



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
XII PROMOCIÓN**

TEMA:

“PROPUESTA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA
CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

AUTOR:

Ing. Fernando Xavier González González

Previa a la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Econ. María del Carmen Lapo

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el ingeniero *Fernando Xavier González González*, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Econ. María del Carmen Lapo

REVISORES

C.P.A. Laura Vera Salas

Econ. Laura Zambrano Chumo

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo

Guayaquil, al 4 del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Fernando Xavier González González

DECLARO QUE:

La Tesis "*Propuesta para mejorar el desempeño laboral en una constructora en la ciudad de Guayaquil*" previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, al 4 del mes de agosto del año 2014

AUTOR

Ing. Fernando Xavier González González



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN:

Yo, Fernando Xavier González González

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: "*Propuesta para mejorar el desempeño laboral en una constructora en la ciudad de Guayaquil*", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 4 del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR:

Ing. Fernando Xavier González González

AGRADECIMIENTO

Agradezco enormemente a Dios por brindarme la oportunidad de aprovechar mi vida al estudio y mejora de conocimientos para así, lograr alcanzar éxito. A mis padres por brindarme el apoyo incondicional siempre cuando más lo necesite, con su ejemplo de vida para poder llegar algún día a ser como ellos.

A mis profesores, a través de su experiencia para lograr poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de ellos y generar el cambio de perspectiva que necesita la economía actual, pero más que todo un especial agradecimiento a la Econ. María del Carmen Lapo por su guía en el desarrollo de la presente tesis, gracias por toda su valiosa ayuda.

Finalmente, un gran y especial agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que ha podido ayudarme a la formación humanística y profesional del ser humano que he logrado convertirme, gracias a sus colaboradores y calidad de personas que han logrado dejar una huella invaluable en el desarrollo profesional que cumpla en la actualidad.

- Ing. Fernando Xavier González G. -

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermanas,
pero en particular a mi madre, una persona
valiente, preparada, con mucha visión y que ha
podido enseñarme todo lo que ella es, para
poder lograr mis triunfos y sueños, una huella
imperecedera en mí. Sin ella, este trabajo
nunca se hubiera podido cristalizar. Dios la
bendiga por siempre.

También quiero dedicar este esfuerzo a mi
abuela, que celebraremos junto a ella este
nuevo triunfo.

- Ing. Fernando X. González G. -

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

EC. MARÍA DEL CARMEN LAPO

PROFESOR GUÍA O TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ec. María del Carmen Lapo

PROFESOR GUÍA O TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VII
CALIFICACIÓN	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	1
Problemática	2
Propósito	3
Justificación	3
Delimitación de la investigación	5
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
CAPÍTULO 1	9
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
1.1. Marco Teórico	9

1.2. Marco Conceptual	15
CAPÍTULO 2.....	19
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	19
2.1. Factor Económico del Ecuador	19
2.2. Factor Social.....	20
2.3. Análisis de los ingresos de la población de la ciudad de Guayaquil ..	21
2.3.1. Factores que influyen en la pobreza	23
2.4. Factor Legal.....	25
2.5. Factor Tecnológico.....	25
2.6. Factor Precio de Construcción.....	27
CAPÍTULO 3.....	29
3. MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Hipótesis	29
3.2. Metodología de investigación.....	30
3.3. Tipología del estudio	31
3.4. Población y Muestra	34
3.5. Técnica de Recolección de Datos.....	35
3.6. Herramientas Estadísticas.....	35
Análisis de resultados y su interpretación	35
<input type="checkbox"/> Grupo Focal a los obreros.....	40
<input type="checkbox"/> Encuestas	42

Verificación de la hipótesis	54
<input type="checkbox"/> Ho=Hipótesis Nula:	54
<input type="checkbox"/> H1=Hipótesis alternativa:	54
<input type="checkbox"/> Nivel de Significancia:	54
<input type="checkbox"/> Prueba estadística:	54
<input type="checkbox"/> Combinación de frecuencias.....	56
<input type="checkbox"/> Combinación.....	56
<input type="checkbox"/> Frecuencias esperadas	56
<input type="checkbox"/> Grado de Libertad.-	57
<input type="checkbox"/> Grado de Significancia	57
<input type="checkbox"/> Cálculo del JI Cuadrado	57
3.7. Comprobación de hipótesis	58
3.8. Criterio de decisión:	58
CAPÍTULO 4.....	59
4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	59
4.1. Objetivos.....	59
4.2. Introducción de los hallazgos del capítulo anterior	59
4.3. Plan de Acción.....	60
4.4. Responsables	63
4.5. Cronograma	65

4.6. Beneficios de la propuesta.....	67
Conclusiones.....	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	71
Anexos	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre el Gerenciamiento Tradicional y Gerenciamiento Coaching	17
Tabla 2 Número de Población de personas y su cargo para la investigación	34
Tabla 3 Cálculo de JI-Cuadrado.....	57
Tabla 4 Detalle de Inversión de Gestión de Talento Humano	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2 Muestra Representativa de la calidad de vida de los pobres	21
Figura 3 Metodología de investigación de la presente tesis.....	30
Figura 4 Mapa Conceptual de Investigación Exploratoria.....	32
Figura 5 Esquema de una Investigación descriptiva.....	33
Figura 6 Investigación Correlacional	34
Figura. 7 Fases de la propuesta de plan de acción para el mejoramiento del Recurso Humano	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Edificio donde queda ubicado la Constructora Coinmetza en el centro de la ciudad de Guayaquil.....	78
ANEXO 2 Oficina donde se realizó la entrevista al recurso humano.....	78
ANEXO 3 Diseño de la encuesta.....	79

RESUMEN

En la actualidad, el manejo eficiente de diferentes áreas dentro de una empresa logra garantizar el éxito organizacional y a su vez su participación dentro de una sociedad. Algunas atraviesan diferentes crisis, por lo que resulta imperativo buscar mecanismos para lograr salir adelante. Entre esos, el buen manejo de recursos es necesario hoy en día en un mundo altamente competitivo. Estos mismos recursos se encuentran mayormente en los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc. En vista que, la alta gerencia se ha venido preguntando en algunas ocasiones ¿qué está mal? ¿Por qué a pesar de contar con recursos económicos, trabajo, proyectos, entre otras preguntas, están fallando? debido a que no se obtiene los resultados esperados, y a falta de estos a su vez generan altas multas, retrasos, perdida de dinero y tiempo. En concreto, ellos reconocen que el recurso humano es el más importante por sobre todos los antes mencionados reflexionan al mismo tiempo que es en este recurso en particular se encuentra su mayor debilidad.

La tesis busca desarrollar una propuesta práctica que permita a esta compañía constructora lograr mejorar su desempeño laboral. Por lo que, a pesar de estar en un sector en crecimiento no le preocupa otros problemas minoritarios ya que ellos tienen mecanismos definidos para sobrellevarlos tales como, en caso de necesitar el recurso financiero la compañía realiza una operación financiera ante el banco pero sin embargo, en su recurso humano no funciona de manera tan rápida como el del anterior recurso.

Palabras claves: constructora, desempeño laboral, recurso humano.

ABSTRACT

At present, the efficient management of different areas within a company manages to ensure organizational success and in turn their participation within a society. Some go through various crises, making it imperative to find mechanisms for getting ahead. Among these, good management of resources is necessary today in a highly competitive world. These same resources are mostly human, financial, technological and other resources.

¿Given that senior management has been wondering sometimes what is wrong?

¿Why despite having economic resources, work, projects, among other questions, they are failing? because the expected results are not obtained, the absence of these in turn generate high fines, delays, loss of money and time. Specifically, they recognize that human resource is the most important above all reflect the above while it is in this particular resource is its greatest weakness.

The thesis aims to develop a practical proposal for talent management to allow this construction company achieve better job performance. So despite being in a growing industry not worried other minor problems as they have defined such as to overcome them, if you need financial resource company makes a financial transaction to the bank but nevertheless mechanisms in its human resources does not work as fast as the last resort way.

Keywords: construction, job performance, human resource.

INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, el talento humano es reconocido como un factor para lograr una ventaja competitiva y la misma refleja un arduo esfuerzo por parte de los altos directivos y un compromiso firme en sus decisiones organizaciones para así, alcanzar el éxito a través del fortalecimiento del mismo. Es por ello, que en la presente tesis busca destacar al individuo como participe en la organización como un componente estratégico para lograr un mejor desempeño laboral y a su vez una optimización de recursos de una empresa en particular.

“Todos nacemos en calidad de individuos, pero cuando alcanzamos la madurez suficiente para participar en la vida, nos convertimos en multitud. Aunque la mayoría de las personas no se dan cuenta de ello” (Osho, 2011). Como cargos de altos mandos debe existir un total interés por mejorar constantemente el desempeño de los colaboradores por medio de programas de capacitación por lo que se generaría una creación de un valor agregado.

Para las empresas ecuatorianas, alcanzar resultados es de vital importancia y a su vez representaría un gran reto. Afortunadamente se está reflexionando desde hace algún tiempo atrás de un modelo tradicional que la organización se apoya en una sola área funcional, responsable absoluto de la capacidad organizacional. El desafío de la gerencia de talento humano se lo asume de forma conjunta.

La presente tesis de investigación busca desarrollar una propuesta aplicada a una empresa constructora para buscar un mejor desempeño laboral en sus obras en la ciudad de Guayaquil ya que la misma ha venido sufriendo problemas con sus resultados esperados en sus obras civiles.

Problemática

Una constructora en la ciudad de Guayaquil durante los últimos años ha venido obteniendo pocos resultados en su gestión e incumplimientos en los contratos de obra y en consecuencia, permiten hacer una enorme reflexión para lograr generar un cambio. A falta de un plan de acción para mejorar su talento humano reduce su desempeño laboral por encima de las obligaciones contractuales que se cumplen en total cabalidad.

Es necesario evaluar y entender la situación que se encuentra la empresa hoy en día. La falta de motivación en la ejecución de las tareas, así como también, la falta de un plan de capacitación del recurso humano, la ausencia de un análisis profundo en mejoras apoyadas en calidad, en retroalimentación y a su vez la recompensa al cumplimiento de los objetivos y el miedo a la implementación de nuevos modelos o técnicas que esto quiere decir una resistencia al cambio lo que bien podría concluirse que no hubo una innovación en los procesos que en los modelos actuales no son eficientes.

En conclusión, si esta empresa constructora sigue con esa tendencia de resultados es muy probable que no siga produciendo y podría acarrear hasta la quiebra de la misma, por lo que la empresa no podría mantenerse si no logra alcanzar objetivos a corto plazo.

Propósito

El propósito de la presente tesis es realizar una propuesta que permita lograr alcanzar resultados favorables tomando en consideración su limitación en sus recursos económicos pero aun entendiendo la importancia que genera al sector de la construcción.

Justificación

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

Es imperativo reconocer que el éxito de cualquier gestión, a cualquier nivel jerárquico, se ha realizado por un control eficiente del conocimiento, habilidades y destrezas que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito.

En el liderazgo en una empresa constructora, por su naturaleza de trabajar con una cantidad significativa de empleados, los mismos se quejan de sus supervisores y expresan un malestar y desmotivación ya que el trato no es el adecuado por lo que el talento humano no es bien visto como un enorme potencial capaz de lograr obtener mejores resultados.

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

La empresa ha logrado aceptar que es tiempo de trascender a un cambio y ha puesto en consideración la apertura para analizar y aceptar propuestas de mejora en su rendimiento de los resultados por lo que, durante el desarrollo de la presente estará basado en la información que se reciba y el análisis de los problemas desde el punto de vista del recurso humano.

El Ecuador igual que otros, es de enorme importancia analizar el talento humano, ya que permite que los líderes conozcan el nivel que cuenta en la empresa por lo que es necesario entender si con el talento humano existente se podría alcanzar el éxito de la misma en un tiempo establecido y qué faltaría para que el recurso humano se sienta comprometido con la organización colaborando así con el buen desempeño laboral.

En conclusión, esta es una enorme oportunidad para evaluar a la empresa ya que una empresa que valora sus empleados, lograría alcanzar un mejor resultado creando un ambiente de autoestima, solidaridad y hacia la búsqueda de logros.

Delimitación de la investigación

La investigación se realizará en una constructora que ha surgido la necesidad de autoevaluarse en vista de que ha venido desempeñándose de una manera deficiente en sus obras civiles ocasionando retrasos y un alto costo por no tener un plan de acción para mejorar su talento humano lo que hace que no exista una sincronización entre sus directivos y colaboradores. Esto a su vez, genera costos en multas y cambios en la planificación que a su vez implica pérdida de tiempo y dinero.

Adicional a esto, otro factor delimitante es que al ser una tesis bajo el título a obtener de Master en Administración en empresas el límite de contenido será desde la óptica de la administración y buscará en todo sentido resolver con una propuesta práctica y que la gerencia pueda aceptarla en la medida que ellos crean conveniente. Al no ser un trabajo de titulación para una maestría ni especialización en recursos humanos se limitará a resolver de acuerdo a lo que se detecte el o los problemas y sus síntomas.

En el trabajo de tesis se decidió analizar un sector en particular, que es el de la construcción ya que a pesar de que existe un auge en dicho sector bien podría demostrarse como una empresa puede mejorar su rendimiento en el desempeño laboral cuando tiene problemas internos causado por el recurso humano.

Por otra parte, debe recalcarse que ante una realidad de muchas constructoras suelen incumplir por diversas razones; sin embargo, de manera específica se limitará la tesis desde un punto de visto de talento humano y se analizará una propuesta

específico con mejor criterio y no busca mezclar distintas áreas que podrían complicar el desarrollo investigativo de la misma por cuando al tiempo de parte de los mismos administrativos e información que no cuentan disponible.

A su vez, el objetivo de este trabajo investigativo es buscar una optimización en el recurso humano en particular siendo este el más importante que cuentan las empresas; entre tanto, se desea recalcar que esta propuesta es posiblemente una de tantas propuestas que bien podrían la alta gerencia tomar en consideración pero desde un punto de vista del presente trabajo investigativo no abarcará hasta la implementación ni la medición del impacto de la misma.

En primer lugar, una implementación de la propuesta se necesitaría autorización por parte de los altos directivos de la constructora y un tiempo adicional al que se cuenta para el desarrollo de la tesis y en segundo lugar, no se buscará evaluar el impacto ya que al ser solo una propuesta no se tiene la certeza de que se implementará debiéndose comparar resultados de los años futuros para determinar de qué manera influyó la relación de esta propuesta ante el desempeño profesional para optimizar sus recursos en esta constructora.

En tercer lugar, se tomará la información de los dos últimos años ya que a pesar de estar constituida desde hace siete no ha sido posible sino solo estos dos últimos desde que inició sus actividades de negocio. Aun así, al tener poco tiempo operando esta empresa ha logrado ganar algunos contratos por construcción de obra civil de enorme cuantía.

En cuarto lugar, la misma empresa no ha autorizado revelar toda la información de las demás áreas y ha manifestado su preocupación que ésta pueda caer en manos de la competencia por lo que solo se mencionará la información relacionada al tema investigativo y en lo posible la razón social de la constructora muy pocas veces en el presente documento. El nombre de la empresa es *COINMETSA Construcciones e Ingeniería Metálica S.A.*

La razón por que se ha solicitado concentrar en esta área ha sido básicamente que a pesar que el departamento está creado y manejado por una persona especializada en esa área además de cumplir con todas las obligaciones laborales se han dado cuenta que el rendimiento de ellos no es por incumplimiento de salario ya que en el desarrollo de la tesis se explica que la empresa ha logrado diversos contratos.

Finalmente, se partirá de acuerdo a su información de sus operaciones realizadas limitando el número de colaboradores que existan en la oficina de la ciudad de Guayaquil.

Objetivo general

Elaborar una propuesta para mejorar el desempeño del talento humano de una constructora ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

1. Revisar el marco teórico de la optimización del recurso humano en el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil.

2. Determinar las necesidades de mejorar la gestión del recurso humano para la obra civil de la constructora.
3. Identificar o caracterizar las percepciones de los trabajadores de la constructora.
4. Diseñar una propuesta para mejorar el desempeño laboral de la constructora.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. Marco Teórico

A pesar de un desconocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos humanos en la escena organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está muy ligado al movimiento de Relaciones humanas promovido por Elton Mayo y sus seguidores, desde hace aproximadamente 60 años. Hasta ese entonces, la mayor preocupación de los directivos de las empresas era el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios del enfoque clásico (Charles, 1990, pág. 95).

Muchas de las ramas de la administración fueron impulsadas durante la revolución industrial, entre esas la administración del talento humano. El nacimiento de la Administración de Recursos Humanos (ARH) inició su desarrollo a partir de los problemas que empezaron a presentarse en las organizaciones, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, las cuales ocasionaban una barrera de comunicación entre organización y empleado (Universidad de Sonora, 2011, pág. 5).

La ARH nace a principios del siglo XX bajo el nombre de Relaciones Industriales, fungiendo como un intermediario entre organización y empleados para aminorar o desaparecer el conflicto que se suscitaba entre los objetivos organizacionales e individuales de los empleados. Todo esto se inició exactamente en la era de la industrialización clásica (1900-1950), asociado con el paradigma de producción en línea propuesto por Henry Ford. En esa época, la estructura de las organizaciones era funcional, burocrática, centralizada, piramidal e inflexible y la cultura organizacional se encontraba orientada hacia el pasado, haciendo énfasis en la conservación de tradiciones y/o valores, tornándose un ambiente cada vez más estático, previsible y con pocos cambios (Universidad de Sonora, 2011, pág. 5).

En cuanto al término de Relaciones Industriales, éste dejó de existir radicalmente para convertirse en Administración de Personal; con ello se adquirieron más responsabilidades, ya que además de funcionar como mediadora entre la empresa y empleados, ahora también debía administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar todos los conflictos que se llegasen a presentar. Para una aproximación apropiada hacia la comprensión de lo que entraña el concepto de *talento humano* en las organizaciones, se puede partir de la definición simple de *talento* que se encuentra en los diccionarios¹ como: “inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad

¹Diccionario Enciclopédico Larousse, 2013, Cd room

para el ejercicio de una ocupación” o “dotes intelectuales que dan valor a un individuo” (Cadena, Ramos, Pazmiño , & Mendoza, 2010, pág. 9).

En el Ecuador, en los últimos años, el Gobierno ha invertido mucho en la educación lo que ha logrado un impacto significativo centrándose a mejorar la calidad de vida de las diferentes clases sociales para lograr igualdad de derecho a todos los ecuatorianos y así generar oportunidades de crecimiento profesional y personal lo que constituye un progreso en general.

Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento. Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos; con esto queda marcada la importancia de la formación de los equipos de trabajo (Mejía, Jaramillo, & Bravo, 2014, pág. 7).

Anteriormente, en el mundo rural eran los propios beneficiarios finales los responsables de construir su propia vivienda, adaptándolas a sus necesidades a partir de los modelos de su entorno, en cambio en las ciudades, era más habitual que las viviendas fueran construidas por artesanos especializados. En los países del primer mundo, el diseño de las viviendas ha pasado ser una exclusiva competencia entre ingenieros

y arquitectos, mientras que su construcción lo hacen empresas constructoras bajo direcciones técnicas de algunas personas especializadas en el medio.

Las especificaciones concretas de una casa dependen del clima y del terreno, de los materiales disponibles para la región, de factores simbólicos y de técnicas de construcción según el medio geográfico donde se encuentre, tanto como los recursos económicos de los propietarios. Hasta hace un tiempo atrás, en las zonas rurales, las personas comparten su vivienda con animales domésticos.

Hoy en día las viviendas también pueden disponer de diversas zonas no habitables, como talleres, garaje, etc. Aparte de los diversos servicios que son de gran necesidad en la vida diaria. Dependiendo de la zona geográfica se puede construir viviendas por encima o por debajo del nivel del suelo, aunque la mayoría de las viviendas modernas están emplazadas en un nivel superior al del terreno, especialmente en los climas fríos (Montenegro, 2001, p. 3).

A pesar de la alta tecnología, la calidad, la ejecución y la terminación eran deficientes, no se completaba la infraestructura urbana y dotación de servicios y los espacios exteriores quedaban sin terminar. En los años 80, se insertan edificios que no se adecuan al contexto, ni al clima, lo que trae como consecuencia que la calidad de las viviendas resulte

inferior a lo esperado, de acuerdo a los recursos invertidos en su ejecución.

Por otra parte, junto a las construcciones estatales se fueron desarrollando viviendas por esfuerzo propio, casas unifamiliares aisladas que generan bajo aprovechamiento del suelo, con soluciones constructivas tradicionales inspiradas en el modelo de vivienda suburbana de los años 50. Por esta vía la población produjo y recuperó el doble de las viviendas construidas por el estado, lo cual demuestra su potencial constructivo.

En la década del 90, se desarrolla también la llamada vivienda económica, experiencia que fracasó porque su bajo costo no incluía la urbanización y por tanto los nuevos asentamientos quedaban sin alcantarillado, calles y accesos. Los pobladores perdían las ventajas de la vida rural y ganaban las desventajas de la vida urbana. El agravamiento de la situación económica del país a partir de 1990 dificultó el desarrollo del programa de la vivienda, iniciándose a partir de 1992 el movimiento de viviendas de bajo consumo material y energético.

El concepto de vivienda evolutiva, tendencia actual, requiere en cualquiera de sus variantes una previsión de su desarrollo por etapas y de una oferta comercial de materiales, elementos y componentes para su completamiento posterior. Lo primero puede hacerse pero lo segundo

no está garantizado hasta el momento. La insatisfacción no es solo cuantitativa, sino también cualitativa, puesto que en muchos casos la calidad de la vivienda construida no responde a las aspiraciones del usuario y resulta de baja comparación con su costo. En aras de reducir los costos de la vivienda, se afecta sensiblemente la calidad de las mismas y se incurre en gastos varias veces superiores a lo que se ahorra, al no valorarse la economía global de las soluciones.

El concepto de ahorro se ha tergiversado, asignándosele el significado de una reducción inicial de los costos o recursos empleados, con independencia de sus consecuencias. Ahorro significa alcanzar una mayor economía sin afectar la calidad de los resultados, solo haciendo un uso más racional de los recursos disponibles.

Hoy en día la situación económica del país y la escasez de recursos ha llevado a bajar el estándar buscando reducir los costos, pero por falta de análisis profundo e integral del problema se está afectando indirectamente la economía por diversas vías y lejos de reducirse, los costos iniciales se incrementan, además solo se trabaja en el costo presupuestario y no se valoran los costos reales.

Es objetivo de este trabajo valorar la influencia en la relación de un modelo básico y práctico de gestión que permita garantizar resultados a corto plazo sin dejar de mencionar que bajo ninguna circunstancia se quiere presentar una propuesta con un alto presupuesto y que en

cualquier momento por falta de recursos económicos no se logre implementar. Cabe mencionar que como todo modelo al querer implementar necesita la aprobación de los accionistas o los altos directivos.

1.2. Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual se presenta conceptos relacionados al talento humano, a la administración y en una minoría en particular al sector de la construcción. Esto permitirá que el lector pueda conocer con mayor exactitud la terminología. No obstante, cuando se usa americanismos en la tesis se aclara su traducción y significado al español al pie de la página. A continuación se presenta los siguientes conceptos:

- **Mejoramiento.**-“cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor” (Farlex, 2014, pág. 1).

- **Capacitación.**- un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente (Emprende Pyme, 2014, pág. 1).

- **Constructora.-** La transformación de los insumos en productos en las empresas constructoras comprende básicamente dos procesos, uno de ellos es el fundamental y constituye básicamente la operación de la empresa: construir. El otro es el de administrar, pues sin él no sería posible lograr las obras en los parámetros básicos de tiempo y costo previamente especificados (Arcudia, Pérez, & Alvarez Romero, 2005).

- **Liderazgo.-**“el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” (Maxwell, 2008, pág. 359).

- **Optimizar.-**desarrollar la mejor vía para realizar una actividad (Definicion.de, 2014).

- **Desempeño laboral.-**rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (Universidad Estatal de Milagro, 2014).

- **Eficiencia.-**“en un sentido amplio, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir

las premisas de la acción administrativa en función de la situación”
(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004, pág. 154).

- **Motivación.-** es la voluntad para realizar un esfuerzo.
- **Incentivos.-**“Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos” (Real Academia Española, 2014, pág. 1).
- **Coaching.-**disciplina para ayudarte a alcanzar tus objetivos.

Tabla 1 Diferencias entre el Gerenciamiento Tradicional y Gerenciamiento Coaching

DIFERENCIAS	
GERENCIAMIENTO TRADICIONAL	GERENCIAMIENTO/COACHING
Ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles.	Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos.	Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
Tratan de motivar a la gente.	Insisten en que la gente se motiva a sí misma.
Son responsables por la gente que dirigen.	Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo.	Lo obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
Miran el futuro basados en sus mejores predicciones.	Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
Piensen que la gente trabaja para ellos.	Trabajan para la gente que coachean.
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos.	Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	Crean una nueva cultura.
Usan premios y castigos para controlar conductas	Confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.

Fuente: internet

- **Recursos.-** aquellos elementos que contribuyen algún tipo de beneficio a la humanidad.

- **Vivienda:** Se considera una vivienda a cualquier recinto, separado e independiente, construido o adaptado para el albergue de personas. Las viviendas se clasifican en particulares o colectivas, teniendo en cuenta el tipo de hogar que las ocupa (Datum Corporation, 2014, pág. 1).

- **Obrero o empleado:** Es la persona que trabaja en relación de dependencia, percibiendo remuneraciones en dinero o especies, en el sector público o privado. Esta categoría incluye operarios de las industrias manufactureras, oficinistas, vendedores, cajeros, empleados domésticos, profesionales trabajando en relación de dependencia, altos funcionarios o directores que perciben sueldos, personal de las Fuerzas Armadas, etc. (Datum Corporation, 2014, pág. 1).

- **Las cinco fuerzas de Porter:** Las cinco fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

2.1. Factor Económico del Ecuador

La economía ecuatoriana ha presentado un importante crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado principalmente por los incentivos fiscales otorgados al consumo privado para impulsar el mercado inmobiliario. Esto, sumado a las inversiones realizadas por el sector público al sector construcción, ha dado como resultado una serie de incentivos al mercado laboral y demanda interna. (Clave, 2013)

La actividad económica continuaría en ascenso en el 2014 en el país, pero a tasas menores, pues el crecimiento del PIB pasaría de 4,21% en el 2013 a 4,04% en el próximo año, una desaceleración que se reflejaría en el sector de transporte, construcción, comercial y consumo de hogares. (EL UNIVERSO, 2013)

En Ecuador el sector construcción continúa siendo, junto al sector comercio, los que generan mayor aporte al crecimiento del PIB. El sector constructor ecuatoriano se ha convertido en los últimos años en un gran

dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno, como por el mercado inmobiliario que, gracias al apoyo de incentivos crediticios, el acceso a vivienda es cada vez más sencillo, especialmente para la población de escasos recursos. El sector construcción mantiene tasas de crecimiento moderadas, como resultado de un crecimiento estable tanto de la demanda como del mercado inmobiliario” (Clave, 2013, pág. 1).

2.2. Factor Social

“La inversión en el área social seguirá siendo prioridad para el gobierno de Ecuador el próximo año, declaró la ministra coordinadora de Desarrollo Social, Cecilia Vaca Jones quien destacó que gracias a las políticas públicas aplicadas por el Ejecutivo se ha logrado una considerable disminución de la pobreza”. (Andes, 2014, pág. 1)

Añadió que la preponderancia de la inversión social por sobre otras áreas ratifica la visión del gobierno del presidente Rafael Correa de priorizar al ser humano por sobre el capital. Uno de los principales objetivos del gobierno ecuatoriano es erradicar la pobreza extrema y la inequidad hasta el 2017. Las políticas públicas implementadas en Ecuador desde 2007 han permitido reducir en 13 puntos la pobreza general (del 36,7% a 23,7%), y ocho puntos en pobreza extrema (del 16,5% al 8,5%), explicó la ministra. Destacó que la política social del régimen del presidente Correa está

generando un efecto de movilidad social positiva, es decir, el mejoramiento de la situación la calidad de vida de quienes se encuentran en situación de pobreza y extrema pobreza (Andes, 2014)

Figura 1 Muestra Representativa de la calidad de vida de los pobres



Fuente: Ministerio Coordinador de Desarrollo Social

2.3. Análisis de los ingresos de la población de la ciudad de Guayaquil

La pobreza a nivel de estadísticas se mide por las Necesidades Básicas Insatisfechas (N.B.I) se da cuando los hogares no satisfacen de uno de los siguientes bienes o servicios”. (Fonseca, 2013) “El sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SISE) indica que desde el año 2005 más de la mitad de los ecuatorianos tenían algún tipo de privación en la satisfacción de sus necesidades básicas, luego en el 2012, siete años después más de un tercio eran personas que tenían dicha escasez. La pobreza medido N.B.I. en el 2005 llegaba a

nivel nacional al 51.62%” (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2010, pág. 1).

El presidente Rafael Correa citó que en talento humano se destinarán 1.915 millones de dólares que corresponden a la entrega de becas, investigación, la construcción de cuatro nuevas universidades, institutos técnicos y tecnológicos, así como de las denominadas escuelas del milenio dotadas de la mejor infraestructura y equipos para la educación (Agencia Públicas de noticias del Ecuador y Suramérica, 2013).

La información proporcionada por el INEC, en marzo del 2013, indica que una persona es pobre cuando sus ingresos per cápita son menores al de los de la pobreza urbana, que es de 2.56 dólares diarios. La pobreza en Guayaquil tiende a bajar de manera paulatina desde septiembre 2009, 25.54% hasta junio del 2012 15.29% hasta llegar a marzo que volvió a subir a 17.74% (Censos, 2010).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) existe un incremento en los costos de la canasta vital y la Canasta Básica Familiar del 17.88% y 14.48%, respectivamente, entre el 2009 y 2012. Sin embargo, en el mismo periodo los ingresos familiares crecieron 33.94%.

El aumento del ingreso familiar reduce la brecha entre las canastas (básica y familiar) e incrementa el poder adquisitivo de las familiar de forma

paulatina; además el ingreso familiar es superior al precio de la canasta vital.

2.3.1. Factores que influyen en la pobreza

En Ecuador los principales factores que determinan la pobreza están relacionados con el capital humano y el jefe del hogar, uno de los principales factores es el acceso a la educación el cual es el eje principal para la búsqueda de oportunidades que ayuden a generar un mayor ingreso.

Esta relación establece que si el jefe del hogar logra un nivel de escolaridad de posgrado, disminuye el promedio en un 14% de que ese hogar siga inmerso en condiciones de pobreza de consumo y un 13% si tiene un nivel de educación superior y en 11% si logra el bachillerato. En el sector rural alcanzar un nivel de educación superior da como resultado que la pobreza disminuya 3.2% a diferencia del área urbana que sería de 1.3%.

En relación al acceso a servicios financieros ya sea por medio de cuentas de ahorros, inversiones, etc., otorgados al jefe del hogar este servicio es muy importante porque esto ayuda a que ese hogar obtenga mejores condiciones para satisfacer algunas de las necesidades, siempre y cuando la remuneración del jefe del hogar le permita pagar en el tiempo establecido la deuda, pero en algunos

casos los ingresos son insuficientes para cubrir esta deuda lo que hace que este acceda a otra deuda superior para poder cumplir la anterior (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2010).

Otros factores que afecta al aumento de la pobreza son el incremento demográfico, la dependencia económica que existe dentro del hogar, el 71% está relacionado con el número de miembros dentro del hogar, esta incidencia es más elevada en el área rural debido a que el incremento de un miembro de cualquier edad, conduce a que la pobreza aumente entre 15.5%, en el área urbano los hogares que tiene un miembro afiliado al IESS tienen el 5.2% de menor probabilidad de ser pobres. Los hogares que reciben ingresos provenientes de remesas tienen 12.1% de menor probabilidad de estar por debajo de la línea de pobreza que aquellos hogares que no tiene este ingreso.

El conjunto de estos factores y características ayudan con información para una realización de políticas públicas necesarias para erradicar la pobreza en los hogares ecuatorianos (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2010).

2.4. Factor Legal

Desde el mes de mayo del presente año, todos los constructores del país deberán registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales cada obra, proyecto o etapa de construcción que desarrollen, así como los nombres de sus trabajadores contratados. Según datos de la Cámara de la Industria de la Construcción, ese sector genera cerca de 530 mil plazas de trabajo en el país. Los contratistas que trabajen en varios proyectos de construcción están obligados a registrar cada obra con las fechas de inicio y el tiempo estimado que durará cada etapa. Para ambos registros, esa cartera de Estado habilitará un formulario en su página web. El trámite será gratuito (Diario Hoy, 2014, pág. 1).

El documento, que entrará en vigencia después de 180 días. Además establece que los trabajadores de esa área deberán estar afiliados al Seguro Social aunque solo trabajen un día en la construcción. “*Si usted contrata a alguien para que le haga una pared, sufre un accidente y no está afiliado - dijo Vacas-, usted deberá hacerse cargo de las indemnizaciones*” (Diario Hoy, 2014, pág. 1).

2.5. Factor Tecnológico

Sectores Priorizados y Sectores Estratégicos: El Gobierno tiene una política de desarrollo productivo, por lo que, con el fin de tener una economía basada en alta tecnología, servicios y conocimiento aplicado, ha

determinado nueve Sectores Económicos Priorizados y nueve Sectores para la Sustitución Estratégica de Importaciones. En atención a la política de desarrollo productivo, el Gobierno se encuentra trabajando para potenciar los recursos humanos, naturales y tecnológicos de manera óptima y adecuada para alcanzar una industria de alta tecnología, de servicios y de conocimiento aplicado, para lo cual cuenta con programas especiales de fomento e incentivos para los distintos actores de la economía ecuatoriana (Investecuator, 2013).

TECNALIA participa en el proyecto "Creación de un Centro Tecnológico para la Región del Azuay (Ecuador)". El Gobierno Provincial del Azuay, a través de su Prefectura, quiere impulsar la creación de infraestructura tecnológica en la Región, TECNALIA en septiembre 2011 dio comienzo a los trabajos, que se concretan en el soporte tecnológico para la creación de un Centro Tecnológico, para el Ecuador entero (Tecnalia, 2012).

“El Centro Tecnológico ha sido enfocado hacia el sector de la Construcción, dado que el sector muestra unas perspectivas futuras halagueñas², con un gran crecimiento debido a una serie de factores entre los que destaca el crecimiento poblacional así como la demanda de más y mejores infraestructuras” (Tecnalia, 2012).

El actual Gobierno de Rafael Correa en su gobierno ha tomado especial atención a los planes habitacionales queriendo reducir el déficit a través de

² Que causa placer, que seduce, agrada o tiene atractivo.

Decreto Ejecutivos, (2007) duplicó el bono para la vivienda a USD \$3.600 dólares y establece USD\$1.500 dólares de subsidio para mejoramiento de vivienda. También en abril del año 2008, a través del Acuerdo Ministerial No.000013 se aprueba el Reglamento para la otorgación del Bono de Titulación que es un subsidio único y directo que otorga el estado por intermedio del MIDUVI a personas de bajos recursos económicos para financiar la formalización y perfeccionamiento de las escrituras de traspaso de dominio de un inmueble a favor de un beneficiario del bono de titulación. Actualmente asciende a USD \$200,00.

Por otro lado, la oferta de vivienda por parte de los sectores privado y semiprivado ha sido muy significativa sobre todo para los niveles de clase media y alta que es hacia donde han focalizado su inversión, así lo demuestra el sistema financiero conformado por bancos, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras e instituciones financieras públicas que a finales del 2006 destinó 830 millones de dólares para financiar vivienda, equivalente al 2,7% del PIB, contribuyendo así a 30 mil soluciones habitacionales (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2014).

2.6. Factor Precio de Construcción

En la ciudad de Guayaquil, el m² de construcción de villas incremento un 4% (Carvajal, 2012). Las variaciones están relacionadas al tipo de material utilizado por los promotores, dependiendo de que si el material se lo debe importar o si es nacional.

Las estadísticas de la Cámara de la Construcción de Guayaquil registran que, en julio de 2010, el costo para habilitar o urbanizar un metro cuadrado para vivienda popular estaba en USD \$26.704, valor en el que se incluye el movimiento, el alcantarillado, el sistema de distribución de agua potable, el sistema de tratamiento de aguas servidas. No así, el costo del terreno, los permisos de construcción, la tramitación y los proyectos.

Por otro lado, el precio de venta del m² de una vivienda popular, de 36 m² y de una planta, fue de USD \$204,78 en el 2011. Ese mismo año, el costo del m² de construcción para una vivienda de tipo medio-alto, de 195 m² y dos plantas fue de USD \$518,40.

El alza de alrededor del 4% producida en 2011, se debió también a la aplicación de un nuevo impuesto a la minería, pues del sector se obtiene la piedra, la arena, la caliza, entre otros materiales utilizados para la construcción de viviendas.

CAPÍTULO 3

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

¿Es necesario elaborar una propuesta para mejorar el desempeño laboral del recurso humano de la constructora ubicada en la ciudad de Guayaquil? ¿La elaboración de una propuesta de talento humano permitirá incrementar el desempeño laboral en la constructora?

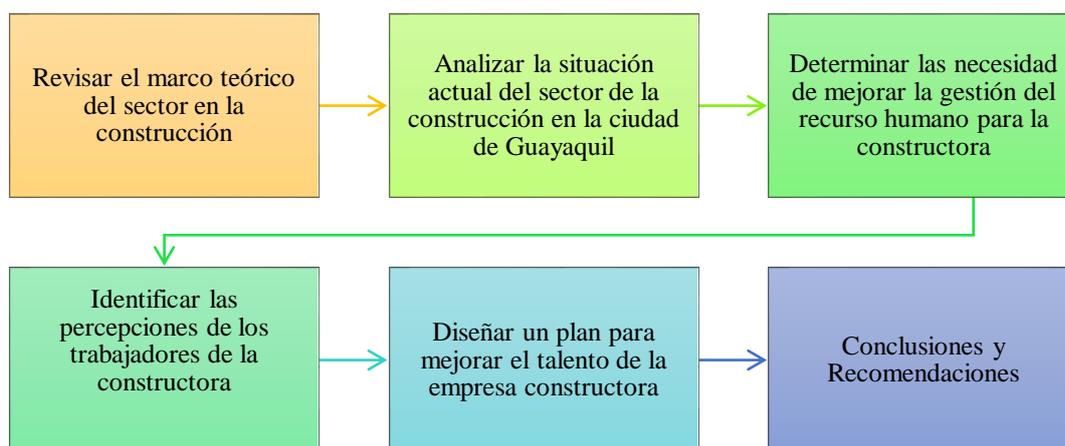
En concreto, existe una relación directa en el recurso humano y la obtención de resultados de la empresa. Si el recurso humano es eficiente, la empresa lograría un mejor resultado; tomando en consideración esto, los demás recursos tales como tecnológicos, financieros o económicos son administrados por el principal recurso que tiene una empresa, su recurso humano.

Por lo tanto, es relevante poder contar con un talento humano altamente competitivo y para aquello se debe de apoyar en una propuesta de mejora al talento humano. En el momento que la empresa, presta atención a los trabajadores, podrá darse cuenta que hay una posible inconformidad que perjudica al equipo y en consecuencia a sus resultados.

3.2. Metodología de investigación

En el presente capítulo se analiza mediante enfoque cualitativo mixto el planteamiento de cómo se realizará la investigación es decir: encuestas, entrevistas y grupo focal. Entre tanto, los componentes generales del esquema de la tesis se muestran en el siguiente cuadro a continuación:

Figura 2 Metodología de investigación de la presente tesis



Elaboración: Propia

En los capítulos anteriores se analizó que de todos los recursos de la constructora se enfocará exclusivamente en el análisis del recurso humano en particular. Por lo que es vital, conocer en qué lugar se está dando el problema. En el enfoque cualitativo mixto propuesto se indagará cuáles son las cualidades de los colaboradores, su entorno laboral y el grado de satisfacción de sus necesidades. Una vez que se detecte los problemas se podrá hacer un planteamiento para una solución y que permita generar un cambio significativo en los resultados de su desempeño laboral.

Esta metodología de investigación difiere a otras ya que en primer lugar, el análisis es interno. Comúnmente para marcos investigativos como en planes de negocios se profundiza con un análisis del mercado de oferta y demanda mientras la metodología al ser cualitativa se enfocará más en un análisis del recurso humano lo que limita el número de participantes brindando una ventaja que se contará con una fuente primaria por medio de preguntas directas a los colaboradores y tener una manera directa con la realidad que se afronta en esta empresa.

Por otra parte, se realizará el método del *grupo focal* con los colaboradores de manera directa e indirecta es decir, los que están en rol de dependencia y los que actualmente podrían colaborar con la ejecución de obra civil es decir un número reducido de obreros y/o albañiles.

Finalmente se hará una entrevista al Gerente General, al de Recurso Humano y a un colaborador, este último de manera aleatoria.

3.3. Tipología del estudio

En esta tesis se trabajó la metodología de investigación mediante la *Investigación Exploratoria* ya que el objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.

Figura 3 Mapa Conceptual de Investigación Exploratoria



Fuente: www.investigaciondemercado.com

Cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el programa de estudio (Lozano, 2008, pág. 1).

“Lo primero que hacemos es explorar: preguntar sobre qué hacer y a donde ir al taxista o al chofer del autobús que nos llevará al hotel donde nos instalaremos, en la recepción al camarero del bar del hotel y en fin a cuanta persona veamos amigable” (Lozano, 2008).

Además de la metodología de investigación tipo exploratoria se ha usado la del tipo descriptiva ya que ayuda a describir el problema en todo el contexto el origen del problema de estudio con un análisis crítico-propositivo por parte del autor. A continuación se muestra en el siguiente gráfico el esquema de una investigación descriptiva.

Figura 4 Esquema de una Investigación descriptiva

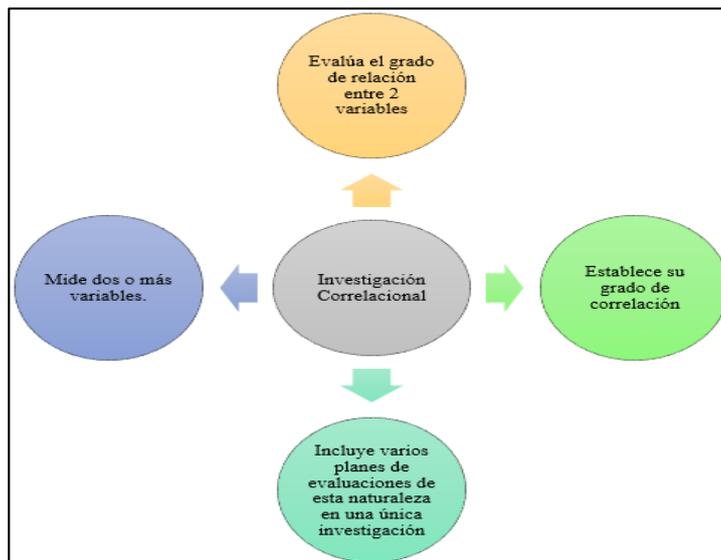


Fuente: Investigación de mercados, Naresh K. Malhotra, segunda edición, Prentice Gall, 2009

La investigación descriptiva proporciona una respuesta a las preguntas de cómo ocurrió algo y quién estuvo involucrado, pero no del por qué sucedió algo o del por qué alguien estuvo involucrado como la investigación explicativa (Ehow, s.f., pág. 1).

Por otra parte, se usará otro tipo de investigación llamada correlacional por cuanto podremos analizar la correlación directa que tiene una propuesta de mejora de talento humano versus el desempeño de los colaboradores y evaluar las causas del mismo. A continuación en el siguiente gráfico se explica el esquema y características de la investigación correlacional:

Figura 5 Investigación Correlacional



Fuente: www.investigaciondemercados.com

3.4. Población y Muestra

La población se tomará con una cantidad finita de 16 colaboradores que se encuentran trabajando de manera directa bajo la empresa. Esta cantidad permitirá identificar su grado de necesidad y satisfacción del recurso humano y así detectar los posibles problemas que impiden el desempeño profesional.

Tabla 2 Número de Población de personas y su cargo para la investigación

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Ventas y Comercialización	4
Contabilidad y Auditoría	2
Servicio al cliente	3
Financiero	1
Crédito	2
Recurso humano	1
Chofer	1
Conserje	1
Total	16

Elaboración: Propia Fuente: Coinmetza

3.5. Técnica de Recolección de Datos

Es importante que la metodología de recolección se base en información de textos guías sobre gestión de talento humano eso incluye a los temas tales como capacitación, adiestramiento, programa de inducción, coaching, reportes y la información extraída por parte de los colaboradores será en base a entrevista y encuestas para aquello se tendrá que solicitar un espacio físico dentro de la empresa constructora que brinde facilidad de comodidad e independencia.

En la etapa de las técnicas cuantitativa se solicitará al recurso humano que responda para posteriormente realizar la tabulación respectiva y así analizarla. Adicionalmente, los resultados se presentarán con gráficos estadísticos, el formato de la encuesta estará en el anexo y una vez interpretando los resultados se elaborará las conclusiones y recomendaciones con un informe ante los altos directivos.

3.6. Herramientas Estadísticas

Análisis de resultados y su interpretación

- **Entrevista abierta: Gerente General, Gerente de Recurso humano y un colaborador**

Entrevista No. 1	
Nombre:	Fernando Palomino
Fecha:	27 mayo 2014

Lugar:	Oficinas de Coinmetsa
Cargo:	Gerente General
Tema:	¿Cómo podría mejorar el desempeño laboral de su recurso humano en el sector de la construcción?

“En primer lugar, debemos considerar que el sector de construcción ha venido creciendo durante estos últimos años. Los métodos de construir se ha venido aprendiendo de otros países que tienen mejor tecnología y sobre todo una mayor diversidad de materiales de construcción sin dejar de mencionar que la mano de obra es mucho más calificada y mejor remunerada.

En segundo lugar, son muchos de los factores que se pueden mencionar a la hora de mejorar el desempeño laboral de una constructora. Es importante siempre contar con un liderazgo efectivo, muchos de los gerentes están conscientes que para lograr alcanzar una gerencia se necesita dedicación, disciplina, conocimiento y sobretodo un profundo análisis crítico en la toma de decisiones.

En tercer lugar, el componente más importante de una constructora es su recurso humano. Esta gerencia ha venido con problemas legales por la falta de manejo y atención a los pequeños grandes detalles que uno puede subestimar para disminuir los costos generales. Quisiera exponer que los problemas que tiene esta constructora no son problemas que nacieron bajo mi cargo sino más bien fueron consecuencias de malos manejos administrativos en el arranque de la empresa.

Pienso que el Ecuador está tomando una profunda conciencia en que era necesario un cambio organizacional. Antes existían empresas ficticias que conseguían contratos y contrataban personas para cobrar comisiones por contratos públicos, etc. Ahora con las exigencias de las políticas de estado en cuando a controlar mejor los proveedores, definir los plazos, forma de pagos y hasta calidad en los materiales ha provocado que el nivel de exigencia sea alto y en consecuencia muy competitivo. Esto ayuda a que las empresas que están dispuestas a adaptarse al camino del progreso y cambio decidan mejorar y las que no cierran sus actividades.

En conclusión, podría contestar la pregunta que para mejorar el recurso humano y su desempeño laboral se necesita: liderazgo, estrategia, innovación y adaptación al cambio y generar compromiso”.

Entrevista No. 2

Nombre:	Karen Rivadeneira
Fecha:	27 mayo 2014
Lugar:	Oficinas de Coinmetsa
Cargo:	Recurso Humano
Tema:	¿Cómo se podría mejorar el desempeño laboral de las constructoras?

“Usualmente, el manejo o la administración del recurso humano es bastante complicado. Las constructoras tienen un dinamismo total en su planificación y

como tienen que cumplir cronogramas de entregas la mayoría de veces pasan en apuros.

Mucho depende, de varios errores en su planificación tanto para la asignación de recurso como del tiempo. A veces existen constructoras que elaboran proyectos de manera que prefieren sacrificar rubros para ganar licitaciones de una entidad pública y tener un margen para comisionar por contratos. Esto que ocurre, se vuelve en una competencia desleal. Antes ocurría más a menudo pero ahora esas mismas compañías que han fallado por incumplimiento de contrato se encuentran restringidas por el propio estado.

Para ser más específica, el desempeño laboral se logra con un esfuerzo en conjunto. No se puede hacer milagros de la noche a la mañana pero todo es un proceso. De nada sirve invertir en el talento humano o en el conocimiento si el colaborador cuenta con una mala actitud. Creo firmemente que la mano de obra trabajadora está más capacitada porque ellos han logrado experiencia por muchos contratos que han salido en estos últimos años y no han logrado ni tener un título universitario. Son obreros que buscan solo trabajar y darse a conocer para que logren ser contratados en los siguientes proyectos de esta u otras constructoras.

En conclusión, en la mano de obra de la constructora está la mayor masa salarial por lo que representa una relación de 90% a 10% contra el área administrativa dependiendo del proyecto. Es decir, para un proyecto constructivo el recurso humano es menor a la mano de obra por lo que

deberíamos segmentar un plan para mejorar el personal administrativo por separado. Este personal bien podría estar bajo un plan de incentivos en capacitaciones o cursos en planificación o proyectos. Y, para la mano de obra tales como: obreros, carpinteros, albañiles, operadores, entre otros, bien podría desarrollarse un plan de acción por incentivos en el tema de cumplimiento de entrega de obra, por días sin accidentes, por no reportarse robos, etc.”

Entrevista No. 3

Nombre:	Anónimo
Fecha:	27 mayo 2014
Lugar:	Oficinas de Coinmetsa
Cargo:	Ventas
Tema:	¿Cómo podría mejorar el desempeño laboral en una constructora?

“Creo que muchas ocasiones la remuneración salarial es muy baja en el sector privado y eso desmotiva a la hora de conseguir empleo. En mi caso particular, tengo amistades que ganan el doble de mí y se encuentran en un cargo público pero no tienen mucha experiencia.

La mejor manera de incrementar el desempeño laboral es lograr ajustar incentivos económicos especialmente en este tipo de empleos ya que se logra captar clientes con una capacidad de compra mayor. Es decir, no se vende una bebida sino se está vendiendo una casa”

En resumen, en las entrevistas realizadas con una pregunta abierta se aprecia claramente tres perspectivas. La primera propuesta menciona que mejoraría el desempeño en base a: *“liderazgo, estrategia, innovación y adaptación al cambio y generar compromiso”*. En la segunda entrevista concluye *“que mejoraría el desempeño laboral dividiendo el recurso humano en un plan de acción entre el personal administrativo y otro plan de acción para la mano de obra civil”* y finalmente, el tercer entrevistador puntualiza *que en existe una diferencia en remuneración entre el sector privado y público por lo que recomienda mejorar el desempeño con una buena remuneración salarial”*.

- **Grupo Focal a los obreros**

En vista que fue complicado coordinar una reunión con los obreros ya que al momento de la reunión se encontraban ocupados preparando los materiales para el levantamiento de una pared se explicó la finalidad de esta convocatoria y lo que es un grupo focal. El total de obreros es de 40. Se decidió contar con cinco de ellos que representaban a la carpintería, albañilería, pintor, cerrajero y maestro en general. Se les preguntó lo siguiente:

1. *¿Cómo se sienten trabajando para Coinmetsa la empresa constructora que los contrató?*

“La mayoría mencionó que ha habido muchos atrasos por no comprar material a tiempo y que han tenido problemas hasta una

semana para cobrar los sueldos pero que usualmente ellos le pagan al finalizar la semana. Ellos se sienten bien trabajando en construir casas”.

2. *¿Cómo creen que mejoraría su desempeño laboral?*

“Nosotros nos esforzamos mucho e inclusive venimos a trabajar desde las siete de la mañana. Nos preocupa mucho la inestabilidad laboral. A veces vemos que compañeros les han dicho que no pueden trabajar porque falta presupuesto y el personal que queda tiene que hacer otros tipos de trabajo. A algunos nos han afiliado y otros no, nos sentimos mal cuando no podemos atendernos al seguro social porque nos contrataron solo por día. Si hubiera mayor trabajo y seguridad estaríamos contentos”.

3. *¿Por qué cree que la empresa tiene problemas en su obra?*

“Yo creo, que a veces contratan a jefes que solo se dedican a gritar y no saben dirigir y me refiero dentro de la obra y les gusta presionarnos demasiado y no nos pagan las horas extra sino nos echan la culpa por el retraso. Nosotros damos la lista de materiales pero a veces se cometen errores que se dictó mal o esos no fueron los materiales y se retrasa una horas hasta que venga el pedido de materiales”.

En resumen, el *grupo focal* considera que no hay una sincronización entre el personal administrativo y la mano de obra. De la misma manera

valoran mucho su trabajo y están conscientes de que es difícil conseguir ser contratados. Al parecer se usa mucho la motivación negativa que es intentar lograr resultados basado en gritos, insultos, ofensas, etc., intentando así incentivar a la mano de obra.

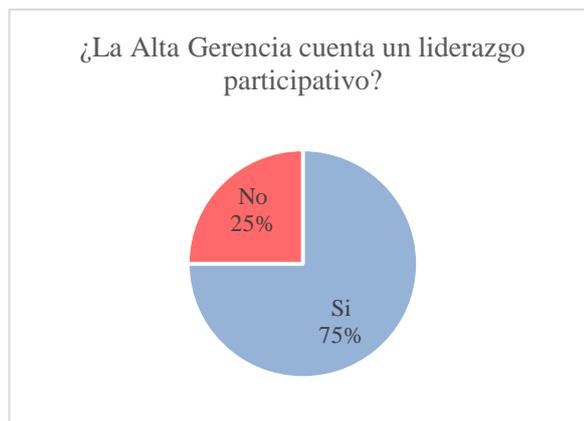
- **Encuestas**

Las encuestas fueron realizadas a todos los colaboradores de la empresa tal como se menciona en la metodología de investigación es decir, a los 16 que trabajan en la constructora: un gerente, cuatro de ventas y comercialización, dos de contabilidad y auditoría, tres de servicio al cliente, un financiero, dos de del área de crédito, uno de recurso humano, un chofer y un conserje. Estas encuestas fueron realizadas en las instalaciones de la empresa constructora Coinmetsa, el día 19 de mayo del 2014 a las 9:00 am.

Questionario o Encuesta:

1. ¿Para usted, la alta gerencia tiene un liderazgo participativo?

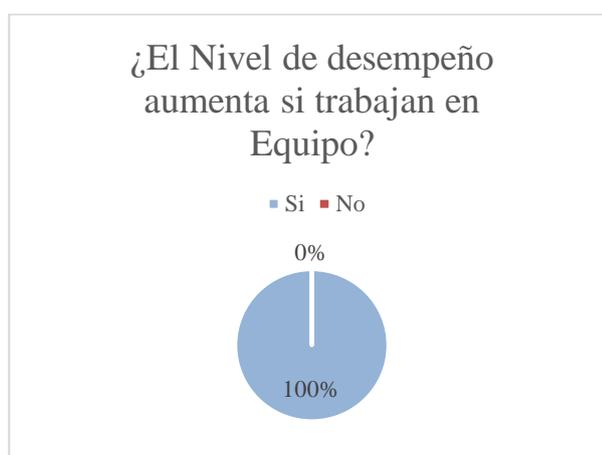
RESPUESTA	NO.	%
SI	12	75
NO	4	25
TOTAL	16	100



El 75% de las encuestadas señalan que el liderazgo de la empresa se basa democráticamente en el cual permite participar activamente a los colaboradores mientras que el 25% no lo percibe así.

2. ¿Al trabajar en equipo su nivel de desempeño en el trabajo incrementa con buenos resultados?

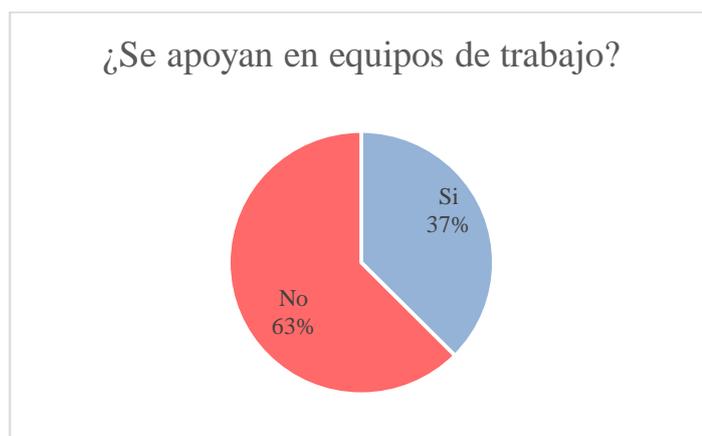
RESPUESTA	NO.	%
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100



Todos los 16 encuestados señalan que el nivel de desempeño mejoraría o aumentaría si se trabajan en equipo. Hay que dejar claro que es una mayoría absoluta y están conscientes de mejorar su rendimiento. El trabajo en equipo en las organizaciones es muy importante, en esta pregunta no se establece si el recurso humano es un grupo o equipo pero los encuestados se dan cuenta que existe la posibilidad de mejorar si usan esa fuerza de trabajo en equipo.

3. ¿Para aumentar su desempeño profesional se apoyan en equipos de trabajo?

RESPUESTA	NO.	%
SI	6	38
NO	10	63
TOTAL	16	100



El 35% de los encuestados respondieron que sí mientras que el 63% su respuesta fue no. Aquí se puede evidenciar que a pesar que el recurso humano está consciente que el trabajo en equipo aumentaría el rendimiento o desempeño profesional no existe un trabajo apoyado en equipos es decir, no existe un enlace entre departamentos por lo que es posible que esa participación no sea tan efectiva. No quiere decir que a pesar de que exista un

liderazgo participativo su ejecución de las ideas o tareas se realice de la misma manera.

4. ¿La empresa donde usted trabaja le motiva?

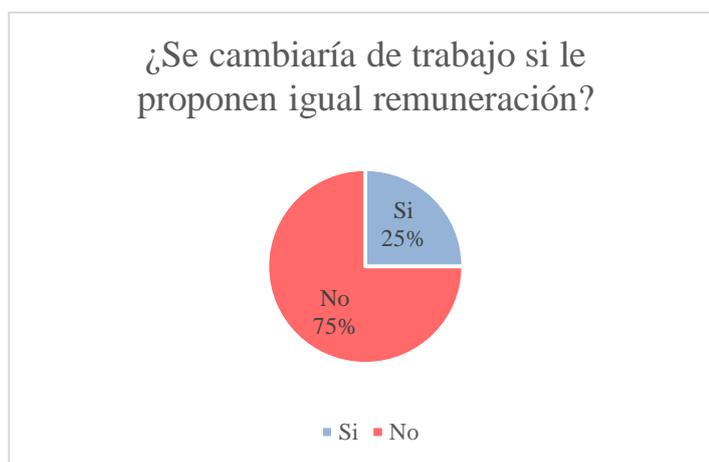
RESPUESTA	NO.	%
SIEMPRE	3	19
A VECES	2	13
NO	11	69
TOTAL	16	100



El 69% ha respondido que la empresa no le motiva como tal. El 12% a veces y el 19% siempre. En esta pregunta es importante descubrir y enlazarlo con el tipo de trabajo que realiza ya que la mayoría ha respondido que No, por lo que habría que profundizar aquella herramienta o método ya que si la empresa tiene problemas de resultados y la mayoría ha respondido que la empresa no motiva, el método de los encuestadores que respondieron Sí no está dando resultados.

5. ¿Si tuviera la oportunidad de recibir una propuesta de trabajo de igual remuneración salarial a la actual, usted dejaría la empresa constructora?

RESPUESTA	NO.	%
SI	4	25
NO	12	75
TOTAL	16	100



El 75% piensa que No se cambiaría de trabajo si le proponen igual remuneración. Esto indica claramente que aun manteniendo el salario existe un grado de fidelidad en la Constructora. En cambio el 25% sí se cambiaría. Habría que profundizar una propuesta el cual permita brindar esperanza de generar un cambio en el recurso humano sobretodo que se evidencia una minoría que no se encuentra optimista o en un estado de inconformidad.

6. ¿La constructora cuenta con una propuesta de talento humano para mejorar su desempeño laboral?

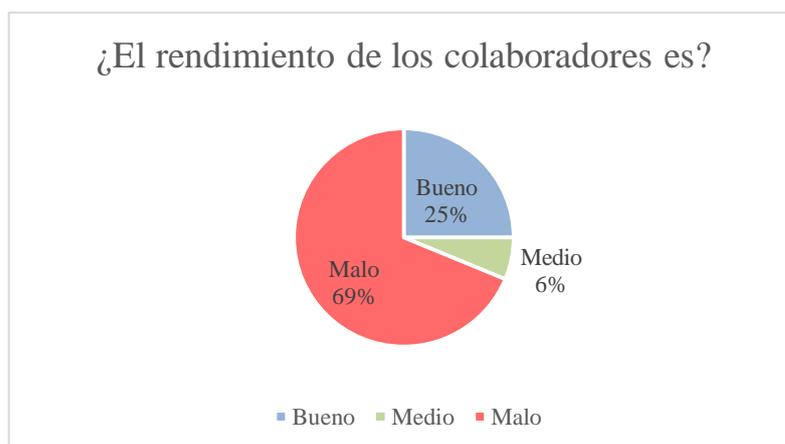
RESPUESTA	NO.	%
SI	0	0
NO	16	100
TOTAL	16	100



El 100% de los encuestados respondieron que en la empresa constructora no existe un plan para mejorar el talento humano lo que permite conectar una hipótesis en que ¿si existiera un plan de mejorar el talento humano mejoraría el desempeño? Eso se analizará en un análisis al final del capítulo.

7. ¿El rendimiento de los colaboradores es?

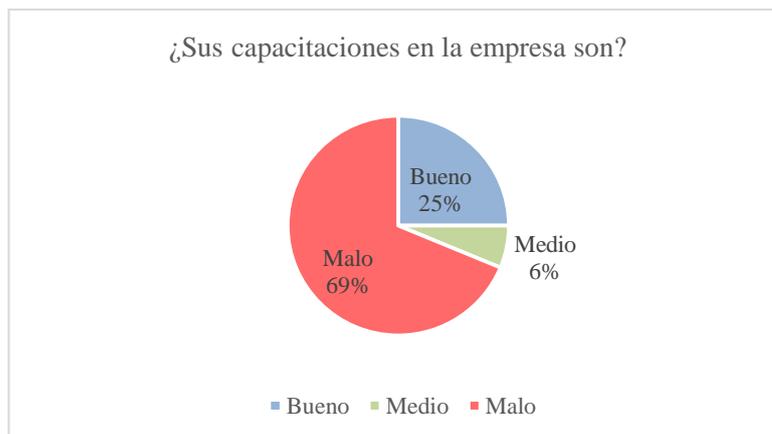
RESPUESTA	NO.	%
BUENO	4	25
MEDIO	1	6
MALO	11	69
TOTAL	16	100



El 65% de los colaboradores señalaron que el rendimiento es malo mientras que el 25% es bueno y el 6% es medio. La mayoría reconoce que no tienen un buen rendimiento. Para generar un cambio es necesario reconocer que existe problemas este es el primer paso para poder hacer una propuesta. Se aprecia que el resultado de la pregunta tiene coherencia con el resultado de la realidad. Lo critico hubiera sido que todos o la mayoría de colaboradores respondan que tienen un buen rendimiento ya que esto reflejaría que el equipo no está consciente con los resultados o al menos no se da cuenta si lo está haciendo bien o mal.

8. ¿Su plan de capacitación o adiestramiento en la empresa es?

RESPUESTA	NO.	%
BUENO	4	25
MEDIO	1	6
MALO	11	69
TOTAL	16	100



El 69% señala que su plan de capacitación en la empresa es malo mientras que el 25% es bueno y el 6% es medio. Esto se puede interpretar que la herramienta para transferir el conocimiento sobre el cargo o funciones al personal no está dando resultado, por ende si la metodología de hacer las cosas no funciona se refleja en su resultado. Aun así se suele apreciar que la minoría es decir del 25% piensa que es bueno. Esta minoría podría bien soportar el método está bien para ellos.

9. ¿Las tareas asignadas o encargadas que se le asigna a usted corresponde a las funciones por el cual fue contratado?

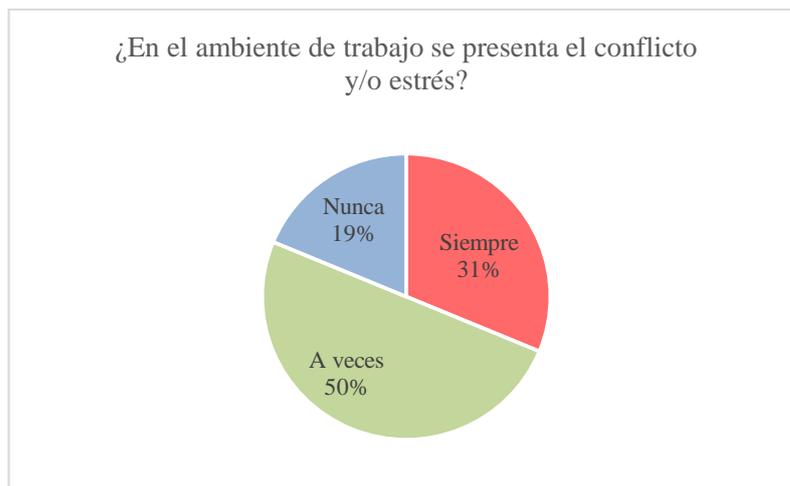
RESPUESTA	NO.	%
SI	4	25
NO	12	75
TOTAL	16	100



El 75% de los encuestados mencionaron que las tareas encargadas no corresponden a las funciones por el cual fueron contratados. Desde esta óptica se puede analizar que la dimensión del problema ya que posiblemente el problema radique desde su planificación del modelo de funciones y su ejecución. Es decir, posiblemente los altos mandos y el departamento de Recurso humano analizaron un manual de funciones en su planificación pero en la implementación no coincide. Otro aspecto que se tendría que profundizar directamente con el departamento de Recurso Humano es determinar si los manuales de funciones son actualizados periódicamente.

10. ¿En su empresa se presenta el estrés y/o el conflicto entre los colaboradores?

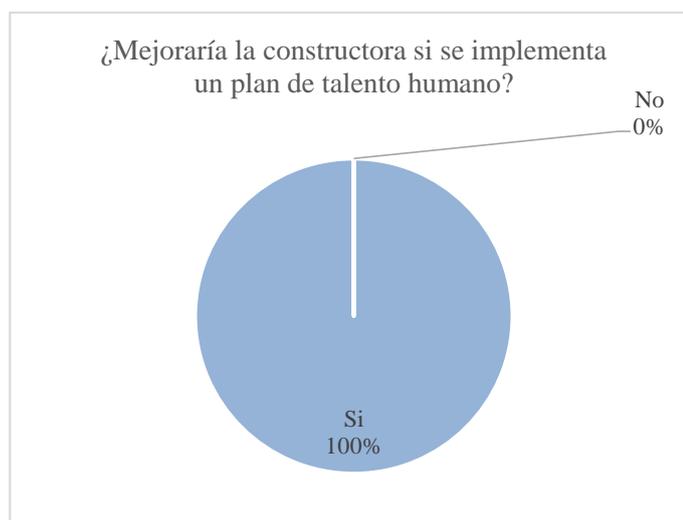
RESPUESTA	NO.	%
SIEMPRE	5	31
A VECES	8	50
NUNCA	3	19
TOTAL	16	100



En esta pregunta, el 50% respondieron que a veces se presenta el estrés y/o el conflicto en el ambiente laboral. El 31% respondieron que siempre. Cabe mencionar que cuando el desempeño laboral no es el adecuado existen muchas fricciones entre los colaboradores e pesar de que en la empresa exista un liderazgo participativo habría que evaluar si realmente funciona.

11. ¿Cree que mejore su desempeño laboral si se implementa una propuesta de talento humano?

RESPUESTA	NO.	%
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100



El 100% de los colaboradores reconoce que sí mejoraría la empresa si se implementa un plan para el talento humano. Es la mayoría absoluta reconocen y afirman que es necesario esta herramienta. En el hipotético caso de que la mayoría de los encuestadores hubieran mencionado que no mejoraría la empresa, se hubiera apreciado una posible nueva variante en la búsqueda del problema o al menos señalarían que para resolver el problema en el recurso humano por el desempeño laboral habrían dos o más posibles alternativas.

12. ¿Desearía recibir capacitación, adiestramiento, entrenamiento y/o inducción para mejorar su evaluación de desempeño profesional?

RESPUESTA	NO.	%
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100



El 100% de los colaboradores estaría dispuesto a recibir capacitación, adiestramiento, entrenamiento o inducción para mejorar sus habilidades cognitivas o destrezas en el trabajo. En el caso hipotético que un porcentaje hubiera dicho que no le gustaría recibir capacitación posiblemente hubiera estado satisfecho de los resultados a pesar aún de la realidad, sabiendo que lo que hace, hubiese sobredimensionado que no necesita porque ya conoce sus funciones y consciente que las realiza bien.

Conclusiones de Encuestas, Entrevistas y Grupo focal

En conclusión se ha evidenciado la inconformidad que existe entre el recurso humano administrativo y el de mano de obra. Están conscientes que conseguir un trabajo es muy duro y que no es bien remunerado en el sector privado. El representante legal muestra una visión de cambio como un verdadero reto en el manejo de la gerencia de las constructoras. De la misma manera, la encargada del recurso humano aclara que hay muchas formas de

lograr mejorar un desempeño laboral y que no solo de recibir capacitaciones o dinero.

Verificación de la hipótesis

- **H₀=Hipótesis Nula:**

La propuesta de un plan de talento humano, **NO** mejorará el desempeño profesional en “Coinmetsa”, empresa constructora en la ciudad de Guayaquil.

- **H₁=Hipótesis alternativa:**

La propuesta de un plan de talento humano, **SI** mejorará el desempeño profesional o laboral en “Coinmetsa”, empresa constructora en la ciudad de Guayaquil.

- **Nivel de Significancia:**

5%

- **Prueba estadística:**

“La prueba estadística de X^2 para una muestra se emplea frecuentemente como prueba de bondad de ajuste, sin embargo, en un plan experimental, en el que se cuenta con un grupo muestral, con diversas subclases y las mediciones están en escala nominal, resulta muy útil este procedimiento. La eficacia de la prueba está de acuerdo con el tamaño de la muestra, pues con un grado de libertad, si hay dos subclases, algunos autores

consideran que la prueba es insensible, no obstante la información que aporta más de dos categorías es satisfactoria en función de la fórmula” (Psicología para estudiantes, 2014, pág. 1).

La ji cuadrada se utiliza cuando:

- Cuando los datos puntualizan a las escalas nominal u ordinal.
- Se utiliza solo la frecuencia.
- Poblaciones pequeñas.
- Cuando se desconocen los parámetros media, moda, etc.
- Cuando los datos son independientes.
- Cuando se quiere contrastar o comparar hipótesis.
- Investigaciones de tipo social - muestras pequeñas no representativas >5.
- Cuando se requiere de establecer el nivel de confianza o significatividad en las diferencias.
- Cuando la muestra es seleccionada no probabilísticamente.
- χ^2 permite establecer diferencias entre f y se utiliza solo en escala nominal.
- Población > a 5 y < a 20.

Cuya fórmula es la que se muestra a continuación:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$\chi^2 =$ Ji Cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencia observada

E= frecuencia esperada o teórica

▪ **Combinación de frecuencias**

Pregunta 6.- ¿La constructora cuenta con un plan de talento humano para mejorar su desempeño laboral?

RESPUESTA	NO.	%
SI	0	0
NO	16	100
TOTAL	16	100

Pregunta 3.- ¿Para aumentar su desempeño profesional se apoyan en equipos de trabajo?

RESPUESTA	NO.	%
SI	6	38
NO	10	63
TOTAL	16	100

▪ **Combinación**

	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 6	0	16	16
PREGUNTA 3	6	10	16
TOTAL	6	26	32

▪ **Frecuencias esperadas**

	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 6	3	13	16
PREGUNTA 3	3	13	16
TOTAL	6	26	32

- **Grado de Libertad**

Fórmula: $GL = (c-1)(f-1)$

Donde r es el número de filas y k el de columnas.

$$GL = (2-1)(2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

- **Grado de Significancia**

$\alpha = 0,05$ donde: O=frecuencia observada

E=Frecuencia esperada

- **Cálculo del JI Cuadrado**

Tabla 3 Cálculo de JI-Cuadrado

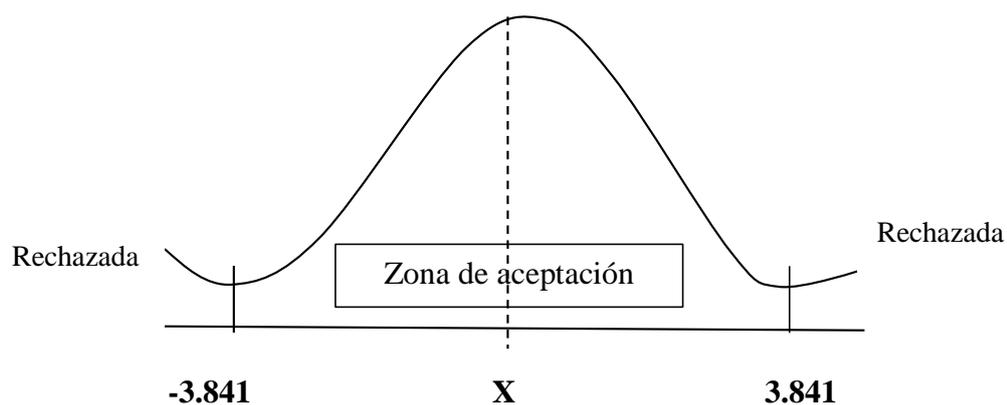
O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
0	3	-3	9	3
16	13	3	9	0,6923077
6	3	3	9	3
10	13	-3	9	0,6923077
TOTAL				7,3846154

Elaboración: propia

El Valor tabulado de JI Cuadrado; con grado de libertad 1 y nivel de significancia del 5% es de 3.841³(Malhotra N. k., 1996)

³Pg. 854 Tabla 3 Distribución de Chi cuadrada Investigación de mercado un enfoque práctico autor Naresh K. Malhotra Segunda edición, Editorial: Prentice Hall. México

3.7. Comprobación de hipótesis



3.8. Criterio de decisión:

No se rechaza H_0 cuando $\chi^2 < \chi_t^2(r-1)(k-1)$. En caso contrario sí se rechaza.

Como criterio de decisión se tiene que a un nivel de confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa por lo que, bien se podría concluir que la propuesta de un plan de talento humano, SI permitirá mejorar el desempeño profesional de la constructora COINMETSA en la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL TALENTO HUMANO DE LA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

4.1. Objetivos

1. Elaborar un plan de acción de gestión para la constructora.
2. Cuantificar la propuesta de inversión para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de la constructora ubicada en la ciudad de Guayaquil.

4.2. Introducción de los hallazgos del capítulo anterior

En el capítulo anterior se comprobó la hipótesis mediante la prueba probabilística y en vista que, se presentó el análisis a la alta gerencia, ellos sugirieron que se cuantifique una propuesta de manera concreta sobre un plan que permita obtener resultados a corto plazo y con un presupuesto detallado. A continuación se muestra una propuesta de inversión para mejorar el talento humano para todo el personal de la empresa COINMETSA es decir, los 16 colaboradores. En el capítulo anterior se muestra el desglose del personal y su cargo.

Tabla 4 Detalle de Inversión de Gestión de Talento Humano

<i>DETALLE DE INVERSIÓN</i>	<i>MESES</i>	<i>VALOR</i>
<i>Coaching empresarial</i>	4 módulos de 1 mes cada uno	\$4.600,00
<i>Test psicológicos y pruebas psicotécnicas</i>	2 mes incluido la entrevista individual	\$3.200,00
<i>Propuesta de servicio en apoyo de los manuales de funciones</i>	3 meses	\$3,000,00
<i>Auxiliar de talento humano</i>	3 meses	\$1,600,00
<i>Curso de terapia anti estrés y manejo de control de ira</i>	10 terapias cada uno de los 16 empleados	\$2,400,00
<i>Fondos para capacitaciones adicionales</i>		\$5,000,00
<i>Fondo para plan de incentivos por objetivos cumplidos</i>		\$3,500,00
TOTAL	Valores incluyen IVA	\$23,300,00

Fuente: consultora

4.3. Plan de Acción

En este capítulo, se cotizó a tres empresas consultoras de gestión de talento humano con la finalidad de poder solicitar una proforma y que exista un planteamiento acorde a lo solicitado por la alta gerencia y a los informes respectivos de la presente tesis. En estas tres empresas se expuso el problema puntual mediante el mismo informe presentado a la directiva y se consideró

un presupuesto estimado. En cada servicio se propuso el tiempo estimado según los consultores para manejarlo en cuatro fases.

Una vez presentado los resultados y a su vez las proformas y logrando concretar citas con algunos proveedores en materia de consultoría en talento humano entre esas personas naturales y jurídicas la empresa optó por un invertir a corto plazo lo correspondiente a la tabla de arriba. La alta gerencia manifestó que se asignará recursos en función de fases debido a que esto no estaba contemplado en el presupuesto anual sin embargo cree importante hacer esta inversión lo más pronto posible.

En la fase uno, se contratará a un coach profesional que ayude al proceso de buscar alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Como complemento en esta fase se realizará una toma de las pruebas psicológicas para poder hacer un comparativo posterior al plan de acción. Estas pruebas serán supervisadas por el auxiliar de talento humano y se dictará las instrucciones y se coordinará con las entrevistas de manera independiente o individual con el psicólogo de la consultora. El tiempo de duración de la fase uno es de 45 días aproximadamente tomando en consideración que se el psicólogo deberá entrevistarse con cada uno de los empleados y presentar informes además de las distintas sesiones de Coaching empresarial.

En la fase dos, se revisará los distintos manuales de funciones para poder evaluar si se necesita un reajuste o reingeniería en las competencias de

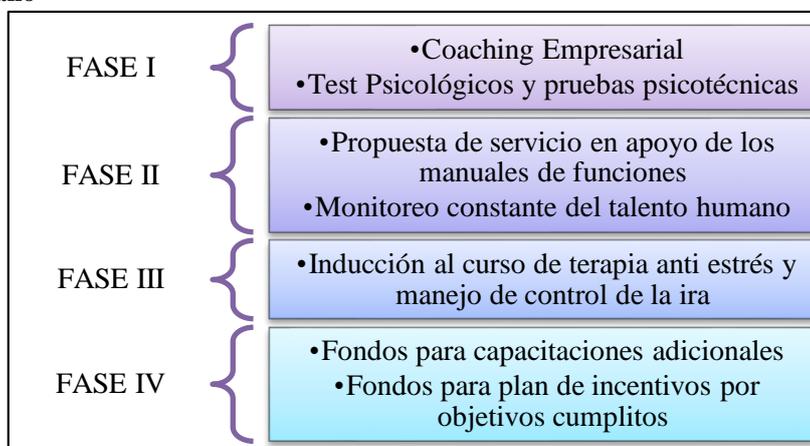
cada cargo. Este trabajo se demorará unos tres meses aproximadamente y será apoyado por los consultores y con el acompañamiento constante del auxiliar de talento humano.

En la fase tres, es necesario una vez con los informes o resultados de los pruebas psicológicas poder determinar la dimensión de los conflictos internos y entre el personal. El manejo del estrés dependerá en muchos casos de ver la relación de trabajo entre los resentimientos, frustraciones, envidias, tensiones, malas energías, entre otras. Esto quiere decir que en un ambiente los causantes del estrés son muchos factores y será necesario identificar a cada uno de los colaboradores que es lo que causa y como se podría ayudar independientemente.

En la etapa final, para preservar el proceso se planteó a la alta gerencia buscar una forma de reinvertir en función a las utilidades o ventas un método ya sea por porcentaje en función a las utilidades o un valor fijo mensual que permita destinarse a capacitaciones e incentivos hacia el personal. Este proceso se ejecutará cada trimestre. En el cronograma se pronosticó por una duración de tres meses hasta identificar paralelamente las fases anteriores y así identificar las necesidades en función a las pruebas psicológicas, emocionales y nuevas funciones. La empresa consultora sugirió elaborar un plan de incentivos cada trimestre para hacer un análisis comparativo de indicadores de gestión durante todo el año.

A continuación, en el siguiente gráfico se expone las fases dentro del plan de acción para invertir en mejorar el desempeño profesional de la constructora:

Figura. 6 Fases de la propuesta de plan de acción para el mejoramiento del Recurso Humano



Elaboración: Propia

Ellos concluyen que el valor de casi USD \$ 23.200,00 no representa un valor tan grande en comparación a las últimas multas acumuladas en el último trimestre del año 2013 y primer trimestre del 2014. Por lo que, si se justifica invertir el mencionado valor con la finalidad de aumentar el desempeño laboral.

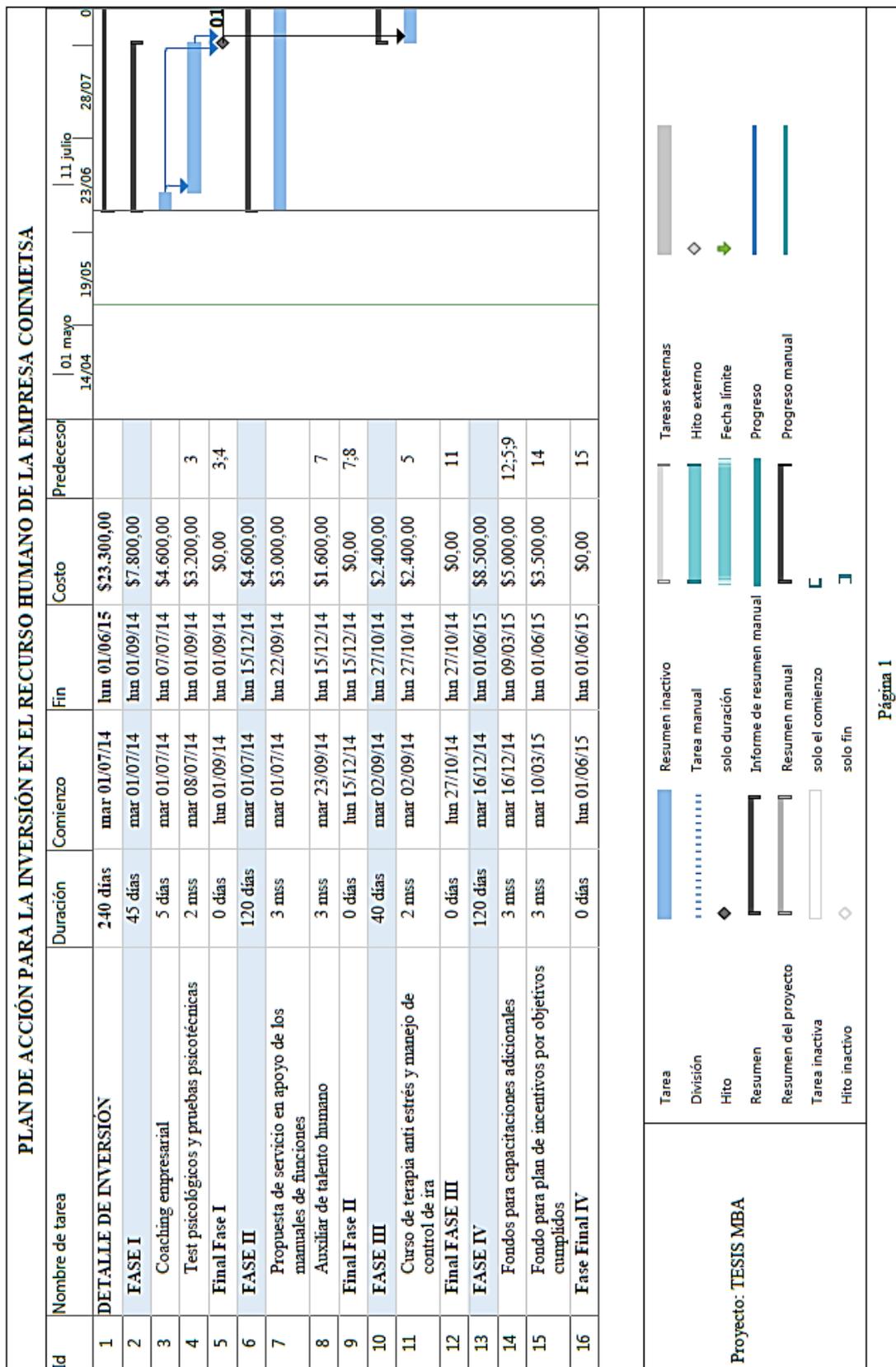
4.4. Responsables

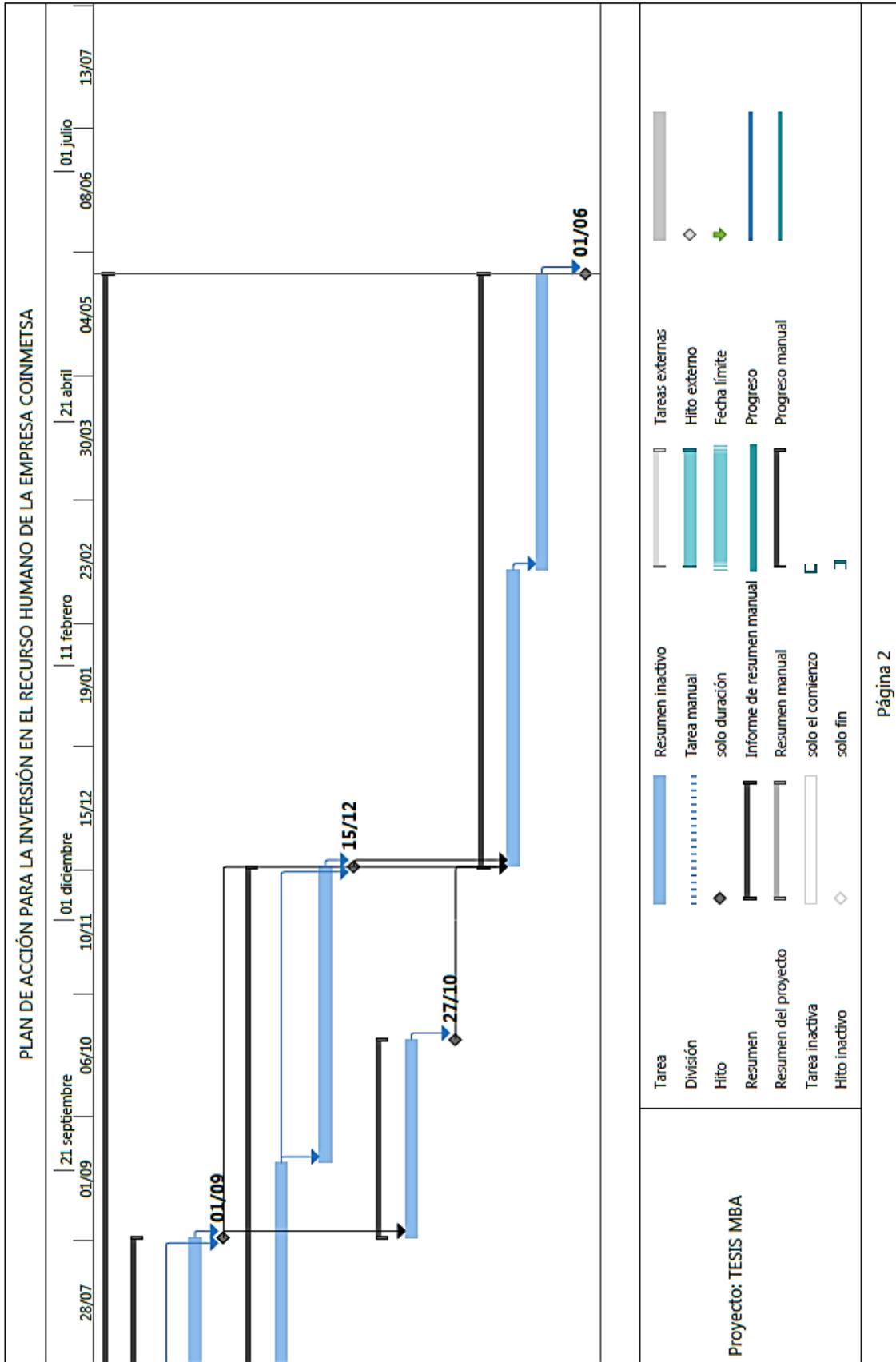
Dentro del plan de acción que se plantea se debe mencionar y aclarar que se mantuvo diversas reuniones con la alta gerencia de la constructora y los consultores expertos en materia de tal forma, que se logre un consenso en la ejecución del planteamiento de mejora del desempeño laboral.

Por lo tanto, en consideración a la unificación del consenso se estableció los siguientes puntos:

- Los responsables del compromiso de contratar los servicios profesionales de los consultores tanto para los temas de coaching empresarial, manejo anti estrés, capacitaciones, entre otros será aprobado y ejecutado de manera directa por medio del Gerente General o Representante Legal en un plazo máximo de dos meses. Para aquello existe una carta de compromiso dirigido a los colaboradores y firmado con los consultores.
- Por otra parte, los consultores serán los responsables absolutos de ejecutar el plan de acción según el cronograma que se muestra a continuación. La revisión de los manuales de funciones y nuevas políticas del manejo del recurso humano estará a cargo de un nuevo encargado del departamento con la ayuda y acompañamiento por parte de la consultora que a su vez monitoreará los cambios respectivos y para aquello estará presente un auxiliar encargado para hacer el levantamiento de información respectiva, elaborar informes y proponer mejoras con el equipo de trabajo.
- En concreto, se ha pedido un compromiso de ambas partes, manejar indicadores de gestión de desempeño laboral de tal forma que se pueda implementar en los próximos meses y ver el rendimiento de cada departamento y su personal. Este planteamiento de indicadores de gestión será incluido en todos la estructura organizacional.

4.5. Cronograma





4.6. Beneficios de la propuesta

Para evaluar los beneficios de la presente propuesta en esta tesis se debe entender que hay un impacto de manera directa a los colaboradores y en consecuencia un efecto multiplicador a la empresa. De la misma forma, al mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, repercute a sus familiares creando un cambio en cada uno de ellos.

Por otra parte, al entender que magnitud de formar nuevas empresas no solo en este sector en la ciudad de Guayaquil sino a nivel nacional bien podría darse que por medio de esta tesis y/o experiencia en los consultores sugerir este modelo hacia otras constructoras que podrían tener los mismos síntomas para así mejorar la sociedad en otra escala. Finalmente, si tomamos el ejemplo de intentar mejorar el desempeño laboral no solo en un tipo de empresa privada lograremos que otras empresas logren adquirir una cultura para inculcar una atención adecuada en el manejo del recurso humano y así no descuidarla. Esto ayudaría enormemente a la sociedad ya que el país solo progresará en función de su gente.

Conclusiones

El desempeño profesional de la empresa constructora COINMETSA se mejorará en función del plan de acción que ejecute la alta gerencia. Cabe recalcar que en presente trabajo de tesis se midió de manera más cercana a los problemas que se encuentran en el recurso humano. Ellos cuentan con una fidelidad a su trabajo y empresa. Reconocen que falta mejorar su desempeño y reconocen la necesidad de una herramienta y un plan de acción sobre el talento humano.

La alta gerencia sabe perfectamente que la inversión en un plan de talento humano es una inversión necesaria y que ayudaría ahorrarse costos por multas, desperdicios de tiempo y pérdida de dinero. Es preferible que la empresa invierta unos USD \$22.000 para evitar seguir perdiendo la cantidad equivalente de costos por los últimos cuatro meses.

Los colaboradores se sienten optimistas por el plan de incentivos y se han reunido últimamente para determinar mediante círculos de calidad o reuniones de mejoras continuas cada semana inicialmente y han optado para posteriormente hacerlo cada dos semanas hasta culminar el proceso. Ellos reconocen que aun cuando tienen el conocimiento empírico les falta actualizarse y tener una transferencia de conocimiento. De igual manera, la empresa ha decidido ayudar a sus empleados con cursos de manejo del estrés y la ira ya que comúnmente la fuerza laboral de más carga es la indirecta que son obreros por lo que ellos necesitan mantener un equilibrio o armonía para manejar a la cantidad de su mano de obra indirecta.

Recomendaciones

Se recomienda ejecutar un plan de acción sobre la propuesta de consultores especializados en el tema de talento humano no obstante para optimizar los recursos es necesario hacerlo en diferentes fases para monitorear a través de los resultados de los objetivos y así en lo posible comparar cada cierto tiempo.

Cuando se recibe coaching empresarial que logra bastante reflexionar uno mismo y aunque es todo un proceso de cambio o mejora tiene su tiempo sin embargo la capacitación en este tema es muy efectivo. Adicionalmente, es muy importante desarrollar mejoras en el departamento de Recursos Humanos y realizar todo un diseño de procesos para que no permita que baje el desempeño nuevamente.

Por otra parte, es muy importante contar con un plan de incentivos para el recurso humano y adicionalmente mejorar el tipo de liderazgo. En el análisis de las encuestas se evidenció que una cierta minoría está inconforme por lo que, es necesario que exista una comunicación directa entre departamentos para discernir los inconvenientes de aquellos colaboradores que no se sienten que está mejorando la empresa.

Finalmente, se recomienda que la alta gerencia contrate asesores en talento humano y que permita al autor de la presente tesis tener una retroalimentación en un tiempo aproximado de cinco meses después de haber culminado la ejecución de su plan de acción. De esta manera, se permitirá conocer y medir la propuesta y resultados del presente trabajo investigativo y pudiendo dar paso a otra investigación

pero enfocada a la implementación y medición de impacto es decir, manejar todo el proceso de talento humano trabajando directamente con los consultores.

Bibliografía

- Agencia Públicas de noticias del Ecuador y Suramérica. (26 de 10 de 2013). *Andes*.
Obtenido de Ecuador destinará 8.116 millones de dólares en inversión pública en el 2014: <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/ecuador-destinara-8116-millones-dolares-inversion-publica-2014.html>
- Andes. (23 de 12 de 2014). *La inversión social seguirá siendo prioridad para el gobierno de Ecuador en 2014*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/inversion-social-seguira-siendo-prioridad-gobierno-ecuador-2014.html>
- ANDES, A. D. (s.f.). *ANDES INFO*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/econom%20C3%ADa/4261.html>
- Arcudia, C. E., Pérez, J. P., & Alvarez Romero, O. S. (23 de 02 de 2005). *Artículo de Divulgación*. Obtenido de La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&sqi=2&ved=0CFIQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.revista.ingenieria.uad.mx%2Fvolumen9%2Flaempresa.pdf&ei=Xrp7U9XwCOaP8AHt_YCgDg&usq=AFQjCNFMU2LDJz1saEeb9fsLeuPhSrdPww
- Arq. Lazo, T. A. (2010). *Historia de la Vivienda Edad de Piedra, Roma, Egipto y Mesopotamia*. Mexico.
- Cadena, F., Ramos, M., Pazmiño, M., & Mendoza, O. (14 de 05 de 2010). *Las determinantes de la demanda de vivienda en las ciudades de Guayaquil, Quito y cuenca: un análisis multinominal*. Obtenido de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitst>

ream%2F123456789%2F10169%2F1%2FLos%2520determinantes%2520de
%2520la%2520Demanda%2520de%2520Vivienda%2520en%2520las%2520
ciudades%

Carvajal, M. (marzo de 2012). *clave.com*. Recuperado el 28 de abril de 2013, de
www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=626

Censos, I. N. (Septiembre de 2010). *INEC*. (G. Ecuador, Editor) Recuperado el 8 de
Noviembre de 2013, de
[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1941&lang=es&TB_iframe=true&height=250&w
idth=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1941&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

Charles, P. (1990). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones*
(Duodécima ed.). México: Mc Graw Hill.

Clave. (septiembre de 2013). *Bienes Raíces Decisiones Acertadas*. Obtenido de
Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú:
[http://www.clave.com.ec/1062-
Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per
%C3%BA.html](http://www.clave.com.ec/1062-Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html)

CLAVE, R. L. (01 de ENERO de 2014). *Bienes Raices CLAVE*. Obtenido de
BIENES RAICES CLAVE:
<http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=626>

Datum Corporation. (2014). *Principales definiciones utilizadas*. Obtenido de
[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&
ved=0CDsQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.gub.uy%2Fbiblioteca%2
Fech%2Fech_princ_definic_utilizadas.pdf&ei=SY95U9O_JsensAS0_4DYA](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDsQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.gub.uy%2Fbiblioteca%2Fech%2Fech_princ_definic_utilizadas.pdf&ei=SY95U9O_JsensAS0_4DYA)

Q&v6u=https%3A%2F%2Fs-v6exp1-
ds.metric.gstatic.com%2Fgen_204%3Fip

Definición ABC. (2014). *Definición de Recursos*. Obtenido de

<http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>

Definicion.de. (2014). *Definición*. Obtenido de <http://definicion.de/optimizacion/>

Definición.de. (2014). *Definición de Liderazgo*. Obtenido de

<http://definicion.de/liderazgo/>

Definición.org. (2014). *Diccionario*. Obtenido de <http://www.definicion.org/valor-agregado>

Deloitte . (2013). *Ecuador Competitivo* . Obtenido de Competitividad: factores determinantes:

https://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm

Diario Hoy. (14 de mayo de 2014). Constructores: 180 días para cambiar las reglas.

Diario Hoy, pág. 1. Obtenido de Según datos de la Cámara de la Industria de la Construcción, ese sector genera cerca de 530 mil plazas de trabajo en el país. Los contratistas que trabajen en varios proyectos de construcción están obligados a registrar cada obra con las fechas de inicio

Ecured. (2014). *conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de

http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Ehow. (s.f.). *Método de investigación descriptivo cualitativo*. (C. Strider, Editor)

Recuperado el 22 de mayo de 2014, de

http://www.ehowenespanol.com/metodo-investigacion-descriptivo-cualitativo-info_386243/

El Universo. (18 de octubre de 2013). *El sector de la construcción logró mayor alza de salarios*. Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/10/18/nota/1595726/sector-construccion-logro-mayor-alza>

EL UNIVERSO. (14 de noviembre de 2013). *Expansión en el 2014 por sectores económicos se analizó en cumbre*. Obtenido de Economía:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/14/nota/1725386/expansion-2014-sectores-economicos-se-analizo-cumbre>

Emprende Pyme. (2014). *Qué es la capacitación?* Obtenido de

<http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>

Farlex. (2014). *Concepto de Mejoramiento*. Obtenido de

<http://es.thefreedictionary.com/mejoramiento>

Fonseca, E. P. (2013). LA POBREZA. *ANALISIS ECONOMICO (revista virtual de investigacion economica)*.

Galeón. (2014). *Concepto de Talento humano*. Obtenido de

<http://talentohumanosena.galeon.com/>

Galeón. (2014). *Galón.com hispavista*. Obtenido de

<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

Gestiopolis. (4 de 2002). *Estrategia en la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido

de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>

HABITAD, P. D. (1996). CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS (HABITAT II)., (pág. 38).

Investecuator. (2013). *Guía Legal de Inversiones 2013*. Obtenido de

https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=6op6U-r1CcPLgATlrYGACA#

- know.net. (26 de 08 de 2012). *Concepto de Ventaja Competitiva*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- Lozano, J. (06 de noviembre de 2008). *Investigación Exploratoria*. Obtenido de <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- Malhotra, N. k. (1996). *Investigación de Mercado, un enfoque práctico*. Mexico: Prentice Hall.
- Maxwell, J. C. (2008). *Liderazgo al Máximo*. Mexico: Grupo Nelson.
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2014). *Formación del Talento humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones*. Obtenido de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=mR18U9-TIZTOgASAv4HQDQ#q=Por+lo+tanto%2C+en+la+actualidad+el+capital+y+la+tecnolog%C3%ADa+ya+no+son+suficientes+para+que+una+organizaci%C3%B3n+se+mantenga+vigente+y+sobreviva+en+el+entorno+globalizado%2C+sino+que+ah
- Melton Technologies. (2014). *Degerencia.com*. Obtenido de Concepto de Efectividad: <http://www.degerencia.com/tema/efectividad>
- Montenegro, G. T. (2001). *Historia de la Vivienda en Ecuador*.
- Osho. (2011). *Cambio: Cómo convertir una crisis en una oportunidad*. México: Griljalbo .
- Pacheco, J., Castañeda, & Caicedo. (2004). *indicadores de gestión* (1era ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Portafolio RRHH. (30 de abril de 2010). *Coaching Tradicional V/S Coaching Gerencial*. Obtenido de

http://portafoliorrh.blogspot.com/2010_04_01_archive.html

Psicología para estudiantes. (2014). *Prueba ji cuadrada de Pearson para una muestra*. Obtenido de <http://www.ray->

[design.com.mx/psicoparaest/index.php?option=com_content&view=article&id=239:ji-una-muestra&catid=53:pruebasnopara&Itemid=62](http://www.ray-design.com.mx/psicoparaest/index.php?option=com_content&view=article&id=239:ji-una-muestra&catid=53:pruebasnopara&Itemid=62)

Real Academica Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Definición de Incentivo: <http://lema.rae.es/drae/?val=incentivo>

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (Junio de 2010). *Sistema Integrado de Indicadores Sociales Ecuador*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de http://www.siise.gob.ec/Indicadores_Prioritarios/index.html

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2014). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de www.sbs.gob.ec/

Tecnalia. (23 de 03 de 2012). *La Construcción en Ecuador muestra unas perspectivas futuras halagueñas, con un gran crecimiento*. . Obtenido de TECNALIA participa en la creación de un Centro Tecnológico de la Construcción en Ecuador: <http://www.tecnalia.com/es/construccion-sostenible/noticias/tecnalia-colabora-gobierno-ecuador-desarrollo-centro-tecnologico-construccion.htm>

Titularización, T. P. (14 de mayo de 2010).

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10169/1/Los%20determinantes%20de%20la%20Demanda%20de%20Vivienda%20en%20las%20ciudades%20de%20Guayaquil.pdf>. Recuperado el 30 de 06 de 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10169/1/Los%20deter>

minantes%20de%20la%20Demanda%20de%20Vivienda%20en%20las%20ciudades%20de%20Guayaquil.pdf.

Todo sobre coaching. (2014). *Todo-sobre-coaching*. Obtenido de <http://www.todo-sobre-coaching.com/el-coaching.html>

Universidad Alfonso X. (10 de junio de 2012). *Guía para la elaboración de estudio de mercado*. Obtenido de http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio_de_Mercado.pdf

Universidad de Sonora. (2011). *Tesis*. Obtenido de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CGAQFjAH&url=http%3A%2F%2Ftesis.uson.mx%2Fdigital%2Ftesis%2Fdocs%2F19064%2FCapitulo2.pdf&ei=ANx7U9v5Ism-sQTYpoCACA&usg=AFQjCNF8KwJHN_r55-px7xqcgD2eVwm74g&bvm=bv.67229260,d.cWc

Universidad Estatal de Milagro. (2014). *Influencia de los factores de riesgos psicosociales en el desempeño laboral de los obreros del Rea de Fileteado*.

Zamorano. (2008). *Estudio Financiero y de Mercado para la comercialización de Jamón Benedictino marca Zamorano, para el mercado de Tegucigalpa, Honduras*. Obtenido de <http://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/125/1/T2665.pdf>

Anexos

ANEXO 1 Edificio donde queda ubicado la Constructora Coinmetsa en el centro de la ciudad de Guayaquil



Fuente: Coinmetsa

ANEXO 2 Oficina donde se realizó la entrevista al recurso humano



Fuente: Coinmetsa

ANEXO 3 Diseño de la encuesta

FORMATO DE ENCUESTA						
EMPRESA:						
NOMBRE:						
CARGO:						
ANTIGÜEDAD:				CIUDAD:		
EDAD:			SEXO:			
1.-Para usted, la alta gerencia tiene un liderazgo participativo?						
	SI___		NO___			
2.-¿Trabajar en equipo su nivel de desempeño en el trabajo incrementa con buenos resultados?						
	SI___		NO___			
3.- Para aumentar su desempeño profesional se apoyan en equipos de trabajo?						
	SI___		NO___			
4.-La empresa donde usted trabaja le motiva?						
	Siempre___		A veces___		No___	
5.-Si tuviera la oportunidad de recibir una propuesta de trabajo de igual remuneración salarial a la actual, usted dejaría la empresa constructora?						
	SI___		NO___			
6.-La constructora cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar su desempeño laboral?						
	SI___		NO___			
7.- ¿El rendimiento de los colaboradores es?						
	Bueno___		Medio___		Malo___	
8.-Su plan de capacitación o adiestramiento en la empresa es?						
	Bueno		Medio___		Malo___	
9.- Las tareas asignadas o encargadas que se le asigna a usted corresponde a las funciones por el cual fue contratado?						
	SI___		NO___			
10.- ¿En su empresa se presenta el estrés y el conflicto entre los colaboradores?						
	Siempre___		A veces___		Nunca___	
11.-¿Cree que mejore su desempeño laboral si se implementa un modelo de talento humano?						
	SI___		NO___			
12.-¿Desearía recibir capacitación, adiestramiento, entrenamiento y/o inducción para mejorar su evaluación de desempeño profesional?						
		SI___		NO___		