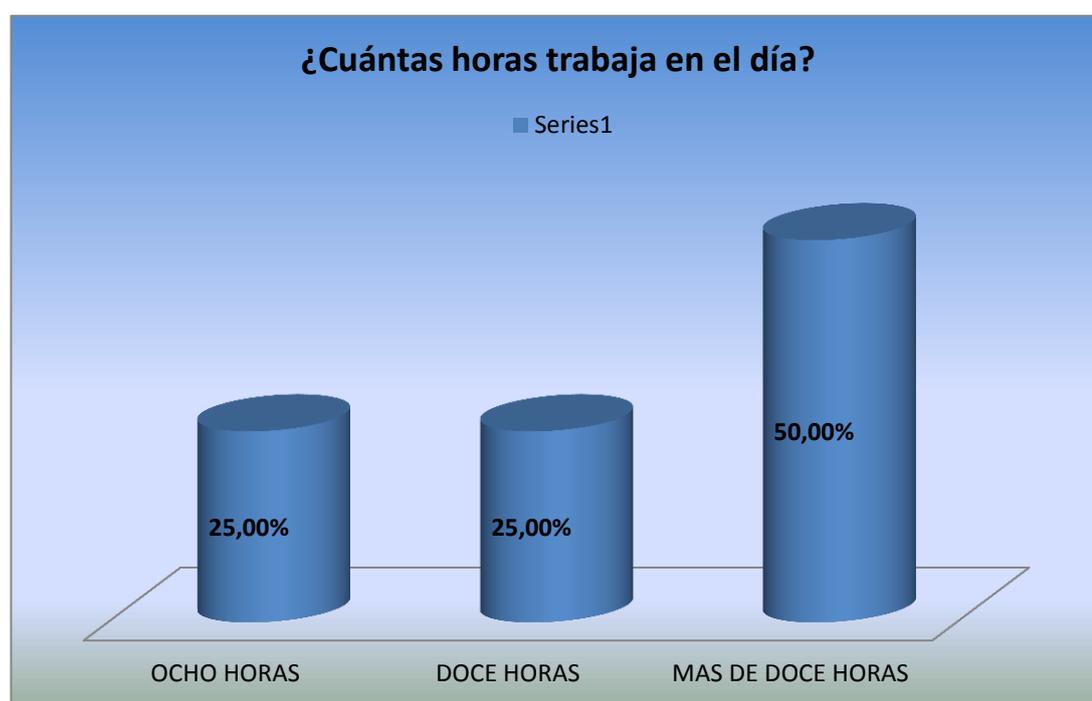


Interpretación de datos

Como podemos observar reflejado en el gráfico, más del cincuenta por ciento de los funcionarios cuentan con contrato indefinido ya que han laborado en la compañía más de cinco años, lo funcionarios que no han firmado contrato con un treinta y siete punto cincuenta por ciento nos dieron a conocer que aunque no han firmado un documento existe un contrato verbal con sus contratantes.

PREGUNTA 4		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
OCHO HORAS	2	25.00%
DOCE HORAS	2	25.00%
MAS DE DOCE HORAS	4	50.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 4



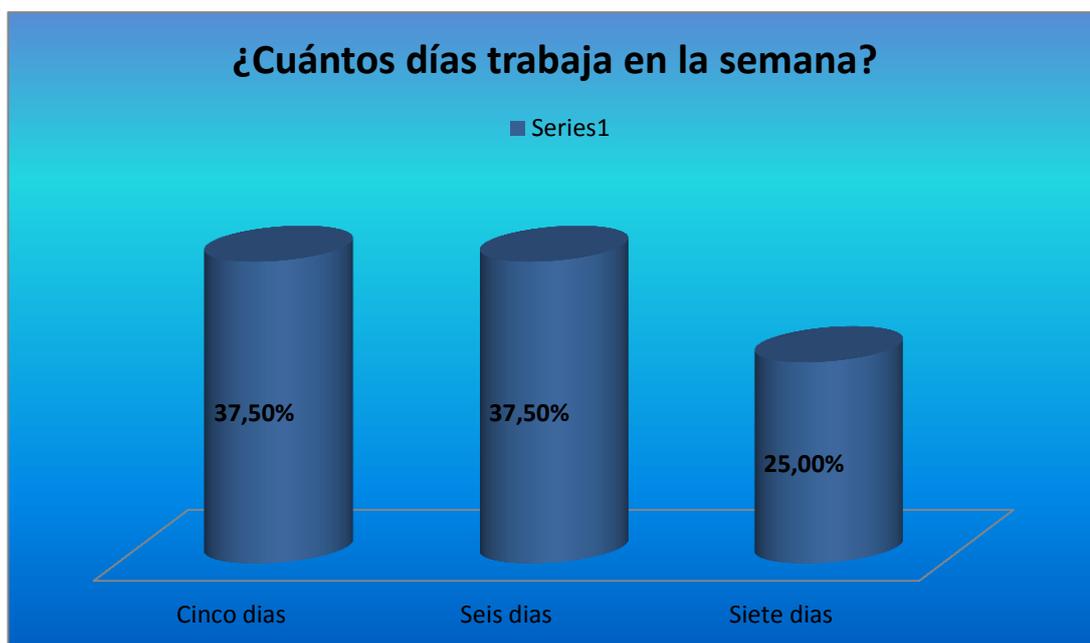
Interpretación de resultados

Más del cincuenta por ciento de los funcionarios labora más de ocho horas, el veinticinco por ciento labora doce horas y el cincuenta por ciento labora más de doce horas diarias, el veinticinco por ciento de funcionarios que laboran ocho horas diarias labora en oficina.

Debido a que la Compañía se dedica a la construcción de vías el personal que labora más de ocho horas trabaja por jornada.

PREGUNTA 5		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Cinco días	3	37.50%
Seis días	3	37.50%
Siete días	2	25.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 5



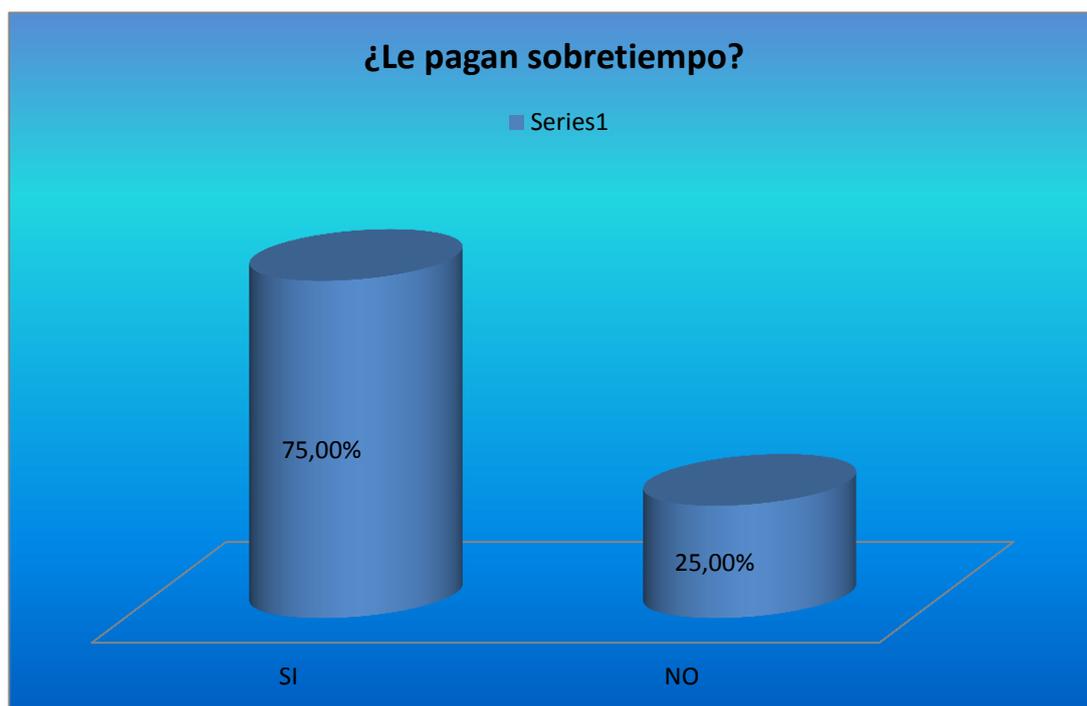
Interpretación de datos

Los funcionarios que laboran cinco días a la semana cuentan con un treinta y siete punto cincuenta por ciento, mientras que los que laboran seis días cuentan con el treinta y siete por ciento y los que trabajan siete días tienen un veinte cinco por ciento.

Debido a la responsabilidad que representa su cargo y a la función de la compañía, en ciertos casos es necesario que laboren toda la semana pero cuentan con un descanso mensual.

PREGUNTA 6		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 6

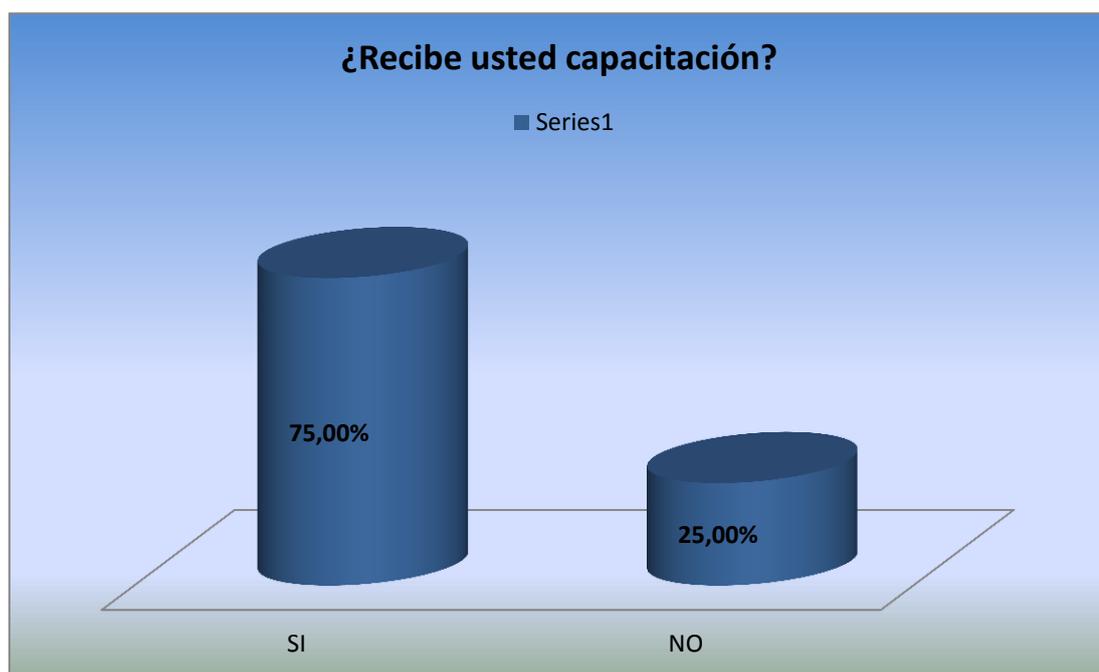


Interpretación de datos

Al setenta y cinco por ciento de los funcionarios se les reconoce el sobretiempo, en cuanto al veinte cinco por ciento no se les cancela el mismo, ya que su sueldo justifica la no cancelación.

<u>PREGUNTA 7</u>		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 7

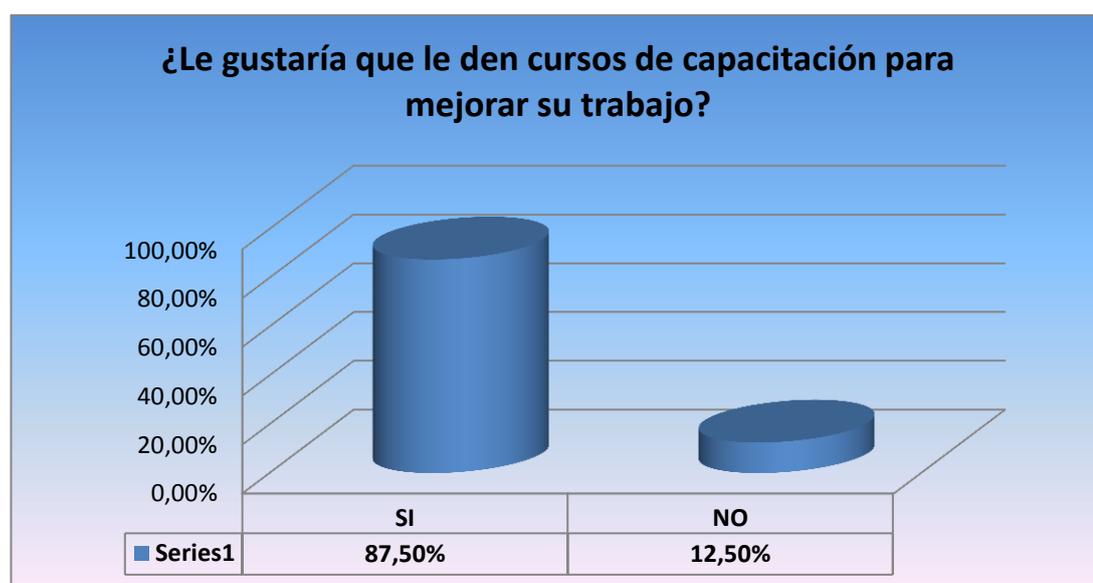


Interpretación de datos

El setenta y cinco por ciento de los funcionarios si es capacitado y se refleja en las funciones encomendadas y el veinticinco por ciento no ha sido capacitado, para mejorar esto se podrían financiar cursos de capacitación para los funcionarios ya que serviría para la mejora de sus funciones.

PREGUNTA 8		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	7	87.50%
NO	1	12.50%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 8

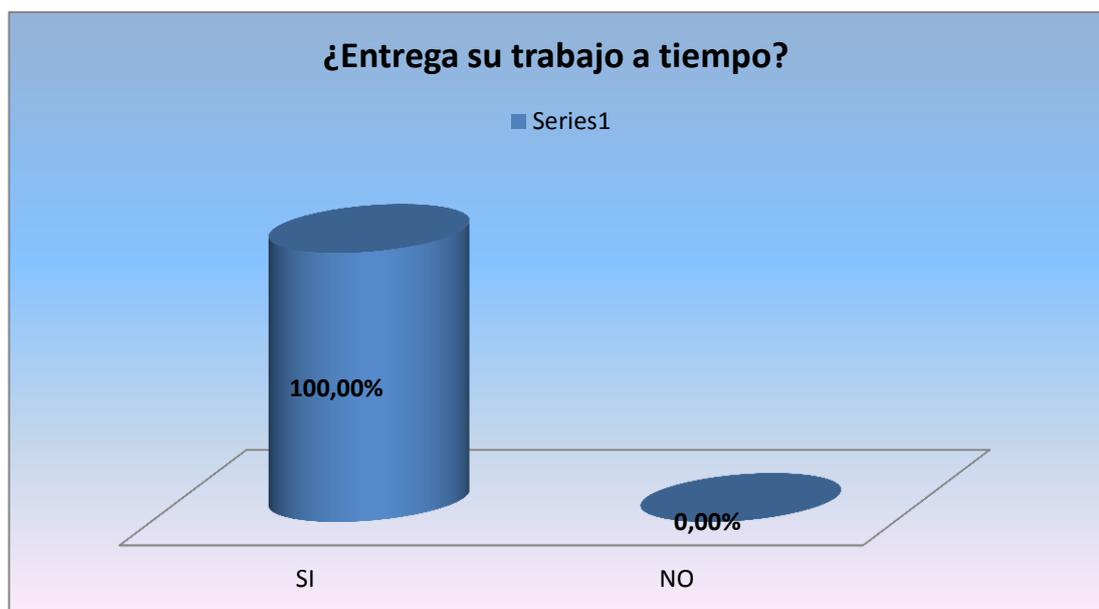


Interpretación de datos

El ochenta y siete punto cincuenta por ciento está de acuerdo en ser capacitado para mejorar sus funciones, esta se podría lograr evaluando y detectando las necesidades de cada uno de ellos; el doce punto cincuenta por ciento contestaron a esta pregunta que no, ya que dicen tener los conocimientos necesarios para ejercer sus funciones.

PREGUNTA 9		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	8	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 9

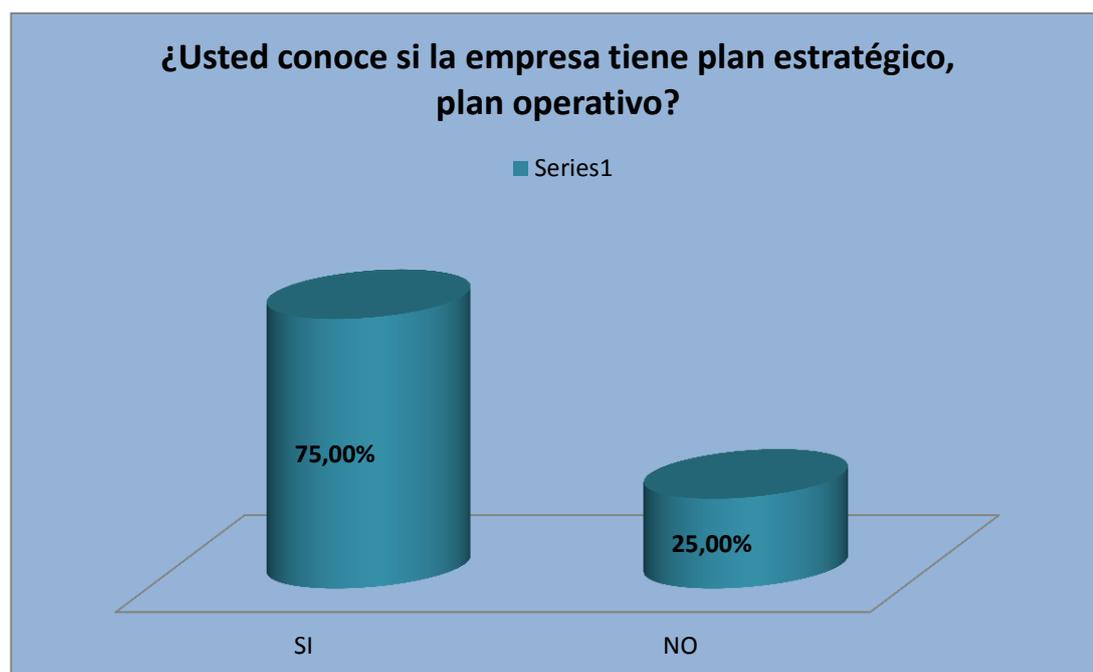


Interpretación de datos

Todos funcionarios que laboran en la compañía contestaron de forma positiva en la entrega de su trabajo.

PREGUNTA 10		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 10



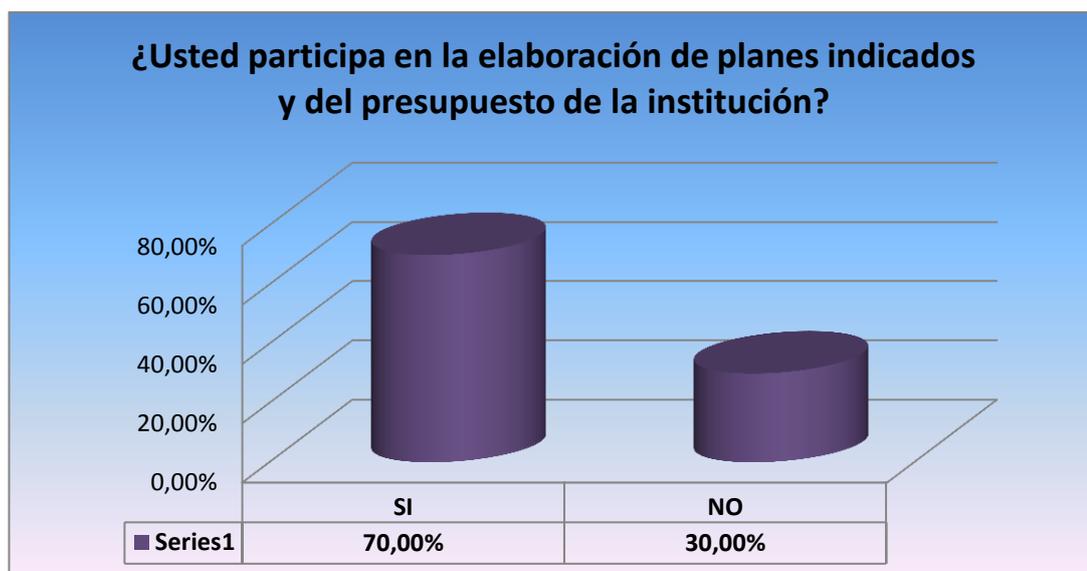
Interpretación de datos

El setenta y cinco por ciento de los funcionarios conocen los planes con los que cuenta la compañía y el veinticinco por ciento desconoce de estos planes.

Para que todos los miembros de la compañía estén al tanto de los planes que se llevan a cabo, en la compañía se deberían desarrollar reuniones donde se involucren a los funcionarios y por medio de estos la información pueda ser transmitida a todo el personal.

PREGUNTA 11		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	7	70.00%
NO	1	30.00%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 11

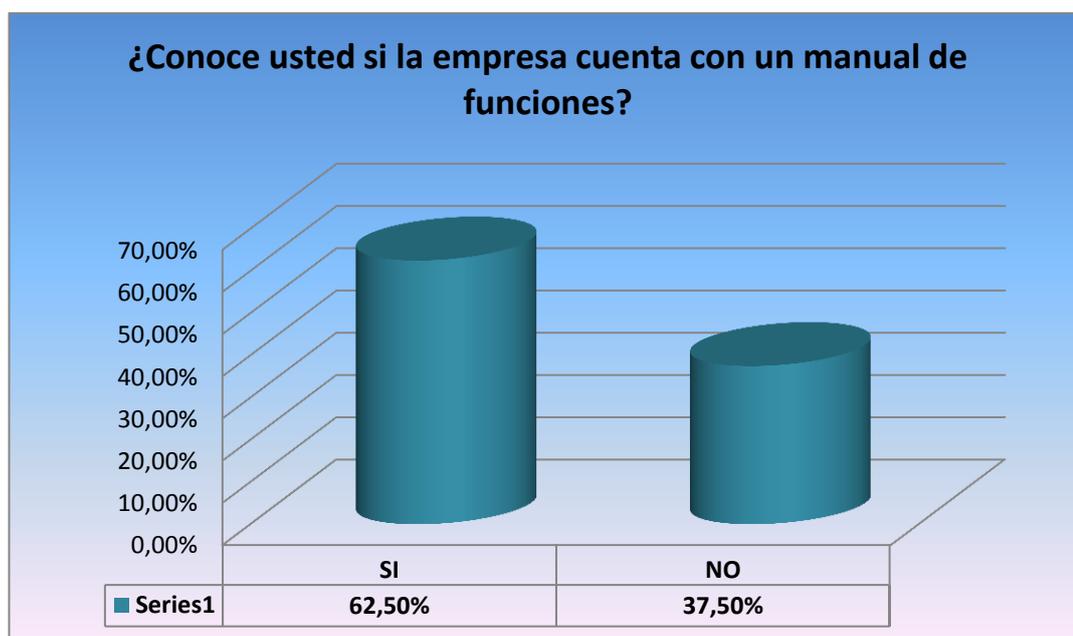


Interpretación de datos

Más del cincuenta por ciento de los funcionarios participan de la elaboración de planes para la compañía, pero para mejorar estos planes la participación de los funcionarios debería ser total ya que ellos aportarían ideas importantes para que estos sean mejores.

PREGUNTA 12		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 12



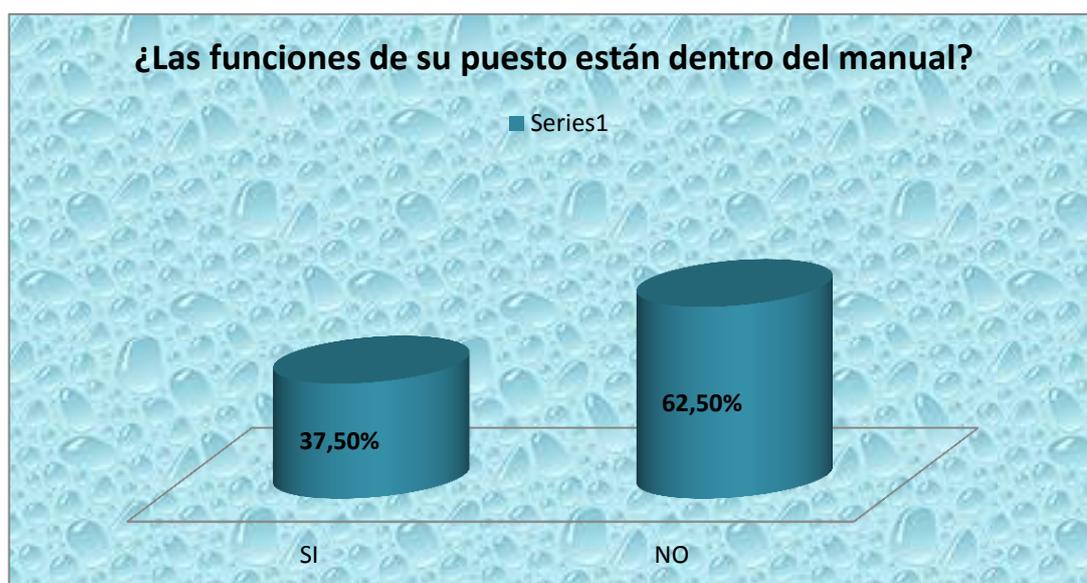
Interpretación de datos

El sesenta y dos por ciento de los funcionarios manifiesta de su conocimiento de manuales de funciones, más el treinta y siete punto cincuenta por ciento desconoce en su totalidad de este manual.

Un manual de funciones debe ser de conocimiento de toda la compañía y mucho más de los funcionarios, es importante dar a conocer este manual y se podría hacer por medio de boletines o reuniones.

PREGUNTA 13		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	37.50%
NO	5	62.50%
TOTAL	8	100.00%

GRÁFICO # 13



Interpretación de datos

El treinta y siete punto cincuenta por ciento participan de la elaboración de los manuales de funciones y el sesenta y dos punto cincuenta por ciento no participan de la elaboración de este manual.

Para mejorar este tipo de situaciones importantes para el crecimiento de la compañía se debería capacitar a los encargados de la elaboración de estos manuales sobre lo importante que es la presencia, por lo menos, de los funcionarios ya que estos están al tanto de las funciones que realiza cada empleado.

Encuestas realizadas por el grupo de investigadores a 20 empleados de la Constructora Vial Equitesa.

PREGUNTA 1		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
SI	18	90.00%
NO	2	10.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 1

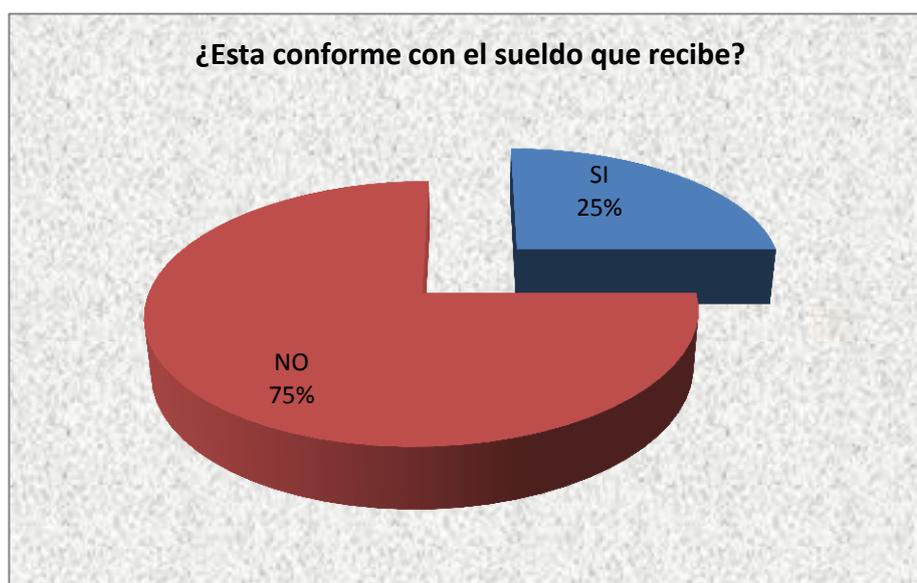


Interpretación de datos

El noventa por ciento de los empleados se sienten a gusto con el trabajo que realizan; mientras que al diez por ciento no le agrada su trabajo, esto se debe a que este porcentaje de trabajadores no está de acuerdo con el trato que se les da dentro de la compañía y mucho menos con el sueldo que percibe, para evitar este tipo de problemas se podría evaluar a los empleados antes de determinar su salario, capacitar a los jefes y supervisores para desarrollar formas de atención con el empleado.

PREGUNTA 2		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	5	25.00%
NO	15	75.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 2



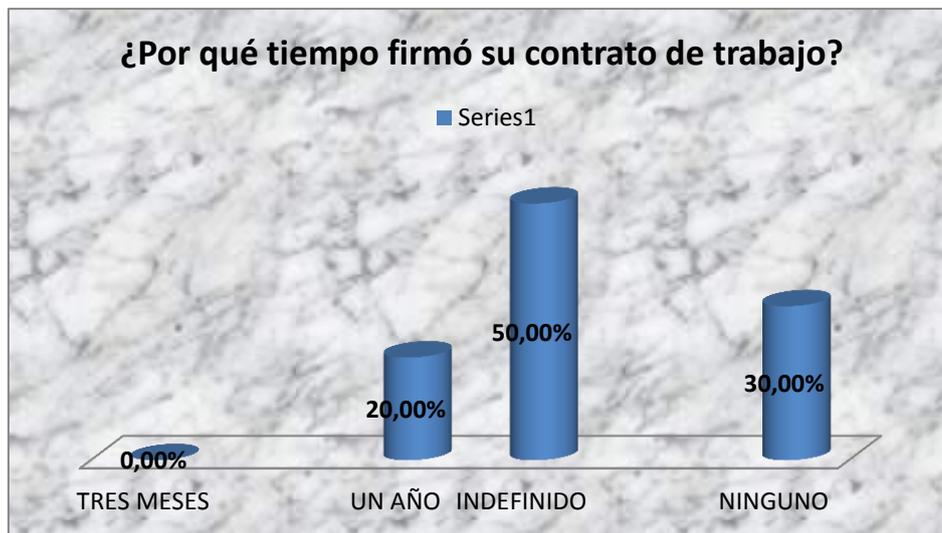
Interpretación de datos

El veinticinco por ciento está conforme con el sueldo que percibe y el setenta y cinco por ciento no está de acuerdo con el sueldo, este grupo nos manifestó que para el trabajo que realizan debería ser mejor remunerados ya que el grado de responsabilidad que se tienen es mayor.

Este tipo de problemas se podría evitar detectando las capacidades y responsabilidad en el trabajo de cada empleado antes de determinar salarios.

PREGUNTA 3		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
TRES MESES	0	0.00%
UN AÑO	4	20.00%
INDEFINIDO	10	50.00%
NINGUNO	6	30.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 3



Interpretación de datos

El veinte por ciento de los empleados firmó contrato por un año, el cincuenta por ciento de los empleados firmó contrato indefinido y el treinta por ciento manifestó que no les han elaborado contrato ya que tienen poco tiempo de haber ingresado a laborar en la compañía.

Para evitar estos inconvenientes el departamento de Talento Humano debería estar pendiente del personal que ingresa a laborar, para la elaboración de los correspondientes contratos.

PREGUNTA 4		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
OCHO HORAS	13	65.00%
DOCE HORAS	5	25.00%
MAS DE DOCE HORAS	2	10.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 4



Interpretación de datos

El sesenta y cinco por ciento de los empleados trabaja ocho horas al día, el veinticinco por ciento doce horas y el diez por ciento más de doce horas diarias.

Los empleados que laboran más de ocho horas diarias son aquellos que tienen responsabilidades en los diferentes proyectos de la compañía y por ende a estos se les cancela sobretiempo por su trabajo.

PREGUNTA 5		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Cinco días	17	85.00%
Seis días	2	10.00%
Siete días	1	5.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 5



Interpretación de datos

El ochenta y cinco por ciento de los empleados labora cinco días a la semana, el diez por ciento trabaja seis días a la semana y solo el cinco por ciento trabaja siete días a la semana.

Por lo general esto no se da a menudo, solo cuando el empleado tiene trabajo pendiente o atrasado.

PREGUNTA 6		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	12	60.00%
NO	8	40.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 6

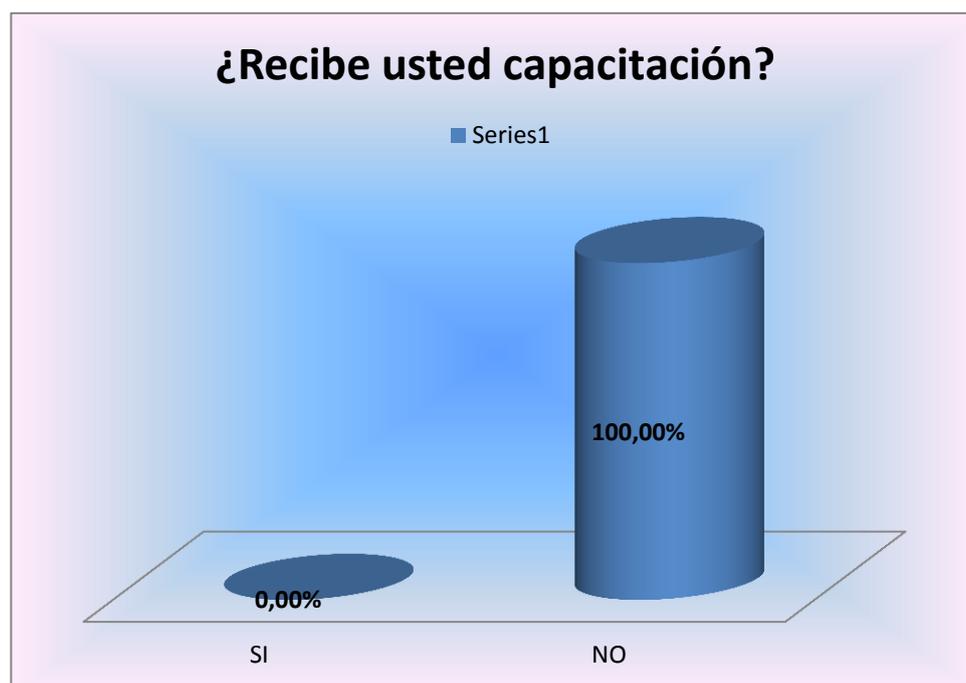


Interpretación de datos

El sesenta por ciento de los empleados manifestaron que si se les cancela el sobretiempo y el cuarenta por ciento nos dijo que no se les cancela. El personal que no recibe sobretiempo es porque cuentan con un sueldo fijo que justifica esta acción.

PREGUNTA 7		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0.00%
NO	20	100.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 7

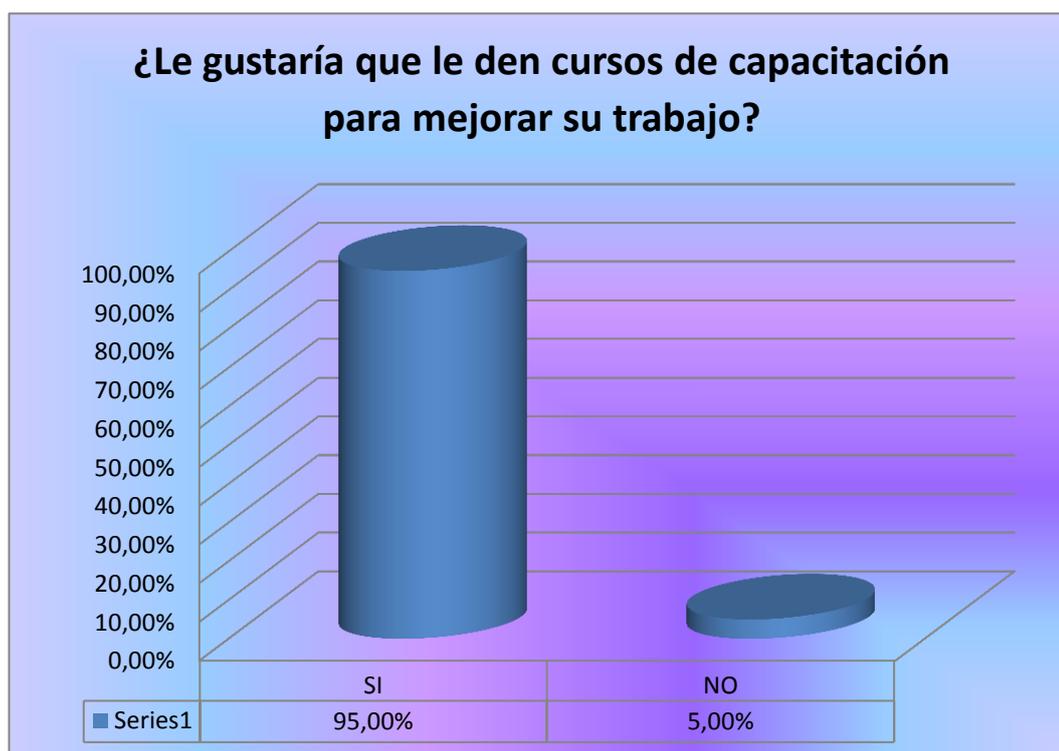


Interpretación de datos

Los empleados que laboran en la compañía EQUITESA en su totalidad nos dieron a conocer que no reciben capacitación, esto se da porque los directivos de la compañía no se interesan en el crecimiento profesional de los empleados ya que desconocen que eso les ayudaría en su trabajo diario dentro de la misma.

PREGUNTA 8		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
SI	19	95.00%
NO	1	5.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 8



Interpretación de datos

El noventa y cinco por ciento de los empleados están de acuerdo en ser capacitados mientras que el cinco por ciento no tiene interés en esto.

La capacitación debería de ser un sistema de apoyo indispensable para el crecimiento de la compañía.

PREGUNTA 9		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	18	90.00%
NO	2	10.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 9



Interpretación de datos

El noventa por ciento de empleados entregan su trabajo a tiempo mientras que el diez por ciento no lo hace, esto regularmente se da porque no cuentan con la información necesaria para culminar sus tareas.

PREGUNTA 10		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	10.00%
NO	18	90.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 10



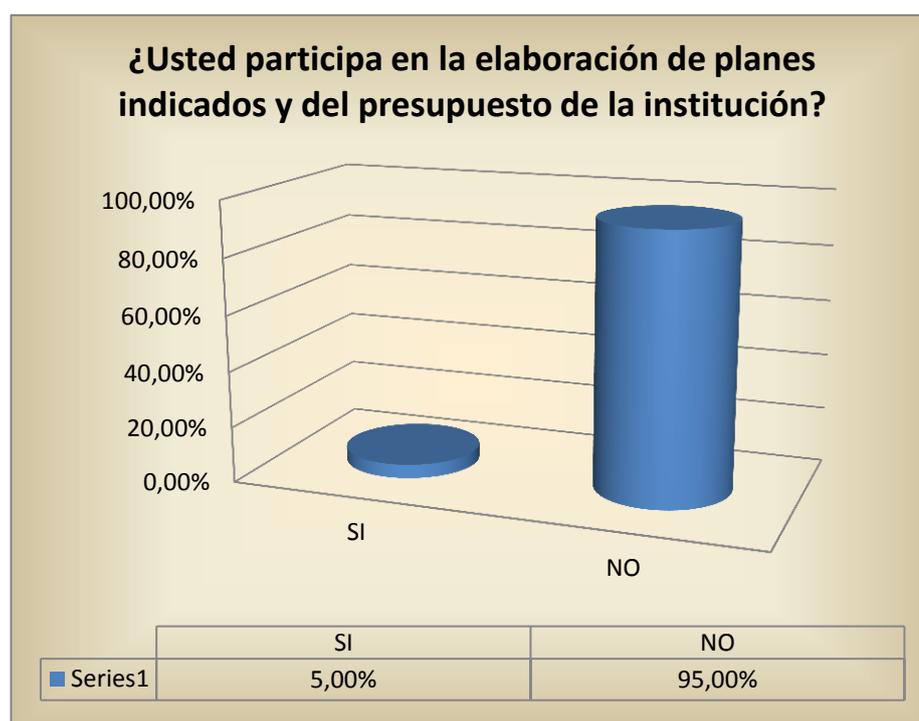
Interpretación de datos

El diez por ciento de los empleados conoce sobre los planes estratégicos y operativos con los que cuenta la compañía, el noventa por ciento desconoce de la existencia de estos.

Debido a la importancia de estos planes para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, los empleados deberían estar al tanto de estos y de su importancia por medio de charlas informativas.

PREGUNTA 11		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	1	5.00%
NO	19	95.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 11



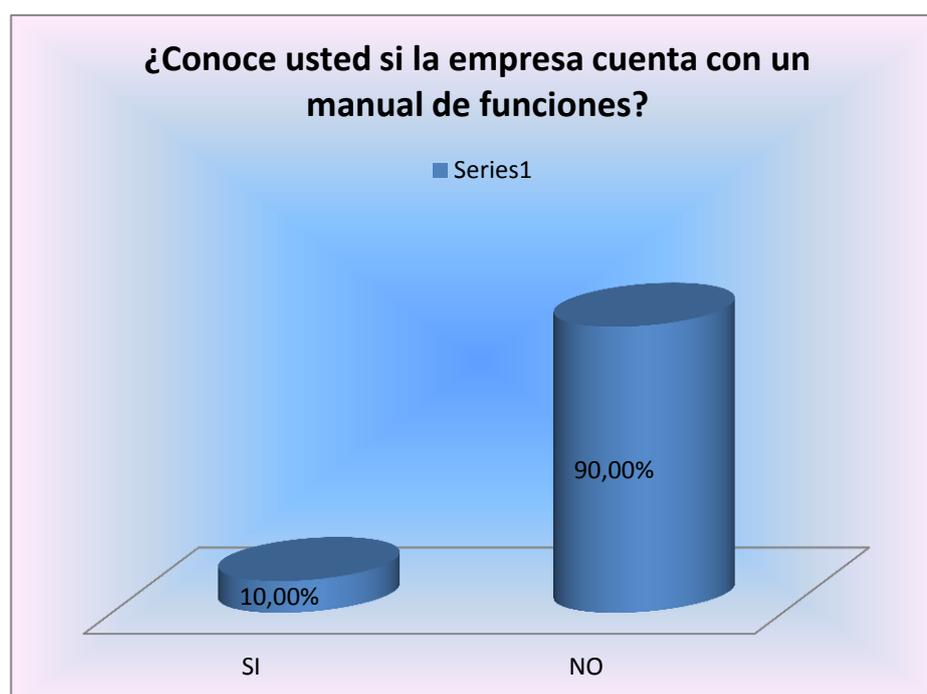
Interpretación de datos

El cinco por ciento de los empleados participan de la elaboración de los planes y presupuestos de la organización mientras que el noventa y cinco por ciento no conoce ni participa de estos.

Para tener una mejor visión de lo que pasa dentro de la compañía se debería conversar con los trabajadores, ya que ellos son los más indicados, pues conocen de cerca los problemas.

PREGUNTA 12		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	10.00%
NO	18	90.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 12



Interpretación de datos

El diez por ciento de los trabajadores conocen sobre el manual de funciones y el noventa por ciento lo desconoce en su totalidad.

Es de vital importancia dar a conocer el manual de funciones con el que cuenta la compañía para que el trabajador sepa cuáles son las funciones que tiene que llevar a cabo en su puesto de trabajo.

PREGUNTA 13		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	10.00%
NO	18	90.00%
TOTAL	20	100.00%

GRÁFICO # 13



Interpretación de datos

El diez por ciento de los empleados nos manifestaron que las funciones de su puesto de trabajo si constan en el manual de funciones y el noventa por ciento así como desconocen de la existencia de este manual no saben si sus funciones están dentro del mismo.

Por esta razón es importante que al incorporar un nuevo miembro a cada equipo de trabajo darle a conocer por escrito el manual de las funciones con el que cuenta la compañía y las labores que van a realizar en su puesto de trabajo.

Encuestas realizadas por el grupo de investigadores a 72 obreros de la Constructora Vial Equitesa

PREGUNTA 1		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
Si	61	84.72%
No	11	15.00%
Total	72	100%

GRÁFICO # 1



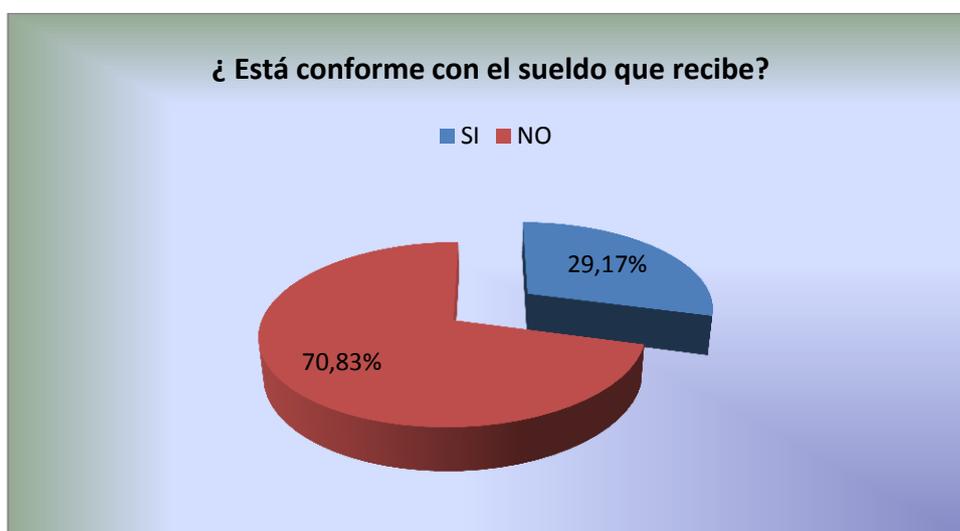
Interpretación de datos

El ochenta y cuatro punto setenta y dos por ciento de los obreros de la Constructora Vial “EQUITESA” manifiesta que si está a gusto con el trabajo que realiza.

Mientras que el quince punto veintiocho por ciento manifiesta no estar satisfecho con su trabajo, esto se da porque el personal no está de acuerdo con el sueldo que recibe por esa labor ya que manifiestan que su trabajo tiene que ser mejor remunerado.

PREGUNTA 2		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
SI	21	29.17%
NO	51	70.83%
TOTAL	72	100%

GRÁFICO # 2



Interpretación de datos

El veintinueve punto diecisiete por ciento de los encuestados manifiestan que están conformes con el sueldo que perciben. El setenta punto ochenta y tres por ciento dicen que no están de acuerdo con el sueldo que reciben porque trabajan mucho y no les pagan de acuerdo a lo que realizan. Esto se da porque los jefes encargados no tienen conocimiento de las capacidades y competencias de cada empleado, por eso se debería evaluar al personal para tener conocimiento de sus actividades y de esa manera establecer nuevos sueldos.

PREGUNTA 3		
<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE (%)</u>
TRES MESES	1	1.39%
UN AÑO	29	40.28%
INDEFINIDO	36	50.00%
NINGUNO	6	8.33%
	72	100.00%

GRÁFICO#

3



Interpretación de datos

El uno punto treinta y nueve por ciento firmó su contrato por tres meses.

El cuarenta punto veintiocho por ciento firmó su contrato por un año.

El cincuenta por ciento firmó su contrato indefinido.

El ocho punto treinta y tres por ciento no ha firmado contrato.

Como nos podemos dar cuenta es mayor el porcentaje del personal que ha firmado contratos, esto mejoraría totalmente con control eficiente por parte del departamento de Talento Humano al momento de ingresar una persona.

PREGUNTA 4		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
Ocho horas	30	41.67%
Doce horas	26	36.11%
Más de doce horas	16	22.22%
Total	72	100%

GRÁFICO # 4



Interpretación de datos

El cuarenta y uno punto sesenta y siete por ciento de los obreros trabaja ocho horas diarias.

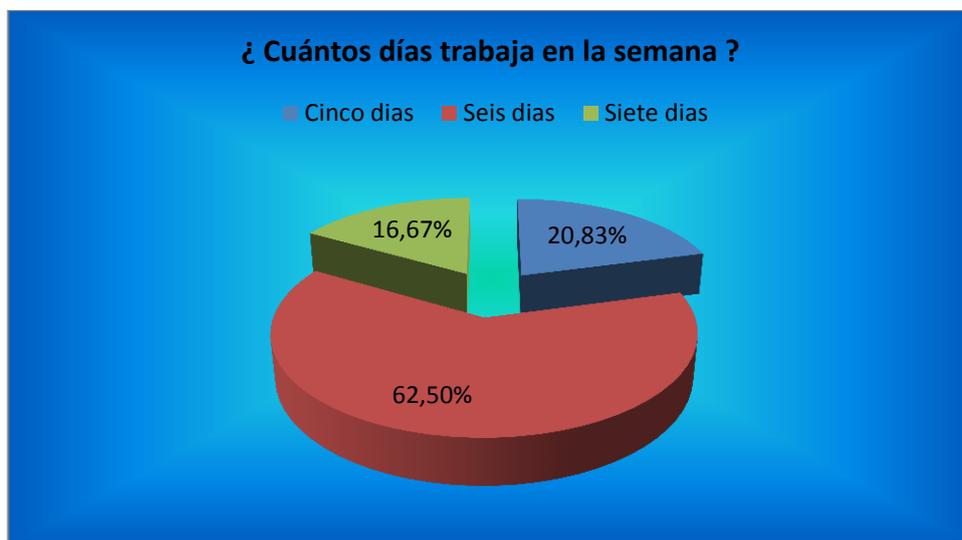
El treinta y seis punto once por ciento de los obreros trabaja doce horas diarias.

El veintidós punto veintidós por ciento trabaja más de doce horas.

La mayoría del personal que labora en esta empresa cumple con la jornada establecida por la ley.

PREGUNTA 5		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
Cinco días	15	20.83%
Seis días	45	62.50%
Siete días	12	16.67%
TOTAL	72	100%

GRÁFICO # 5



Interpretación de datos

El veinte punto ochenta y tres por ciento trabaja cinco días a la semana.

El sesenta y dos punto cinco por ciento labora seis días a la semana.

El dieciséis punto sesenta y siete por ciento trabaja siete días a la semana. Para no crear conflicto dentro de la organización se estima que al personal que labora más de cinco días a la semana deberían llevarle un mayor control que ayude a evitar problemas al momento de la cancelación de los sueldos.

PREGUNTA 6		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	46	63.89%
No	26	36.11%
Total	72	100%

GRÁFICO # 6



Interpretación de datos

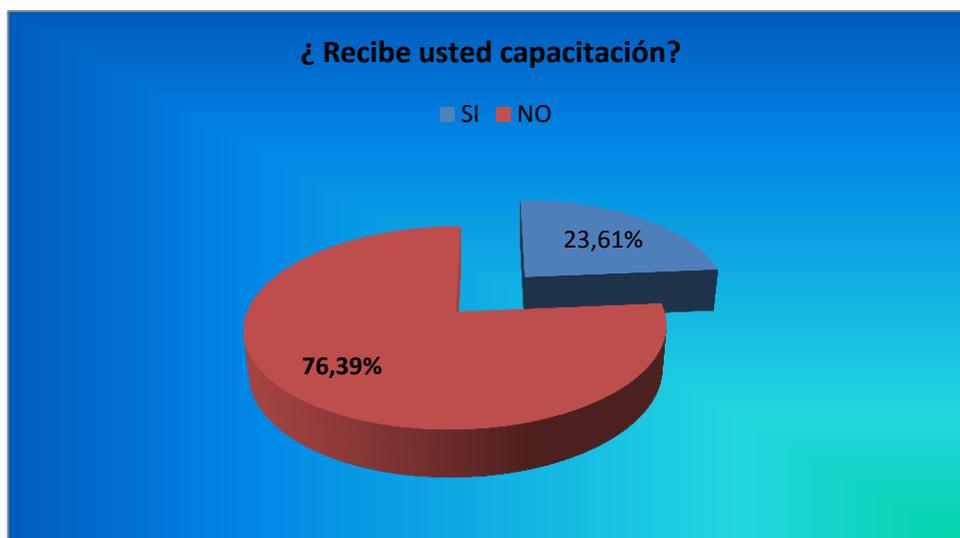
El sesenta y tres punto ochenta y nueve por ciento manifiesta que si le pagan sobretiempo.

El treinta y seis punto once por ciento manifiestan que no les pagan sobretiempo porque tienen sueldo fijo.

Al personal que no le pagan sobre tiempo se le debe realizar un estudio del porqué de esta medida, para llegar a una solución que no perjudique al trabajador ni a la organización.

PREGUNTA 7		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
Si	17	23.61%
No	55	76.39%
Total	72	100%

GRÁFICO # 7



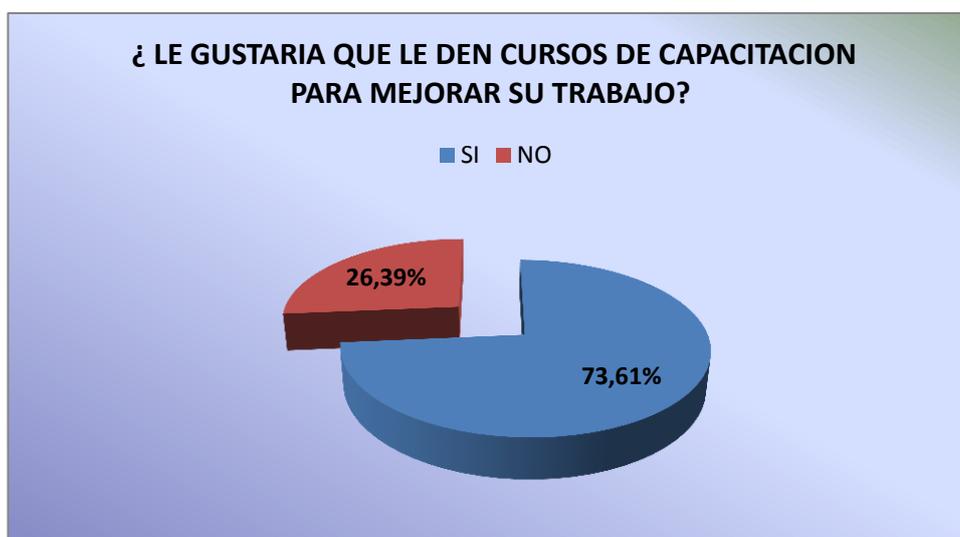
Interpretación de datos

El veintitrés punto sesenta y uno reciben capacitación de manera empírica, esto quiere decir de parte de sus jefes.

El setenta y seis punto treinta y nueve por ciento no recibe capacitación, para resolver este problema se debería evaluar al personal para determinar qué tipo de capacitación se puede llevar a cabo, ya que esto beneficiaría a toda la organización.

PREGUNTA 8		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	53	73.61%
No	19	26.38%
Total	72	100%

GRÁFICO # 8



Interpretación de datos

El setenta y tres punto sesenta y uno por ciento manifiesta que si le gustaría que lo capaciten para tener un mejor rendimiento en sus labores.

El veintiséis punto treinta y ocho por ciento manifiestan un desinterés en ser capacitados.

Para el personal de la compañía es importante y necesaria la capacitación, se debería realizar un plan de comunicación de la importancia de este tipo de planes que ayudan a la superación personal y laboral.

PREGUNTA 9		
<u>Alternativas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje (%)</u>
Si	54	75
No	18	25
Total	72	100

GRÁFICO # 9



Interpretación y análisis

Como se observa, el 75% de los obreros manifiestan que cumplen con su tarea a tiempo; mientras que el 25% expresa lo contrario, por cuanto no cuenta con los materiales necesarios al inicio de su tarea para realizar su trabajo. Esto nos indica que no existe planificación y se da cabida a la improvisación.

Respecto a las preguntas diez, once, doce y trece, concluimos que no se contesta por parte de los obreros, por cuanto no tienen conocimiento de los estudios de planificación y control de la empresa.

CAPÍTULO # 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. Durante la realización de nuestra investigación, que detectamos una falta de conocimientos administrativos por parte de los directivos de la empresa respecto a la evaluación del desempeño por competencia, proponemos como solución válida la aplicación de un sistema evaluativo con el personal, para dotarlo de las herramientas técnicas necesarias y obtener la eficiencia y eficacia esperadas.
2. Efectivamente, evaluar el desempeño de una persona es evaluar el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades y capacidades, también el rendimiento, los logros obtenidos y alcanzar los objetivos de acuerdo con el cargo que ejerce. Esto nos lleva a optar por la conveniencia de elaborar un manual de evaluación del desempeño por competencias.
3. Al analizar nuestro tema, hemos concluido que si se propone un sistema de evaluación del desempeño por competencias identificaremos al personal clave para la organización; lo cual no nos exime de la necesidad de capacitación y mejoramiento de su nivel de conocimiento, indispensables para el desarrollo de las actividades diarias.

4. Para que este proyecto tenga éxito en su aplicación, el primer paso a tomar debe ser la decisión de los administradores para invertir en mayor infraestructura física y un mejor desarrollo del talento humano.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Para dar solución a este problema es imprescindible que la empresa estructure un manual de funciones; antes de dar paso a la evaluación del desempeño por competencias. Esto va a permitir de que automáticamente se fortalezcan las condiciones organizativas internas y concomitantemente se llegue a incrementar sus beneficios económicos y humanos.
2. Los cambios que se proponen en nuestra tesis, solo serán posibles si se cuenta con el apoyo de todo el personal que labora en la empresa, mediante su participación en la elaboración de los estudios de planificación y organizacionales: y, en la toma de decisiones que requieren los estudios antes indicados para que sean aprobados.
3. Se hace referencia en nuestro tema, que este proyecto no solo beneficiaría a una organización si no que podría ponerse en práctica en todas las constructoras viales del Ecuador una vez que el gobierno encargado de este tema analice nuestro proyecto ya que al no haber este tipo de sistema para esta industria ayudaría a evitar los problemas que se presentan a menudo en esta clase de industria.

4.3. PROPUESTA

Ponemos a consideración de la empresa esta guía u orientación respecto a la solución ya que falta de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en los siguientes términos:

Formulario de evaluación

Este formulario contiene varios ítems que corresponden a las principales actividades que realiza el evaluado con grados de calificación. Al final consta la firma del evaluado y de los evaluadores.

Grado de calificación.

Los evaluadores tendrán que calificar en un rango del uno (1) al cinco (5), identificando:

- 1 = Mal Desempeño
- 2 = Necesita Mejorar
- 3 = Bueno
- 4 = Destacado
- 5 = Excepcional

Estas calificaciones serán llevadas a cabo según la observación de parte del evaluador en el desarrollo de las actividades diarias del evaluado según las siguientes especificaciones:

1 Mal Desempeño.- Es aplicada para aquellos empleados que no realizan su trabajo y no se esfuerzan en el cumplimiento de los objetivos planteados en la organización.

2 Necesita Mejorar.- Este se califica al observar que el empleado no cumple a cabalidad el desarrollo de sus actividades ni el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3 Bueno.- Se ubica en esta posición al personal que desarrolla sus actividades con normalidad, pero que no demuestra ningún interés en mejorar.

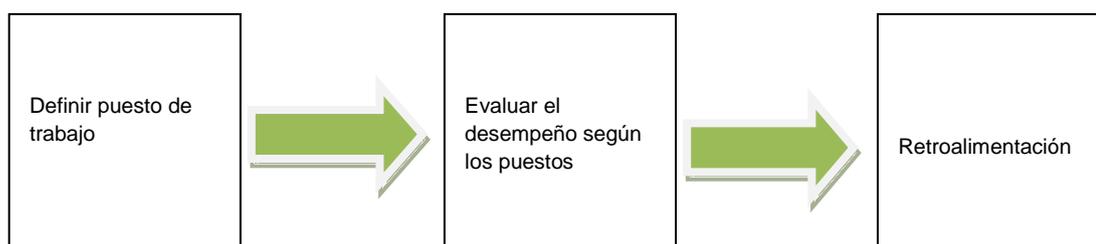
4 Destacado.- Cuando los resultados obtenidos son mayores a los esperados, la persona demuestra sus capacidades y la forma de alcanzar sus logros significativos.

5 Excepcional.- Para aquellos que demuestran interés en el logro de los objetivos de la empresa, los cuales difícilmente pueden ser igualados por otra persona.

Pasos para llevar a cabo la evaluación del desempeño por competencias.

Martha Alles:

Figura # 17



FUENTE: MARTHA ALLES, DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS

1.- Definir el puesto.- Describir el puesto de cada uno de los empleados, darles a conocer de las tareas y responsabilidades a su cargo, y; la importancia del cumplimiento de las mismas.

2.- Evaluar el desempeño según los puestos.- Antes de la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias debemos evaluar el desempeño; según esos resultados evaluaremos el desempeño en su puesto de trabajo.

3.- Retroalimentación.- Dar a conocer el desempeño y los progresos a los colaboradores, la retroalimentación es un paso muy importante para la obtención de resultados en la aplicación de la evaluación del desempeño ya que de esta manera se dará a conocer al colaborador en las áreas en que necesita mejorar y así se pueda sentir capacitado para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Reunión de retroalimentación

Para esta reunión el analista externo de las evaluaciones tiene que convocar a reunión para informar sobre los resultados de su rendimiento, recopilados, a cada uno de los empleados.

Para las personas que tuvieron una calificación baja deben plantear estrategias para mejorar ese rendimiento, tales como:

- Comentarios y sugerencias frecuentes,
- Conversaciones formales sobre cómo mejorar,
- Darles a conocer los resultados de su progreso,

- Capacitarlos en las áreas que sean necesarias para la mejora,
- Advertencias verbales y por escrito del desinterés en su progreso.

¿Quiénes participan como evaluadores?

Deben ser personas que de una manera u otra tengan la oportunidad de ver al evaluado en acción en el desarrollo de sus funciones para poder estimar sus competencias. Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con los términos establecidos.

Posibles evaluadores

El mismo (autoevaluación): Es una autocrítica a sus actividades.

Proveedores: Les brinda la oportunidad de participar en el proceso de evaluación.

Supervisores: Son trabajadores directos de los empleados ya que se encuentran trabajando a diario con ellos.

Compañeros de trabajo: Este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

4.4. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ALLES, Martha Alicia, Desempeño por competencia: evaluación de 360°. 2da ed. 3ra reimp. Buenos Aires: Garnica, 2012.
- ❖ DESSLER, Gary, “Administración de Personal”, octava edición PEARSON EDUCACION. México 2001
- ❖ REIS, Paulo, “Evaluación de desempeño” Ediciones Profesionales, S.L.U. Copyright 2007.
- ❖ GONZALEZ, Ángel, “Métodos de compensación basados en la competencia edición 2006
- ❖ PUCHOL, Luis, “Dirección y Gestión de Recursos Humanos, edición 2007
- ❖ RABAGO, Eduardo, Business Pocket, Gestión por Competencias (Derechos reservados 2010)
- ❖
- ❖ Werther y Davis (1996)
- ❖ Villarreal (1997),
- ❖ Levy-Leboyer, Evaluación del personal, 1992
- ❖ Hoffman (1999)
- ❖ Coordinación General y Edición: Ana María Catalano, Asistencia Editorial: Ana María Sampaolesi, Diseño de Gráfico y de tapa: Jimena Gullo (27 de enero del 2006)

- ❖ CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO, Monografía, Universidad de Antioquia, MEDELLÍN; 2004
- ❖ Ministerios de Seguridad, Subsecretaria de Certificación Profesional, Evaluación de desempeño por competencias; 2007

- ❖ www.funlibre.org/documentos/ludotecas/evaluacion.htm

- ❖ www.redalyc.org/redalyc/pdf/877/8771370.pdf

- ❖ www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/52/1/0024.pdf

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA
CONSTRUCTORA VIAL EQUITESA, ELABORADA POR LOS EGRESADOS
DE DICHA UNIVERSIDAD CON ESPECIALIZACION EN TALENDO HUMANO
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE GRADO. PERIODO 2012 – 2013.

1. ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?

SI NO

Si contesta NO, ¿Por qué?

2. ¿Está conforme con el sueldo que recibe?

SI NO

Si contesta NO, ¿Por qué?

3. ¿Por qué tiempo firmó su contrato de trabajo?

Tres Meses:

Un Año:

Indefinido:

Ninguno:

4. ¿Cuántas horas trabaja en el día?

8 Horas 12 Horas , más e 12 Horas ¿indique cuantas? _____

5. ¿Cuántos días trabaja en la semana?

5 días , 6 días 7 días

6. ¿Le pagan sobretiempo?

SI

NO

Si contesta NO, ¿Por qué?

7. ¿Recibe usted capacitación?

SI

NO

8. ¿Le gustaría que le den cursos de capacitación para mejorar su trabajo?

SI

NO

9. ¿Entrega su trabajo a tiempo?

SI

NO

Si contesta NO, ¿Por qué?

10. ¿Usted conoce si la empresa tiene plan estratégico, plan operativo?

SI

NO

11. ¿Usted participa en la elaboración de planes indicados y del presupuesto de la institución?

SI

NO

12. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones?

SI

NO

13. ¿Las funciones de su puesto están dentro del manual?

SI

NO

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

<i>Periodo de evaluación:</i>	<i>día</i>	<i>mes</i>	<i>año</i>	<i>al</i>	<i>día</i>	<i>mes</i>	<i>año</i>

DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>
<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>
<i>Apellidos:</i>	<i>Apellidos:</i>
<i>Puesto Actual:</i>	<i>Puesto Actual:</i>

Calificación del 1 al 5

1 = Mal Desempeño 2 = Necesita Mejorar 3 = Bueno
 4 = Destacado 5 = Excepcional

Posibles Debilidades y Fortalezas	1	2	3	4	5
Solo hace lo que le ordenan					
No produce cuando está sometido a presión					
Tiene formación adecuada					
En las actividades que realiza se encuentran errores					
Duda al tomar decisiones					
Conoce su trabajo					
Tiene iniciativa en sus actividades					
Trabaja en equipo					
Adaptabilidad al cambio					
Acepta críticas constructivas					

Firma del evaluado

Firma del evaluador

