

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL



TESIS

**"OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS
HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
EDIFICACION EN LA CIUDAD DE TACNA 2020"**

PARA OPTAR:

TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO CIVIL

PRESENTADO POR:

Bach. ALVARO JOSÉ RAMÍREZ APONTE

TACNA - PERÚ

2021

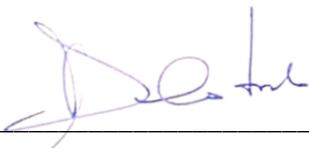
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL

TESIS

**"OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS
HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
EDIFICACION EN LA CIUDAD DE TACNA 2020"**

Tesis sustentada y aprobada el 01 de marzo de 2021; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE:



MTRO. DINA MARLENE COTRADO FLORES

SECRETARIO:



MAG. ALFONSO OSWALDO FLORES MELLO

VOCAL:



MTRO. EDGAR HIPOLITO CHAPARRO QUISPE

ASESOR:



ING. CESAR JULIO CRUZ ESPINOZA

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Alvaro José Ramírez Aponte, en calidad de Bachiller de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 70915823.

Declaramos bajo juramento que:

1. Ser autor de la tesis titulada:
"OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE EDIFICACION EN LA CIUDAD DE TACNA 2020" el mismo que se presenta para optar: **EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO CIVIL.**
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación

haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se derive, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 01 de marzo del 2021



Bach. RAMIREZ APONTE, ALVARO JOSE

DNI: 70915823

DEDICATORIA

Por sobre todo a Dios y a la virgen María, sin su guía nada es posible.

Dedico esta tesis a mis padres, Soledad y Ronald quienes me apoyaron en todo momento para llegar a ser quien hoy soy.

A mis abuelos Celia y Sigifredo que siempre están pendiente de mí, con un consejo y una palabra de aliento me animan a seguir adelante e ir cumpliendo mis metas. A mi abuelo Juan y a mi abuela Matilde quien desde el cielo me protege siempre.

A Jorge, mi hermano, compañero y quien me apoya siempre para ser mejor persona en mi vida personal y mejor profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen por haberme permitido llegar hasta aquí.

A mi familia que siempre estuvieron pendiente de mi crecimiento profesional en este largo camino.

Agradezco al ingeniero Cesar Cruz Espinoza, mi asesor, por haber estado apoyándome en el transcurso de la tesis y al Ingeniero Pedro Maquera por haber estado pendiente de nuestro avance constante.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	III
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problema específico	4
1.3 Justificación del problema.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Hipótesis.....	5
1.5.1 Hipótesis general.....	5
1.5.2 Hipótesis secundarias	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7

2.1 Antecedentes del estudio	7
2.1.1 Antecedentes nacionales	7
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	8
2.2 Bases teóricas	9
2.2.1 Project Managment Institute (PMI)	9
2.2.2 Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK).....	9
2.2.3 Construction Extension to the PMBOK Guide.....	13
2.2.4 Dirección de proyectos	13
2.2.5 Organigrama jerárquico	14
2.2.6 Recursos humanos en la construcción	16
2.2.7 Key Perfomance Indicator (KPI's).....	16
2.2.8 Desempeño en la construcción	19
2.2.9 Importancia del desempeño en la construcción	19
2.2.10 Elemento que conforman la gestión del desempeño	20
2.2.11 Causas del mal desempeño laboral en la construcción	22
2.2.12 La potencial mejora del desempeño en la construcción y como mejorarla....	25
2.2.13 Ventajas de los indicadores claves de desempeño.....	26
2.3 BASES TEORICAS.....	27
2.3.1 PMBOK	27
2.3.2 Recursos humanos.....	27
2.3.3 Desempeño	27
2.3.4 Indicador	27
2.3.5 Dirección de proyectos	27
2.3.6 Gestión de calidad.....	28
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	29
3.1 Tipo y diseño de la investigación	29
3.1.1 Tipo de investigación.....	29
3.2.2 Diseño de la investigación	29
3.3.3 Población y/o muestra de estudio.....	29
3.3.4 Operacionalización de variables.....	29
CAPITULO IV: RESULTADOS	30
4.1 Descripción del trabajo de campo	30

4.2 Formato de encuesta	30
4.3 Resultados e interpretación del trabajo de campo.....	33
4.3 Modelo de propuesta	53
4.3.1 Definición de la propuesta	53
4.3.2 Características de la propuesta	53
4.3.3 Modelo de la propuesta	53
CAPITULO V: DISCUSIÓN.....	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad de profesional encuestado	33
Tabla 2: Profesión del encuestado.....	34
Tabla 3: Años de experiencia de profesional encuestado	35
Tabla 4: Profesionales encuestados que participaron en ejecución de obras de edificación.....	36
Tabla 5: Profesionales encuestados que han escuchado sobre la gestión de proyectos.	37
Tabla 6: Profesionales que trabajan en ejecución de proyectos que el encuestado considera que conocen el tema de gestión de proyectos.....	38
Tabla 7: Profesionales encuestado que conoce sobre los indicadores de gestión o desempeño-KPI	39
Tabla 8: Participantes en ejecución de proyecto que el profesional encuestado considera que tienen conocimiento de la organización de la empresa.....	40
Tabla 9: Personal técnico que labora en la ejecución de proyecto que tiene conocimiento de la meta programa según el profesional encuestado.	41
Tabla 10: Porcentaje de proyectos donde se hacen evaluaciones de desempeño.....	42
Tabla 11: Empresas encargas de ejecución de proyectos que capacitan a su personal en tema de mejora de desempeño.....	43
Tabla 12: Profesional encuestado que considera que un organigrama claro y detallado de la empresa ayudaría a mejorar el desempeño en obra.	44
Tabla 13: Profesionales encuestados que consideran que el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño del personal a su cargo.	45
Tabla 14: Profesional encuestado que estaría de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal.	46
Tabla 15: Profesional encuestado que considera que teniendo las metas claras al empezar un proyecto el desempeño mejorará	47
Tabla 16: Profesional encuestado que considera que un formato para medir el desempeño del personal de manera semanal o mensual aumentaría la productividad	48
Tabla 17: Profesional encuestado que estaría dispuesto a implementar una lista de Indicadores medibles de gestión en el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño del personal.....	49
Tabla 18: Profesional encuestado que considera que midiendo el desempeño del personal podemos identificar falencias.	50

Tabla 19: Profesional encuestado que considera que los indicadores implementados ayudarían a cumplir plazo y metas trazadas.	51
Tabla 20: Profesional encuestado que considera que las empresas deberían gastar recursos económicos para mejorar las falencias identificadas en el personal.	52
Tabla 21: Modelo de medición de desempeño.	54
Tabla 22: Evaluación de desempeño a personal.	56
Tabla 23: Evaluación de metas.	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Desarrollar el equipo.....	10
Figura 2: Dirigir el equipo.....	11
Figura 3: Control de recursos.....	12
Figura 4: Organigrama jerárquico Rio Bravo S.A.C.....	15
Figura 5: Métodos formales de aprendizaje	22
Figura 6: Causas de mal desempeño laboral.....	23
Figura 7: Ciclo de mejora de desempeño.....	25
Figura 8: Ventajas de los indicadores de desempeño	26
Figura 9: Edad de profesional encuestado.....	33
Figura 10: Profesión del personal encuestado	34
Figura 11: Años de experiencia laboral.....	35
Figura 12: Participación en ejecución de obras de edificación	36
Figura 13: Porcentaje de encuestado que han escuchado sobre la gestión de proyectos.....	37
Figura 14: Personal que trabaja en ejecución de obras y si conoce gestión de proyectos.....	38
Figura 15: Encuestados que conocen sobre indicadores de gestión o desempeño- KPI	39
Figura 16: Encuestados que creen que los participantes en proyectos si conocen la organización de la empresa.....	40
Figura 17: Personal técnico que labora en la ejecución de proyecto que tiene conocimiento de la meta programa según el profesional encuestado.	41
Figura 18: Encuestados que afirman haber tenido evaluación de desempeño.....	42
Figura 19: Personal encuestado que afirma si las empresas ejecutoras de proyectos capacitan en mejora de desempeño	43
Figura 20: Encuestados que consideran que un organigrama claro y detallado si ayuda a mejorar el desempeño	44
Figura 21: Profesionales encuestados que consideran que el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño del personal a su cargo.	45
Figura 22: Profesional encuestado que estaría de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal.	46
Figura 23: Profesional encuestado que considera que teniendo las metas claras al empezar un proyecto el desempeño mejorará	47

Figura 24: Profesional encuestado que considera que un formato para medir el desempeño del personal de manera semanal o mensual aumentaría la productividad	48
Figura 25: Profesional encuestado que estaría dispuesto a implementar una lista de Indicadores medibles de gestión en el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño del personal.....	49
Figura 26: Profesional encuestado que considera que midiendo el desempeño del personal podemos identificar falencias.	50
Figura 27: Profesional encuestado que considera que los indicadores implementados ayudarían a cumplir plazo y metas trazadas.	51
Figura 28: Profesional encuestado que considera que las empresas deberían gastar recursos económicos para mejorar las falencias identificadas en el personal.....	52
Figura 29: Etapas del modelo de propuesta.....	53
Figura 30: Organigrama jerárquico modelo para obras de edificación.....	55

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito optimizar el desempeño de los recursos humanos para mejorar la gestión de proyectos de edificaciones en la ciudad de Tacna, para ellos utilizaremos los indicadores de desempeño-KPI a través de ellos implementaremos formatos donde se evaluará y medirá el desempeño del área técnica. Así mismo propondremos un formato de un organigrama jerárquico básico que sirva de guía y base en todas las obras de edificaciones y por último brindaremos un formato donde se den a conocer y se haga un seguimiento constante de las metas trazadas en el proyecto.

El tipo de esta investigación es descriptiva ya que el objetivo es evaluar el desempeño de los Recursos humanos en la construcción para poder realizar formatos que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores en las áreas técnicas.

Palabras claves: Desempeño, gestión de la calidad, metas.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to optimize the performance of human resources to improve the management of building projects in the city of Tacna, for them we will use the performance indicators-KPI through them we will implement formats where the performance of the technical area will be evaluated and measured. We will also propose a format of a basic hierarchical organization chart that will serve as a guide and basis in all building works and finally we will provide a format where the goals set in the project will be made known and constantly monitored.

The type of this research is descriptive since the objective is to evaluate the performance of human resources in construction in order to create formats that help improve the performance of workers in technical areas.

Key words: Performance, quality management, goals.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión de proyectos es cada vez más utilizada, constantemente va innovando en sus procedimientos siendo implementada en los proyectos para tratar de mitigar los retrasos y las pérdidas en estos mismos.

Uno de los puntos más importantes en la gestión de proyectos son los recursos humanos, muchas veces el no contar con el personal idóneo o el hecho de que el personal no tenga claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa son las causas por las que la obra tiene retrasos, que conlleva en pérdidas de tiempo y económicas. Los recursos humanos que gestionan y ejecutan las actividades del proyecto manipulan otros recursos con el fin de construir el producto del proyecto, el volumen de los recursos requeridos y el tiempo necesario para su manipulación son factores claves para lograr los objetivos de tiempo y de costo. Es por ello que los índices de productividad deben ser planificados y supervisados.

Por tal motivo en la presente tesis buscamos identificar cuáles son los principales indicadores de desempeño, los cuales se debería medir o evaluar constantemente para mejorar el desempeño de los trabajadores.

En esta tesis presentaremos formatos para medir y mejorar el desempeño de los recursos humanos en el desarrollo de un proyecto de construcción en la ciudad de Tacna.

Para el desarrollo de la siguiente tesis utilizaremos como base los conceptos de la gerencia de proyectos y también utilizaremos los indicadores claves de desempeño KPI que vienen siendo una nueva manera de medir el rendimiento.

En el **primer capítulo**, se desarrolla el planteamiento del problema partiremos por la descripción, formulación y justificación del problema, teniendo esos puntos claros podremos tener nuestros objetivos e hipótesis bien definidas.

En el **segundo capítulo**, abordaremos los antecedentes nacionales e internacionales sobre los estudios que se tengan acerca de la gestión de proyectos, el desempeño en la construcción y los indicadores de los mismos. Presentaremos nuestras bases teóricas, haciendo bastante hincapié en los indicadores claves de desempeño que vienen a ser los KPI, llevándolo al rubro de la construcción de edificaciones.

En el **tercer capítulo**, se aborda el tipo y el diseño de la investigación que hemos utilizado, siendo una investigación descriptiva ya que el objetivo es evaluar el desempeño de los Recursos humanos en la construcción para poder realizar formatos que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores en las áreas técnicas y el diseño de la investigación es documental.

En el **cuarto capítulo**, mostramos el formato de encuesta de 20 preguntas realizada a 30 profesionales que han trabajado en el rubro de la construcción, presentaremos las preguntas con su interpretación de resultados correspondiente.

En el **quinto capítulo**, se desarrolla una discusión sobre los resultados obtenidos en la encuesta, la información recopilada y los formatos propuestos para mejorar el desempeño de los recursos humanos en la gerencia en proyectos de edificación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En la ejecución de un proyecto de construcción de una edificación, la responsabilidad recae fundamentalmente sobre los encargados de la ejecución de la misma, quienes deben asegurar que el proyecto cumpla con los plazos establecidos, presupuesto referencial, seguridad de los trabajadores y calidad de la misma.

La gran mayoría de obras de edificación que se vienen ejecutando en la ciudad de Tacna sobrepasan los plazos de ejecución programada y los presupuesto bases, generando ampliaciones excesivas de plazos y presupuesto adicionales. Ocasionando costos adicionales a las entidades del estado y sector privado.

Estas ampliaciones de plazos y adicionales de obra obedece en gran parte a la falta de profesionales idóneos, mala organización y planificación de la empresa constructora durante la ejecución del proyecto.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida afecta el bajo desempeño de los recursos humanos en la productividad de un proyecto de construcción de una edificación?

1.2.2 Problema específico

1. ¿Un correcto organigrama jerárquico de la parte técnica de la empresa mejoraría el desempeño y la productividad del personal?
2. ¿Qué indicadores deberíamos medir en un formato de control de desempeño laboral?
3. ¿Es importante que todo el personal sepa cuales son las metas, plazos y objetivos de obra?

1.3 Justificación del problema

Una de las mayores causas porque los proyectos no llegan a sus metas finales es porque el personal responsable de la ejecución es muchas veces ineficiente, esto puede partir desde que ellos mismo no son conscientes de la responsabilidad que asumen y no tienen claro cuáles son sus actividades o funciones en el proyecto. Al no tener nada de esto claro tenemos resultados muchas veces con pérdidas para la empresa y no llegando a los objetivos finales.

La presente investigación busca llegar a identificar cuáles son los principales indicadores de desempeño en la construcción, saber si las empresas tienen un correcto organigrama y si es que lo tienen si todos los trabajadores tienen conocimiento del mismo y por último saber si todos los que intervienen en los proyectos conocen las metas y objetivos.

Teniendo todo esto claro podremos plantear propuesta de solución para mejorar el desempeño y llegar al éxito final que es cumplir los objetivos trazados. Con esto también podemos evaluar un organigrama que cada empresa debe tener y que muchas veces los trabajadores no tienen conocimiento o las empresas no los tienen terminados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Implementar un formato eficiente que ayude a mejorar el desempeño de los recursos humanos de la parte técnica para mejorar la gestión de proyectos de construcción.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Presentar un organigrama jerárquico del área técnica para implementarlo en las obras de edificación en la ciudad de Tacna.
- b) Identificar los principales indicadores para mejorar el desempeño laboral del personal técnico que trabaja en construcción de edificaciones.
- c) Presentar un formato donde se presenten las metas en plazos y ayude a hacerles un control.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El formato para mejorar el desempeño de los recursos humanos ayude a mejorar la productividad y el desempeño de todo el proyecto en sus diferentes etapas.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- a) Presentando un organigrama jerárquico base del área técnica para que el personal sepa quiénes son los jefes de cada área y se haga más fluida la comunicación entre el personal.
- b) Aplicando una correcta metodología podremos obtener unos formatos con los cuales podremos medir y mejorar los desempeños del recurso humano de la empresa.

- c) Teniendo un formato de metas y objetivos claros, el personal será consciente de hacia dónde apunta la empresa y si se está avanzando hacia la meta final.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Debemos identificar la real problemática que afecta directamente el éxito de la construcción de edificaciones en la ciudad de Tacna. Toda la información que podamos ir recopilando será de vital importancia para poder plantear la necesidad de implementar una herramienta.

Nuestras principales fuentes primarias será toda la información que vayamos recopilando directamente por nuestros propios medios, ubicando distintas obras en la ciudad de Tacna que no hayan cumplido con los plazos y presupuesto iniciales las tomaremos como guías y a través de formularios y encuentros iremos analizando la problemática.

2.1 Antecedentes del estudio

Año tras año tanto las instituciones del estado como las empresas privadas han ido innovado en el tema de la gestión de proyectos, siempre buscando una mejora constante en cómo llevar a cargo un proyecto, como ir mitigando errores, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional el interés hacia este tema ha sido constante. A nivel internacional tenemos la guía del PMBOK a cargo del Project Management Institute, una institución fundada especialmente para mejorar la dirección de los proyectos. Esta guía en los últimos años ha servido para que se intente hablar un mismo idioma en la gerencia de proyectos, con una variedad de información y recomendaciones, es esta guía la que sirve como base a toda empresa que quiera mejorar en cualquier aspecto la gestión de proyectos.

2.1.1 Antecedentes nacionales

a) Renzo Rodolfo, Burneo Alvarón (2017) “LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA” La presente tesis, se planteó como objetivo, determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2017; con el fin de elaborar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

b) Víctor Jesús, Núñez Vicente y Gabriela Inés, Vitteri Buchelli (2017) “DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA DE LOS ESFUERZOS REQUERIDOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LIMA” La presente tesis, se estudiaron conceptos vinculados a la gestión de proyectos, balance de carga laboral y metodologías de diseño para evitar desperdicios de recursos y así se pueda aumentar la probabilidad de éxito de un proyecto.

c) Sofia Liliane, Villagarcia Zegarra (2008) En el presente artículo nos habla sobre como el sector de construcción se caracteriza por su atraso y por tener índices de calidad y productividad deficientes. El fin del artículo es identificar Indicadores de Calidad y productividad en la Construcción, cuyos alcances fueron identificar, seleccionar y definir los indicadores claves de productividad y calidad en la construcción de edificaciones y establecer una metodología de recolección y análisis de datos e informaciones que sirva para que las empresas constructoras puedan controlar su desempeño.

2.1.2 Antecedentes internacionales

a) Marina, Escalona Cuenca (2014) “GESTION DE MANDO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PROMOTORA/CONSTRUCTORA” La presente tesis nos va explicando como pocas empresas consideran al área de RRHH como un elemento estratégico en la empresa, culpa de exceso de trabajo, jornadas largas y poco eficientes y poco control al trabajador. Al evaluar todos estos puntos busca como a través de una buena metodología mejorar los rendimientos.

b) Eduardo Armando, Bonard Davila Puente (2013) “SISTEMA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONSTRUCCION DE VIVIENDA EN EL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY, CON UN ENFOQUE EN CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS” La presente tesis, busca Desarrollar un sistema para optimizar el desempeño del Personal de la construcción que esté sustentado por el tema Calidad e integre las mejores ideas aplicadas alrededor del mundo del área de Recursos Humanos, logrando integrarlas al contexto de las constructoras medianas del Área Metropolitana de Monterrey, que se dedican al ramo de la vivienda en la actualidad.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Project Management Institute (PMI)

Es una asociación profesional sin fines de lucros que tiene como misión convertir a la gerencia de proyecto en la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier tipo de negocio.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades que componen los proyectos, con el fin de satisfacer los requisitos del mismo. Según el Project Management Institute, la dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección (Esarte,2020).

2.2.2 Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

2.2.2.1 Definición

Esta guía contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas para lograr un gerencia eficaz y eficiente del proyecto.

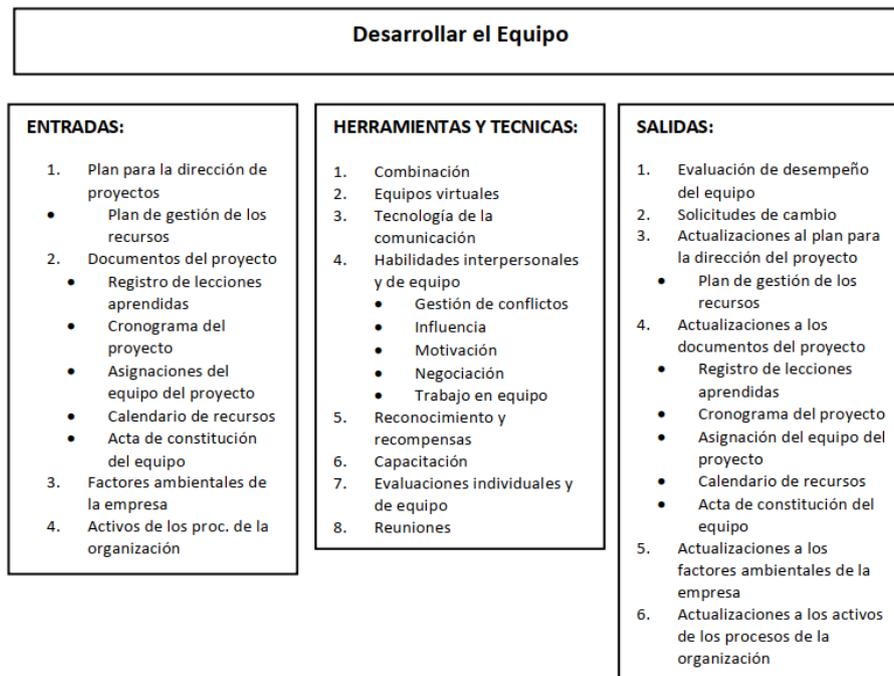
Facilita información sobre los procesos que se pueden llevar a cabo para una gestión eficaz, y diferentes técnicas y herramientas útiles, pero los contenidos expuestos deben ser adaptados a las peculiaridades de cada proyecto. Según este enfoque, todos los proyectos se componen de procesos, que deben ser seleccionados previamente, que necesitan de una serie de áreas de conocimiento para poder ser aplicados (Esarte,2020).

2.2.2.2 Desarrollar el Equipo

Es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la deserción y mejora el desempeño del proyecto en general. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (Guía PMBOK 6ta edición, pag.336).

Figura 1

Desarrollar el equipo



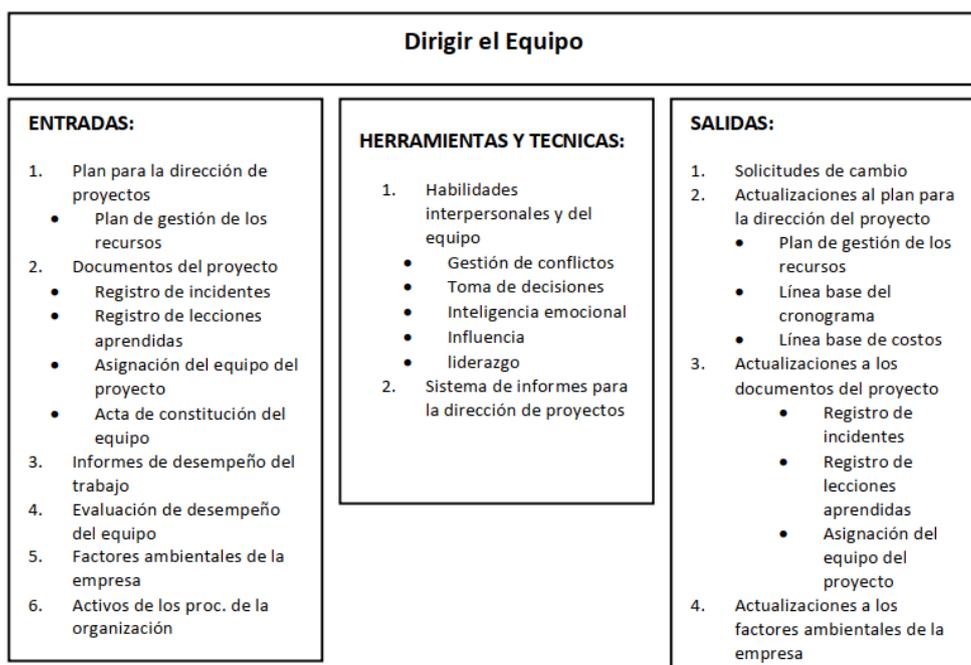
Nota. Guía PMBOK 6ta edición.

2.2.2.3 Dirigir al Equipo

Es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos y resuelve los problemas. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (Guía PMBOK 6ta edición, pag.345).

Figura 2

Dirigir el equipo



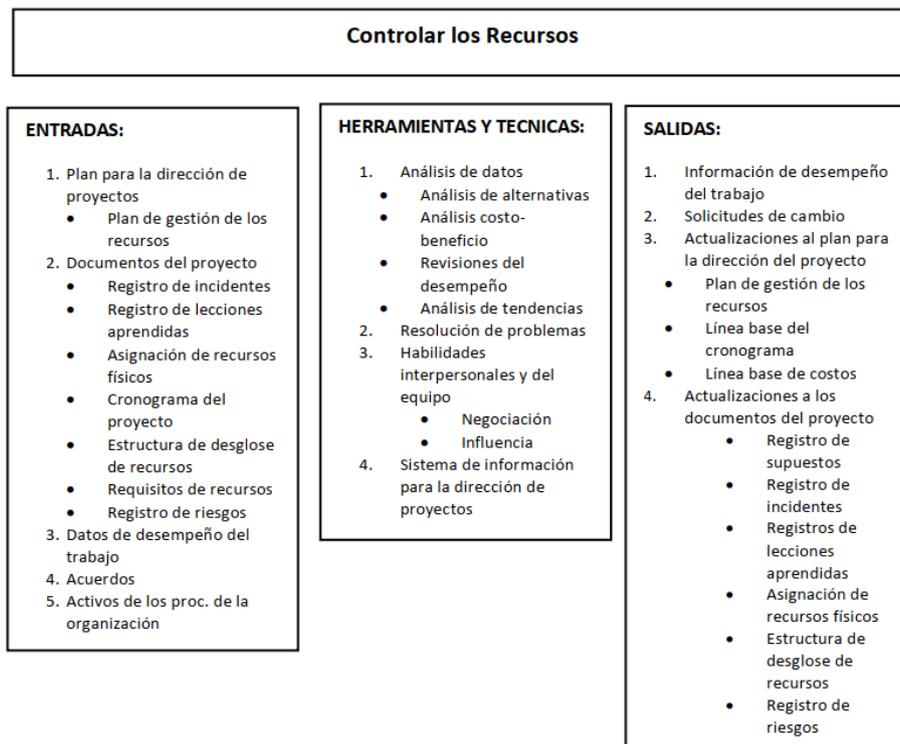
Nota. Guía PMBOK 6ta edición.

2.2.2.4 Controlar los recursos

Controlar los Recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planifico, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario. El beneficio clave de este proceso es asegurar que los recursos asignados están disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado y son liberados cuando ya no se necesitan. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (Guía PMBOK 6ta edición, pag.352).

Figura 3

Control de recursos



Nota. Guía PMBOK 6ta edición.

2.2.3 Construction Extension to the PMBOK Guide

La extensión de la industria se actualizan periódicamente para mantener la consistencia con cada nueva versión de la guía PBOK. Esta edición de la extensión de construcción elimina los procesos y referencias que se vuelven obsoletos con cada nueva edición de la Guía PMBOK. (Construction Extension to the PMBOK Guide. Prefacio, 2016)

2.2.4 Dirección de proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de dirección de proyecto identificados para el proyecto. La dirección del proyecto permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente.

Una dirección de proyecto eficaz ayuda a individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas a:

- Cumplir los objetivos de negocio
- Satisfacer las expectativas de los interesados
- Ser más predecibles
- Aumentar las posibilidades de éxito
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a los riesgos de manera oportuna
- Optimizar el uso de los recursos de la organización
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
- Gestionar las restricciones (p.ej., alcance, calidad cronograma, costos, recursos)
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto
- Gestionar el cambio de una mejor manera.

Los proyectos son una forma clave de crear el valor y beneficios en las organizaciones. En el actual entorno de negocios, los líderes de las organizaciones deben ser capaces de gestionar con presupuestos mas ajustados, cronogramas mas cortos, escasez de recursos y una tecnología en constante cambio (Guia PMBOK 6ta edición, pag.10)

2.2.5 Organigrama jerárquico

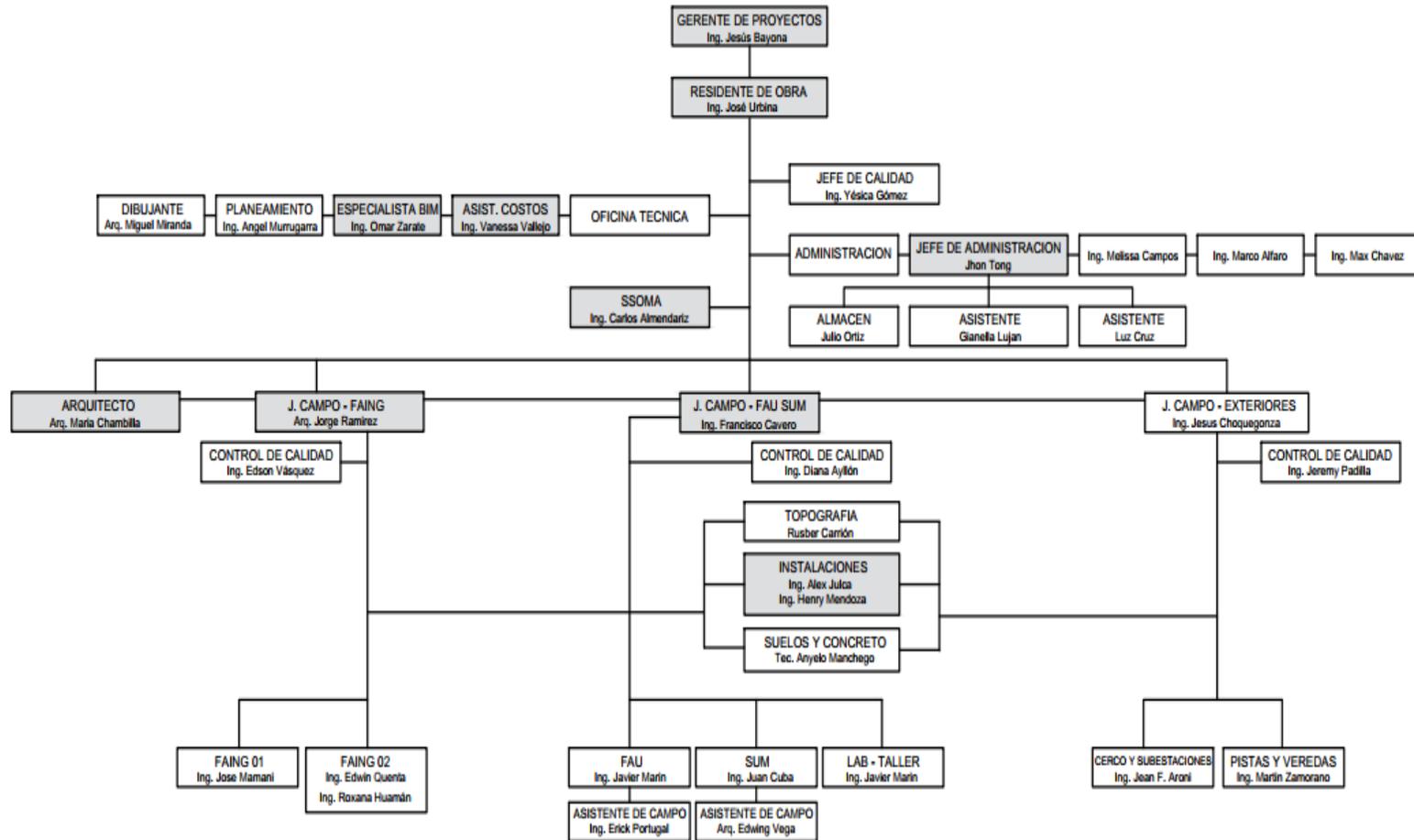
El organigrama de una empresa constructora es una representación gráfica de los roles y la estructura de la organización. Teniendo un organigrama todo el personal y las partes interesadas pueden reconocer claramente las relaciones operativas y con ello conocer cómo es que funciona la empresa.

El trabajo que realiza una empresa constructora es el trabajo de un conjunto de personas con diferentes roles y especializaciones. Un organigrama aclara los canales de comunicación y cuáles son las responsabilidades de cada profesional y de cada área, tanto internamente como con el cliente.

A continuación, mostraremos un organigrama jerárquico de una obra de gran envergadura como fue la construcción de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Privada de Tacna.

Figura 4

Organigrama jerárquico Rio Bravo S.A.C



Nota. Proyecto construcción Facultad de Ingeniería y Arquitectura-Universidad Privada de Tacna.

2.2.6 Recursos humanos en la construcción

El factor humano es el potencial por excelencia de una empresa, es el único “recurso” que se puede mejorar así mismo continuamente, que puede reinventarse y generar una sinergia transformadora: es definitivamente el factor que marca la diferencia entre una empresa y otra.

Gestionar el factor humano en una organización en los tiempos actuales es un enorme desafío y lo es mas aun en las empresas constructoras (Berrios, 2020)

Debemos ser conscientes de que en el rubro de la construcción se manejan muchos recursos, pero la toma de decisiones sobre todos ellos parte del criterio humano, parte de los Recursos Humanos.

2.2.7 Key Performance Indicator (KPI's)

“Key Performance Indicators (KPI's)” o indicadores claves de desempeño, nos facilita la labor de análisis, al enfocarnos hacia los aspectos claves de la gestión.

No podemos entender los KPI's como medidas o indicadores aislados, sino como grupos de indicadores relacionados (Paris,2020).

Grupo de Indicadores de Producción:

KPI's principales:

- Evolución del proceso productivo: para conocer el grado de avance de la ejecución de los proyectos nos basamos en el Reporte de Producción de los Jefes de Obra.

El análisis comparativo de lo producido sobre lo contratado es relevante, pero no se ha de obviar la Obra en Curso, es decir, lo producido que no se ha podido certificar.

- Ratios comparativas del proceso productivo: dado que trabajamos con múltiples medidas, es importante disponer del análisis de la relación porcentual entre ellas y del grado de alcance de los objetivos.

- El origen de estos datos son los Proyectos de Obra, en sus diferentes Fases: Estudio, Contratado, Ejecución, las planificaciones de ejecución en tiempo y recursos, así como los datos de Producción, Certificación, Obra en Curso y Facturación.

- Objetivo y aportación para la toma de decisiones:
 - La finalidad de estos indicadores es conocer la situación de los proyectos de Obra en cuanto al avance de la ejecución, con datos agregados de producción, facturación y obra en curso.
 - Asimismo, se han de poder analizar los porcentajes de avance y su desviación, si es el caso, con relación a la planificación.
 - Las ratios comparativas nos ayudan a visualizar la distancia porcentual entre los valores conseguidos y los valores objetivo.
 - Este conjunto de indicadores clave están íntimamente relacionados con la Estrategia de Operaciones de la compañía, al enfocar el análisis en la evolución y resultados del Departamento de Producción.

Los siguientes son los indicadores clave utilizados en el sector de la construcción, separados en categorías. Existen muchos más, pero estos son los más habituales:

a) Costos

- Costo de mano de obra: Es la cantidad total de los sueldos y prestaciones pagados a los empleados más los impuestos de nómina pagados por el patrón.
- Costo de corrección de obra: Se refiere al dinero destinado a volver a realizar un trabajo hecho mal la primera vez.

b) Tiempo

- Porcentaje de la predictibilidad del tiempo de construcción: Mide la diferencia entre el tiempo estimado de obra y el tiempo que realmente llevó el realizarla.

- Proyectos terminados a tiempo o antes de lo previsto: Considera los proyectos terminados dentro del periodo prometido en relación con el total de proyectos realizados.

c) Calidad

- Número de problemas de calidad encontrados en la construcción cuando se le da uso: Es la medición de los problemas de calidad en la construcción detectados una vez que la obra está en su etapa de uso u ocupación.
- Número de defectos: Es medir el número de defectos en la construcción al momento de la entrega que hayan sido causados por las condiciones de la instalación.

d) Satisfacción del cliente

- Con la obra: Mide la satisfacción del cliente con la calidad de la construcción entregada.
- Con los servicios prestados: Es la medición de la satisfacción de cliente con el servicio que la empresa le prestó durante el proceso de construcción.
- Cambios pedidos por el cliente: Mide el costo y tiempo destinado a realizar modificaciones solicitadas por el cliente durante el proceso de construcción.

e) Seguridad laboral

- Número de bajas: La cantidad de trabajadores que resultaron lesionados o murieron durante la construcción.
- Porcentaje de accidentes no fatales: La proporción de accidentes que provocaron lesiones a los trabajadores en relación con el número total de proyectos de la empresa.
- Cantidad de tiempo perdido debido a accidentes: Mide el tiempo que la obra se detuvo por lesiones o muertes de los trabajadores.

Como podemos observar esta fuente nos da esta lista de indicadores, de todos estos indicadores que se nos muestra, todo depende mucho del desempeño del profesional, si el profesional tiene un correcto desempeño laboral se podrá permanecer en el plazo de tiempo, en el costo inicial, la seguridad estará garantizadas y todas las partes involucradas podrán cumplir con sus metas trazadas a comienzo del proyecto y tener un cliente satisfecho.

2.2.8 Desempeño en la construcción

Si queremos entender que es el desempeño en la construcción debemos partir por tener claro que significa la palabra desempeño, según la Real academia española nos dice que “Desempeñar es ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. Teniendo esto claro podemos entender del desempeño en la construcción lo siguiente, desempeño en la construcción es directamente medible hacia el Recurso Humano, el avance del proyecto, cumplir con las metas trazadas al comienzo y gestionar de una manera adecuada la ejecución del mismo dependerá directamente del desempeño de los trabajadores, de cómo se van desarrollando solos y entre si cada uno de los trabajadores en su misma área. Por eso es de vital importancia tener herramientas que apoyen a poder medir el desempeño del personal.

2.2.9 Importancia del desempeño en la construcción

El desempeño laboral de los trabajadores en la construcción es de vital importancia en el desarrollo de proyecto, esto se ve reflejado directamente en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados al comienzo de cada proyecto. Con un buen desempeño de los profesionales podemos tener primero que nada que el proyecto cumplirá con los plazos establecidos de entrega, ahora que es muy poco común en las obras de construcción que por lo general siempre se terminan pidiendo ampliación de plazo, otro punto importante con un buen desempeño es que se tendrá un control permanente sobre el estado económico de la obra para saber si el presupuesto base es en realidad el presupuesto necesario para poder culminar la obra, con los trabajadores enfocados en el proyecto sabrán identificar si algunas partidas excederán el costo inicial. Estos dos puntos son los pilares que se tienen en la ejecución de construcciones de edificaciones porque también son los dos puntos que comúnmente se adolecen tanto la

puntualidad para entregar el proyecto final y terminar el proyecto con el presupuesto inicial.

2.2.10 Elemento que conforman la gestión del desempeño

Por lo general una evaluación de desempeño se centra en el pasado, pero la finalidad de las mismas es planificar un futuro mejor. La Gestión del Desempeño es necesaria para todas las organizaciones. Si no fuera por ella, la comunicación entre líderes y colaboradores sería menos frecuente y, a veces, inexistente. Por ello, deberán poner en marcha sistemas eficientes para definir los objetivos y los planes de acción.

Elementos claves para mejorar la gestión de desempeño:

a) El sistema debe ser preciso y justo

Por lo general los encargados de área no ven el rendimiento de un empleado con precisión, solo mediante la obtención de una serie de perspectivas se puede lograr dicha precisión. El rendimiento individual es siempre la mezcla entre las habilidades y las capacidades del trabajador, considerando siempre que no todos los trabajos tienen el mismo grado de dificultad.

b) Un sistema eficiente

Muchas veces los sistemas implementados consumen una cantidad excesiva de tiempo que provoca a la larga una disminución en el rendimiento. Se debe mejorar la forma en que las personas realizan el proceso.

c) Es sistema debe elevar el rendimiento y estar vinculado a la estrategia

Por lo general las prácticas tradicionales de medida de la gestión se centran en asegurar que los trabajadores cumplan con las más metas a corto plazo. Un sistema efectivo debe vincular los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización.

d) Las decisiones sobre compensación deben ser una consecuencia de la Gestión del Desempeño

La evaluación de desempeño no se ha creado para facilitar las decisiones entorno a la compensación. Los aumentos salariales son impulsados por múltiples factores, coste de vida, potencial del empleado, su sueldo actual en el mercado, entre otros. La gestión de desempeño es una técnica de gestión que facilita el trabajo de las personas, promueve el desarrollo de los trabajadores para que al final los resultados se vean reflejados en las compensaciones.

e) El sistema debe utilizar múltiples fuentes de obtención de datos

Los responsables de cada área no deben encerrarse en solo un ente evaluador, deben hacer diferentes tipos de evaluaciones, si en encierran en uno solo se introducirán en lo que se denomina sesgo del evaluador. Pero ser real, pero parcial. El responsable debe completar su análisis introduciendo otras percepciones, utilizando instrumentos adecuados para recoger datos. Es preferible también que aparte del responsable directo también participen otras personas en las evaluaciones.

f) El proceso debe incluir el desarrollo formal en habilidades de coaching

Todo proceso de evaluación de desempeño debe ir de la mano con un entrenamiento y disposición para aprendizaje constante, para adquirir estas habilidades es que tenemos los siguientes métodos.

Figura 5

Métodos formales de aprendizaje



Nota. Elaboración propia.

2.2.11 Causas del mal desempeño laboral en la construcción

El mal desempeño laboral en las empresas es un tema muy común, es uno de los factores más fuertes por los que muchas veces las empresas no obtienen resultados deseados al terminal el año, la industria de la construcción no es la excepción a eso es por ellos que hemos identificado 07 causas más comunes por que el desempeño laboral es bajo:

Figura 6*Causas de mal desempeño laboral*

Nota. Elaboración propia.

a) Trabajo rutinario sin retos

Si el trabajo llega a un punto de convertirse en una rutina sin ningún tipo de motivación, sin retos, se tiende a apegarse, esto termina trayendo una baja en la atención. Desmotivación y aburrimientos son consecuencias de esto, no están enfocados en su trabajo y esto trae consigo una insatisfacción laboral y un bajo desempeño.

b) Clima laboral tenso

Con un entorno laboral negativo es común que este mismo se vuelva tenso. La función del responsable de área en este sentido es generar un ambiente laboral positivo, libre de rumores. Este problema es frecuente cuando los líderes se enfocan solo en la meta y dejan de lado la parte humana.

c) Falta de comunicación

Cuando pasan cosas en el trabajo y no se comunica las personas poco a poco van desvinculándose del proyecto. Termina siendo todo más por obligación que por compromiso con la empresa.

e) Un jefe que no es líder

Una de las razones mas comunes en la baja del desempeño suele ser que el personal no esta conforme con su jefe, un mal jefe puede generar una desmotivación brutal. Un buen jefe y líder debe generar sentimientos de inspiración, cohesión y equipo entre todos los miembros del proyecto.

f) Falta de participación

Si se limita muy seguido la participación de los trabajadores estos se sentirán reprimidos y no expresaran sus molestias, sus puntos de vista que muchas veces son de mucha ayuda en la mejora de empresas.

g) Método inadecuado de trabajo

En este punto debemos resaltar que muchas veces las responsabilidades no están bien distribuidas, trayendo consigo que se tiene personal con demasiada carga laboral y personal con baja carga laboral.

h) Sistema inapropiado de control

Por lo general en la construcción se tiene poco o nulo control del desempeño laboral, se considera una pérdida de tiempo cuando el recurso más importante en toda empresa es el recurso humano, si este no es monitoreado no se puede esperar que camine todo bien.

2.2.12 La potencial mejora del desempeño en la construcción y como mejorarla

Con los años las empresas cada vez más se han dado cuenta que el desempeño laboral es algo que mejor o afecta directamente a la productividad de la misma es por ello que tenemos tres ciclos sugeridos para mejorar el desempeño en la construcción.

Figura 7

Ciclo de mejora de desempeño



Nota. Elaboración propia.

En este ciclo de mejora del desempeño laboral, dentro de la medición del desempeño se debe tomar en cuenta el análisis, la toma de datos y todo el procesamiento de la información, estos mismos se apoyarán en los indicadores generales de productividad. Se debe obtener un diagnóstico con los resultados para así poder identificar los problemas, la determinación de cursos de acción y la evaluación de las alternativas para mejorar.

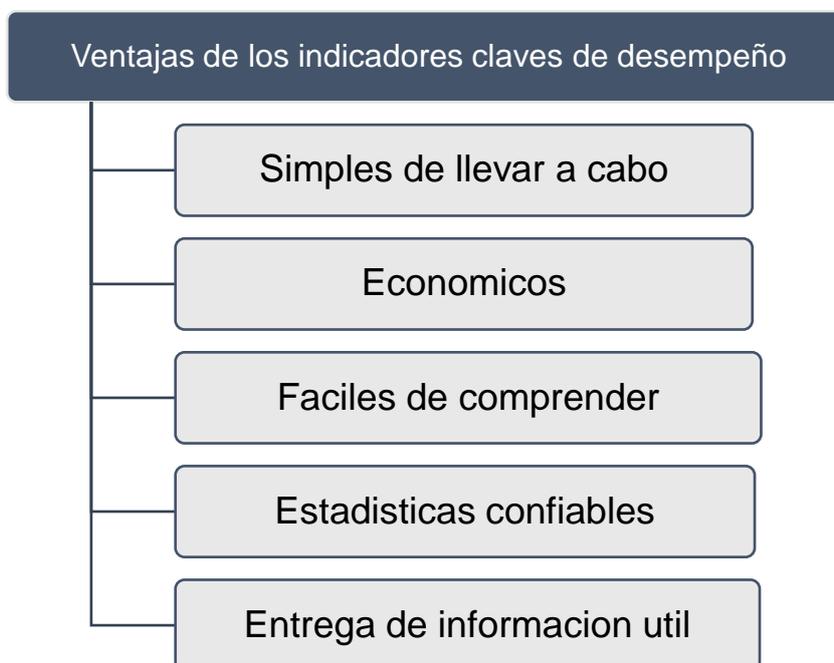
Finalmente, se debe incluir la implementación de estrategias y acciones de mejoramiento. Se debe hacer énfasis aquí ya que se utilizarán los indicadores de desempeño KPI.

2.2.13 Ventajas de los indicadores claves de desempeño

Los indicadores claves de desempeños son simples de llevar a cabo, se pueden ir implementando mediante formas donde se medirá el desempeño de los trabajadores. Al ser fáciles de implementar también resultan ser económicos, se requiere de capacitaciones y saber interpretar los resultados para su fácil comprensión. Los resultados de estas evaluaciones son estadísticamente confiables y la información obtenida es útil.

Figura 8

Ventajas de los indicadores de desempeño



Nota. Elaboración propia.

2.3 BASES TEORICAS

2.3.1 PMBOK

Es un guía desarrollado por el Project Management Institute (PMI), explica el criterio que debe tener un gestor y las buenas prácticas relacionadas a la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante técnicas y herramientas que permiten identificar más de cuarenta y siete procesos distintos.

El PMBOK es tomado comúnmente como una guía de buenas prácticas, el documento fue desarrollado para ser lo más universal posible para guiar adecuadamente la gestión y dirección de procesos.

2.3.2 Recursos humanos

Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella.

2.3.3 Desempeño

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo.

2.3.4 Indicador

Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones.

2.3.5 Dirección de proyectos

La Dirección de Proyectos es una disciplina que pretende enseñar cómo dirigir un proyecto con éxito, cumpliendo sus objetivos y requisitos, en el plazo, coste y con la calidad establecidos, y satisfaciendo las necesidades del cliente o usuario del proyecto y del resto de identificados.

2.3.6 Gestión de calidad

La gestión de calidad, es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de esta investigación es descriptiva ya que el objetivo es evaluar el desempeño de los Recursos humanos en la construcción para poder realizar formatos que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores en las áreas técnicas.

3.2.2 Diseño de la investigación

Es de diseño Documental.

3.3.3 Población y/o muestra de estudio

La ciudad de Tacna, obras públicas.

3.3.4 Operacionalización de variables

Variables:

- Productividad
- Metas
- Ejecución

Indicadores:

- Eficiencia/eficacia
- Visita de campo/informes
- Registro/informes

3.3.5 Técnicas e instrumentación para la recolección de datos

Será mediante la recolección de datos de la web, bibliotecas, tesis ya desarrolladas, revistas publicadas, artículos, entre otros.

Las técnicas para utilizar serán:

- Entrevistas: Se conversará con funcionarios y personal que ya haya trabajado años en el rubro de la construcción.
- Cuestionarios: Se elaborará cuestionarios con preguntas concisas hacia el personal que haya trabajado en construcción.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó en dos etapas, la primera etapa consistió en elaborar un cuestionario con 20 preguntas dirigida a personal profesional que haya trabajado en la ejecución de proyectos de construcción de edificaciones en la ciudad de Tacna tanto en el sector público como privado.

Una vez elaboradas las encuestas hemos procedido a procesar los resultados correspondientes e interpretarlos.

4.2 Formato de encuesta

El modelo que se presenta a continuación es la encuesta realizada.

FORMATO DE ENCUESTA A TRABAJADORES

Tesis tema "OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE EDIFICACION EN LA CIUDAD DE TACNA 2020"

A) DATOS GENERALES

1. Edad del profesional encuestado
 - a. 25-30 años
 - b. 30-40 años
 - c. 40 a mas

2. Profesión
 - a. Ingeniero
 - b. Arquitecto
 - c. Otro:

3. Años de experiencia laboral
 - a. 0-5 años
 - b. 5-10 años
 - c. 10-15 años
 - d. Mas de 15 años

4. ¿Ha participado en la ejecución de obras de edificación?
 - a. Si
 - b. No

B) CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

5. ¿Ha escuchado usted hablar de la gestión de proyectos?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Cree usted que los profesionales que trabajan en ejecución de proyectos conocen el tema de gestión de proyectos?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿Conoce usted sobre los Indicadores de gestión o desempeño-KPI?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Cree que en la ejecución de proyecto todos los participantes tienen conocimiento de la organización de la empresa contratista?
 - a. Si
 - b. No

9. ¿Considera que todo el personal técnico que labora en la ejecución de un proyecto tiene conocimiento de la meta programada?
 - a. Si
 - b. No

10. ¿Durante la ejecución de obra, se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en la misma?
 - a. Si
 - b. No

11. ¿Las empresas encargadas de la ejecución de proyectos capacitan a su personal en temas de mejora de desempeño?
 - a. Si
 - b. No

12. ¿Considera que un organigrama claro y detallado de la empresa ayudaría a mejorar el desempeño en obra?
 - a. Si
 - b. No

13. ¿Considera usted que dentro de las funciones el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño de su personal a cargo?
 - a. Si
 - b. No

C) ANALISIS SOBRE LA OPTIMIZACIÓN

14. ¿Estaría de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal constantemente?
- Si
 - No
15. ¿Cree usted que teniendo las metas claras al empezar un proyecto el desempeño mejorará?
- Si
 - No
16. ¿Cree usted que un formato para medir el desempeño del personal de manera semanal o mensual aumentaría la productividad?
- Si
 - No
17. ¿Estaría dispuesto a implementar una lista de Indicadores medibles de gestión en el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño del personal?
- Si
 - No
18. ¿Cree usted que midiendo el desempeño del personal podemos identificar falencias?
- Si
 - No
19. ¿Sabido que todos los indicadores implementados serian medibles, cree usted que esto ayudaría a cumplir los plazos y las metas trazadas?
- Si
 - No
20. ¿Considera usted que las empresas deberían gastar recursos económicos para mejorar las falencias identificadas en el personal?
- Si
 - No

4.3 Resultados e interpretación del trabajo de campo

A) Datos generales

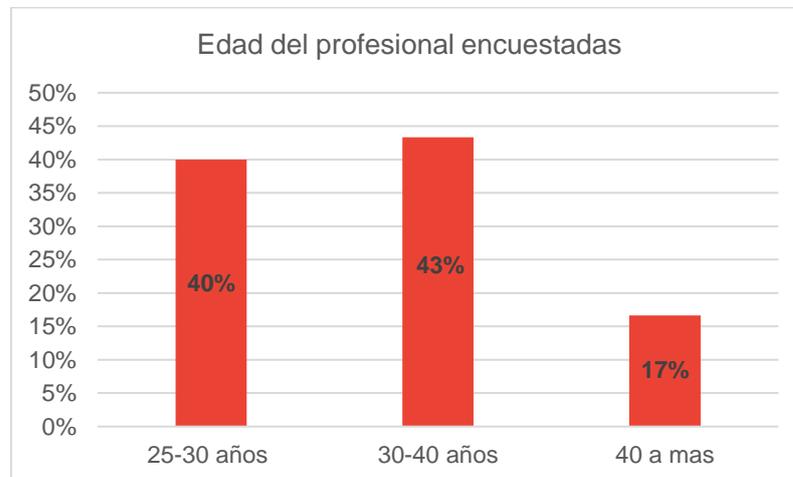
1. Edad del profesional encuestado

Tabla 1
Edad de profesional encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
25-30 años	12	40%	40%	40%
30-40 años	13	43%	43%	83%
40 a mas	5	17%	17%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia

Figura 9
Edad de profesional encuestado



Nota. Elaboración propia

Interpretación de los resultados

La interpretación de la primera pregunta de la encuesta correspondiente a la etapa de datos generales podemos ver en la tabla 1 y en la figura 9 que del total de 30 profesionales encuestados el 40% son profesionales de 25-30 años de edad, el 43% son profesionales de 30-40 años y el 17% son profesionales con más experiencia, mayores de 40 años.

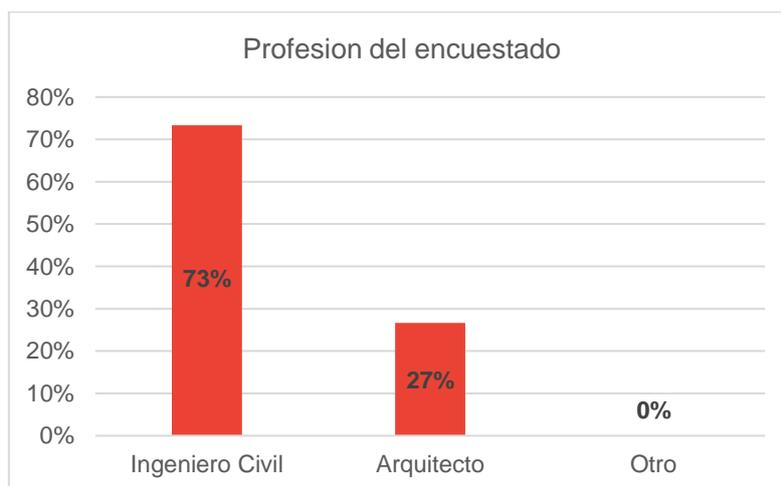
2. Profesión

Tabla 2
Profesión del encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Ingeniero Civil	22	73%	73%	73%
Arquitecto	8	27%	27%	100%
Otro	0	0%	0%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 10
Profesión del personal encuestado



Nota. Elaboración propia

Interpretación de los resultados

En la tabla 2 y figura 10 podemos observar los resultados correspondientes a la segunda pregunta, donde podemos saber la profesión de los encuestados, tenemos que el 73% de los encuestados son Ingenieros Civiles y el 27% son Arquitectos, hemos querido incluir a arquitectos en la presente encuesta ya que ellos también ocupan cargos importantes en la ejecución de un proyecto y su percepción también nos puede ayudar en el desarrollo del estudio.

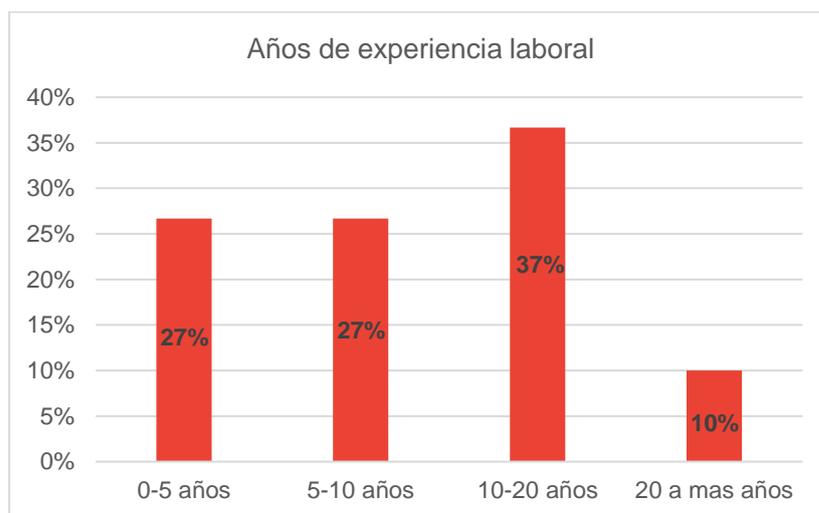
3. Años de experiencia laboral

Tabla 3
Años de experiencia de profesional encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
0-5 años	8	27%	27%	27%
5-10 años	8	27%	27%	53%
10-20 años	11	37%	37%	90%
20 a mas años	3	10%	10%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 11
Años de experiencia laboral



Nota. Elaboración propia

Interpretación de los resultados

En la tabla 3 y figura 11 podemos observar los resultados correspondientes a la pregunta de años de experiencia laboral, teniendo que el 27% son profesionales con 0-5 años de experiencia, tenemos de igual manera que otro 27% son profesionales con 5-10 años de experiencia a continuación tenemos el porcentaje más alto de encuestados con 37% que son profesionales con 10-20 años de experiencia en el rubro y por último tenemos un 10% con profesionales de mayor experiencia con más de 20 años en la industria de construcción.

4. ¿Ha participado en la ejecución de obras de edificación?

Tabla 4

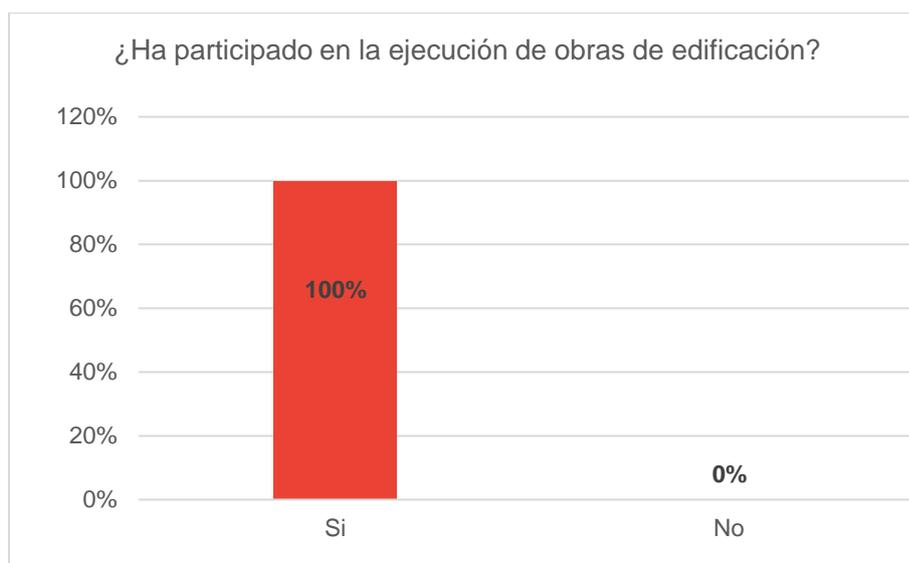
Profesionales encuestados que participaron en ejecución de obras de edificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	30	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Participación en ejecución de obras de edificación



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la tabla 4 y figura 12 podemos ver los resultados de la pregunta cuatro, donde preguntamos a los profesionales si han participado en la ejecución de obras de edificaciones, teniendo como resultado que el 100% de nuestros profesionales encuestado si ha trabajado ya en obras de edificaciones siendo esto de vital importancia para la investigación ya que con su experiencia de los jóvenes e ingenieros de experiencia tendremos una visión mas amplia de la problemática y su punto de vista hacia nuestras propuestas de solución.

b) Conocimiento del problema

5. ¿Ha escuchado usted hablar de la gestión de proyectos?

Tabla 5

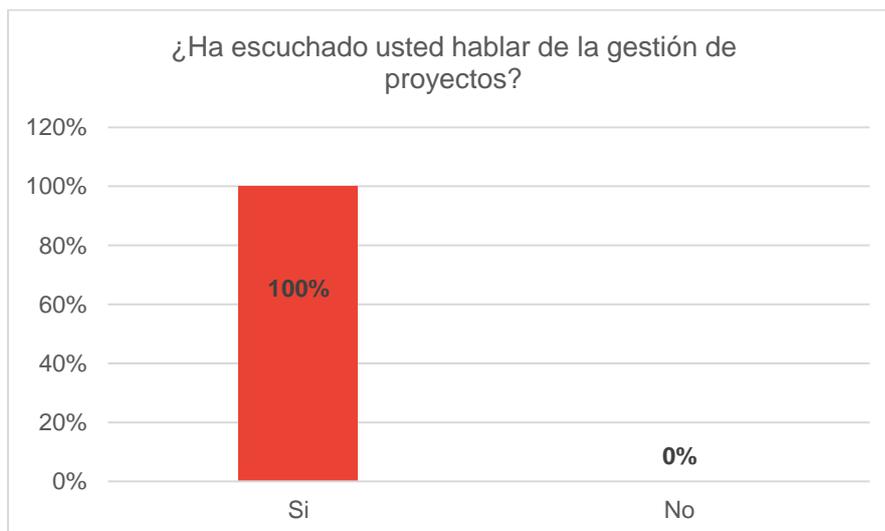
Profesionales encuestados que han escuchado sobre la gestión de proyectos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	30	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 13

Porcentaje de encuestado que han escuchado sobre la gestión de proyectos



Nota. Elaboración propia

Interpretación de los resultados

En la tabla 5 y figura 13 tenemos los resultados correspondientes a si los profesionales encuestados habían escuchado hablar sobre la gestión de proyectos, teniendo como resultado que el 100% de encuestados ya había escuchado en algún momento sobre este tema, si bien es cierto la gestión de proyectos en los últimos años cada vez ha agarrado mas fuerza en el ámbito de la construcción es bueno saber que todos los profesionales tienen noción del tema.

6. ¿Cree usted que los profesionales que trabajan en ejecución de proyectos conocen el tema de gestión de proyectos?

Tabla 6

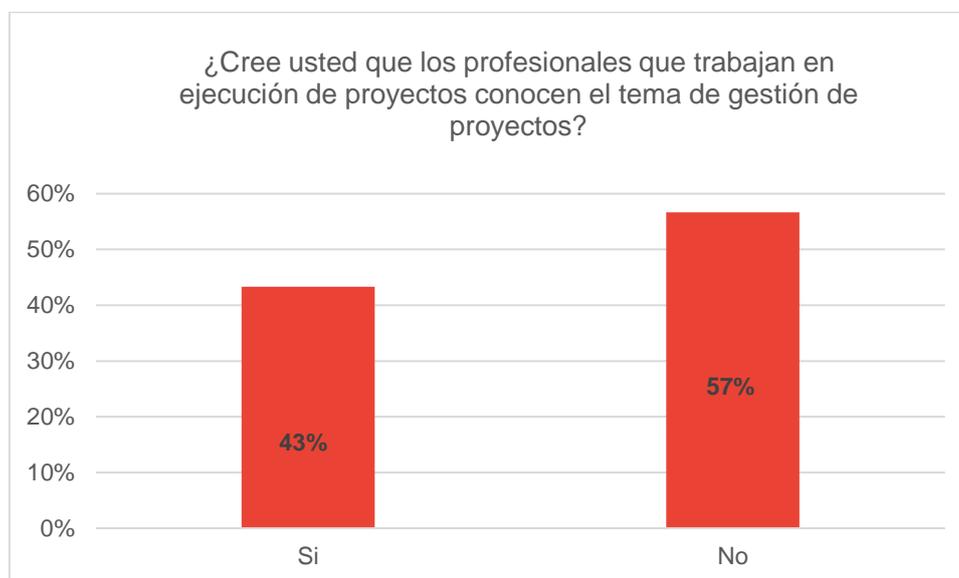
Profesionales que trabajan en ejecución de proyectos que el encuestado considera que conocen el tema de gestión de proyectos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	13	43%	43%	43%
No	17	57%	57%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Personal que trabaja en ejecución de obras y si conoce gestión de proyectos



Nota. Elaboración propia

Interpretación de los resultados

En la tabla 6 y figura 14 tenemos los resultados de la pregunta si los profesionales encuestados creen que los profesionales que trabajan en ejecución de proyectos conocen el tema de gestión de proyecto, si bien es cierto el 100% de los encuestados respondió que en algún momento habían escuchado el tema tenemos como resultado que el 57% de lo profesionales encuestados creen que se desconoce mucho del tema aun y el 43% cree que el tema si se ha tocado a fondo. Si bien es cierto es un tema que tiene mucha fuerza últimamente aun es un tema nuevo y queda mucho por conocer al respecto.

7. ¿Conoce usted sobre los Indicadores de gestión o desempeño-KPI?

Tabla 7

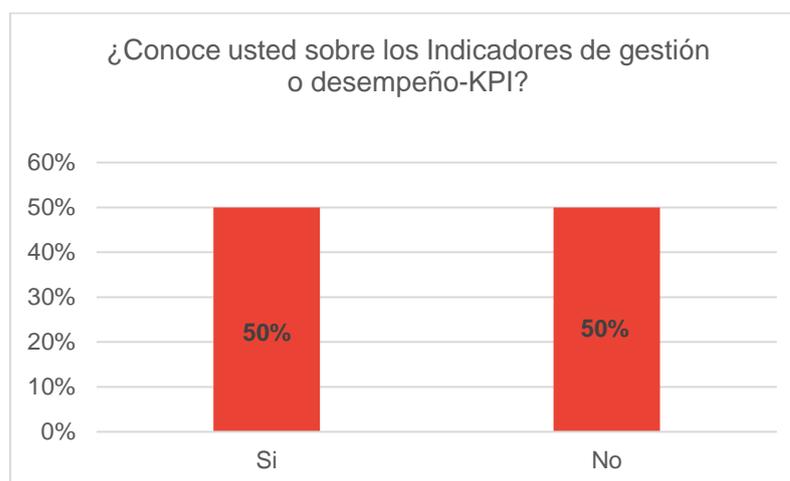
Profesionales encuestados que conoce sobre los indicadores de gestión o desempeño-KPI

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	15	50%	50%	50%
No	15	50%	50%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Encuestados que conocen sobre indicadores de gestión o desempeño- KPI



Nota. Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la tabla 7 y figura 15 podemos ver los resultados correspondientes a una de las preguntas mas relevantes de la encuesta ya que nuestra tesis de investigación busca mejorar el desempeño de los trabajadores es así que hemos preguntado si conocen sobre los indicadores de gestión o desempeño – KPI, teniendo solo que el 50% si conoce o ha escuchado alguna vez el tema y el otro 50% desconoce absolutamente el tema, si bien es algo que de a pocos en otros países ya se va implementado y se tienen buenos resultados, es algo que aun en nuestra localidad desconocemos es por ellos que buscaremos implementarla.

8. ¿Cree que en la ejecución de proyecto todos los participantes tienen conocimiento de la organización de la empresa contratista?

Tabla 8

Participantes en ejecución de proyecto que el profesional encuestado considera que tienen conocimiento de la organización de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	9	30%	30%	30%
No	21	70%	70%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 16

Encuestados que creen que los participantes en proyectos si conocen la organización de la empresa



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la tabla 8 y figura 16 podemos ver los resultados sobre si los encuestados creen que en los proyectos de ejecución de obras de edificación que porcentaje conoce la organización de la empresa, teniendo como resultado que consideran que tan solo el 30% de trabajadores si conoce la organización y el 70% desconoce, esto nos lleva a pensar que no se tiene un organigrama claro de los responsables y las funciones en la mayoría de las empresas.

9. ¿Considera que todo el personal técnico que labora en la ejecución de un proyecto tiene conocimiento de la meta programada?

Tabla 9

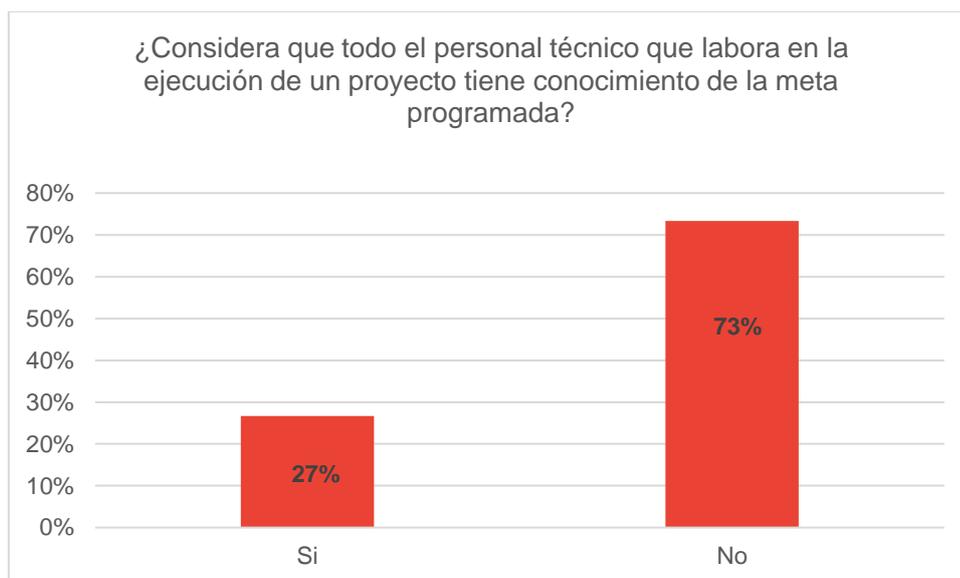
Personal técnico que labora en la ejecución de proyecto que tiene conocimiento de la meta programa según el profesional encuestado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	8	27%	27%	27%
No	22	73%	73%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 17

Personal técnico que labora en la ejecución de proyecto que tiene conocimiento de la meta programa según el profesional encuestado.



Nota. Elaboración propia

Interpretación de los resultados

En la tabla 9 y figura podemos ver los resultados de la pregunta si el encuestado considera que todo el personal técnico que labora en la ejecución de un proyecto tiene conocimiento de la meta programada, tenemos como resultado que el 73% de encuestados piensa que el personal no conoce las metas programadas y solo el 27 % si la conoce.

10. ¿Durante la ejecución de obra, se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en la misma?

Tabla 10

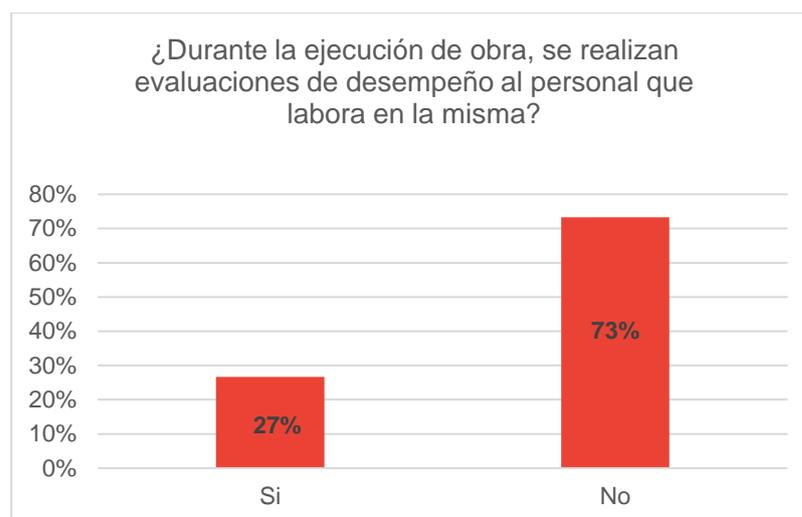
Porcentaje de proyectos donde se hacen evaluaciones de desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	8	27%	27%	27%
No	22	73%	73%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 18

Encuestados que afirman haber tenido evaluación de desempeño



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la tabla 10 y figura 18 tenemos los resultados acerca si durante la ejecución de obra, se ha realizado alguna vez una evaluación del desempeño al personal, teniendo como resultado que solo al 27% de profesionales encuestado en algún proyecto si se hizo una evaluación y al 73% nunca se le había hecho una evaluación de desempeño. Esto nos demuestra que no se lleva un control del avance o una supervisión al personal. Si prestamos atención son consecuencia del desconocimiento del organigrama del proyecto más el desconocimiento de las metas trazadas.

11. ¿Las empresas encargadas de la ejecución de proyectos capacitan a su personal en temas de mejora de desempeño?

Tabla 11

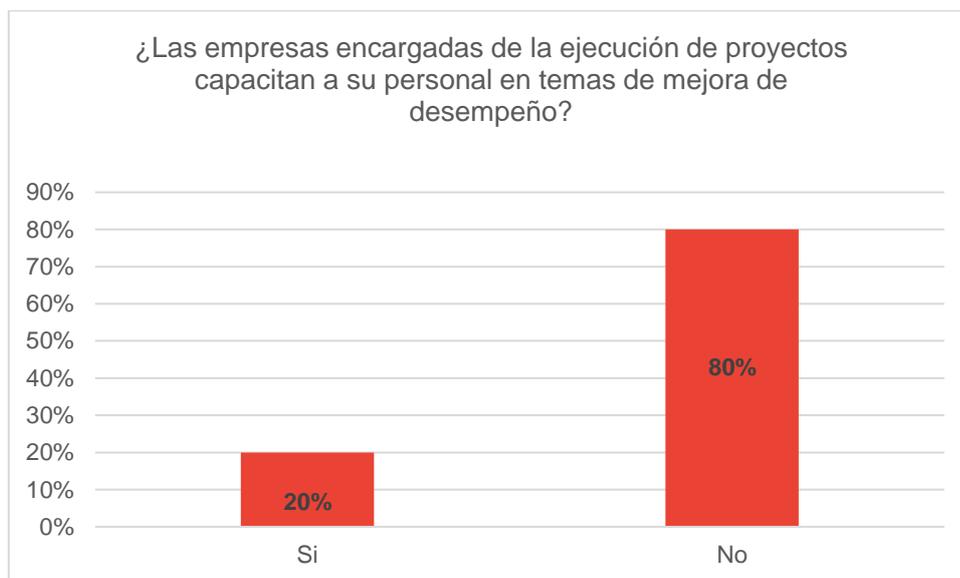
Empresas encargas de ejecución de proyectos que capacitan a su personal en tema de mejora de desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	6	20%	20%	20%
No	24	80%	80%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 19

Personal encuestado que afirma si las empresas ejecutoras de proyectos capacitan en mejora de desempeño



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la tabla 11 y figura 19 tenemos los resultados de si las empresas encargadas de la ejecución de proyectos capacitan a su personal en temas de mejora de desempeño teniendo como resultado que solo el 20% de encuestados opina que si capacitan en este tema y el 80% refiere que no capacitan al personal en mejorar el desempeño laboral.

12. ¿Considera que un organigrama claro y detallado de la empresa ayudaría a mejorar el desempeño en obra?

Tabla 12

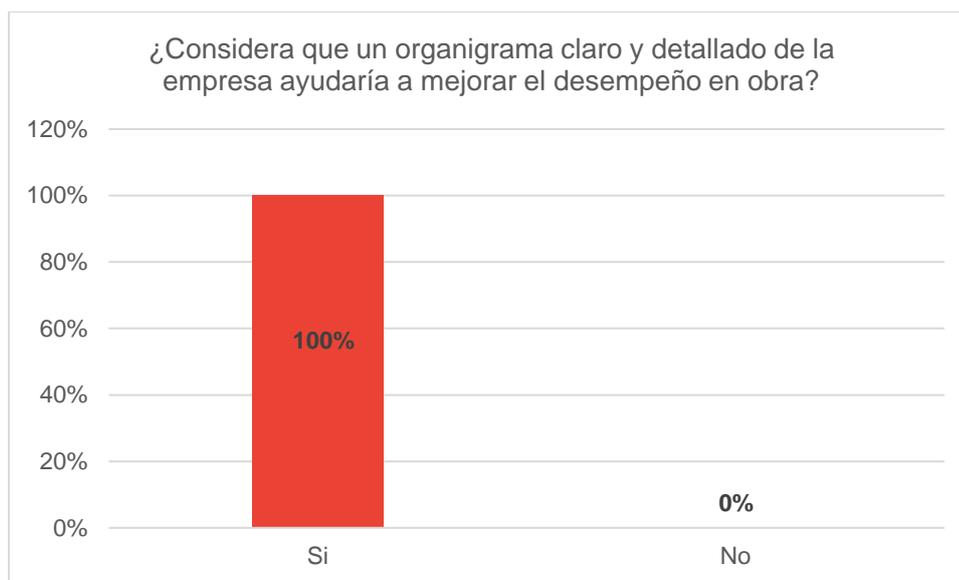
Profesional encuestado que considera que un organigrama claro y detallado de la empresa ayudaría a mejorar el desempeño en obra.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	30	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 20

Encuestados que consideran que un organigrama claro y detallado si ayuda a mejorar el desempeño



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la tabla 12 y figura 20 tenemos los resultados si el profesional encuestado considera que un organigrama claro y detallado de la empresa ayudaría a mejorar el desempeño en obra, teniendo como resultado que el 100% de profesionales encuestados si considera que ayudaría a mejorar el desempeño un correcto organigrama, tomando esto como dato importante para nuestras conclusiones finales y tenerlo en cuenta para nuestras sugerencias de formatos a implementar.

13. ¿Considera usted que dentro de las funciones el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño de su personal a cargo?

Tabla 13

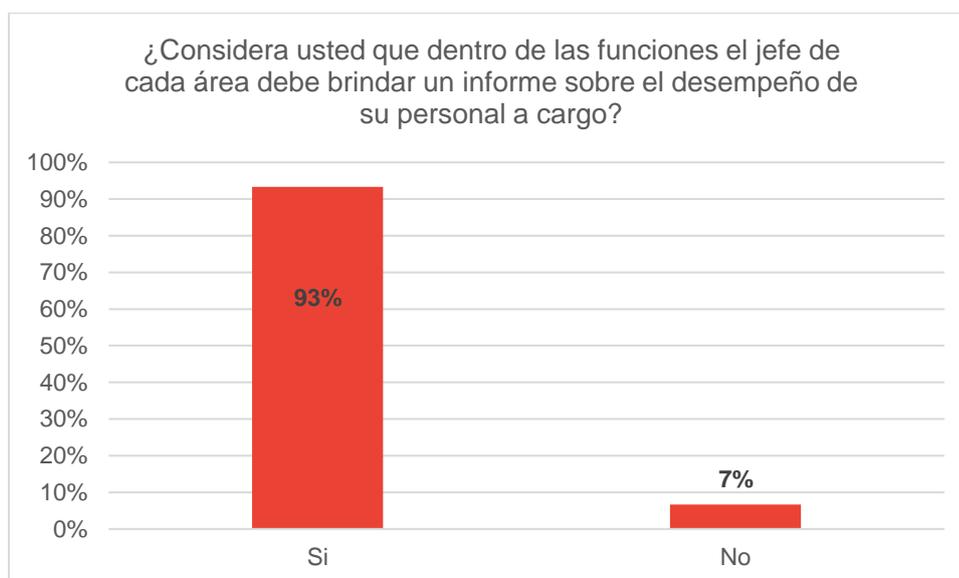
Profesionales encuestados que consideran que el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño del personal a su cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	28	93%	93%	93%
No	2	7%	7%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 21

Profesionales encuestados que consideran que el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño del personal a su cargo.



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

Como podemos observar en la tabla 13 y figura 21 vemos los resultados si se considera que dentro de las funciones el jefe de cada área debe brindar un informe sobre el desempeño de su personal a cargo, teniendo como resultado que el 93% de encuestados si considera que esta dentro de sus funciones y el 7% opina que no, esto puede deberse a que de por si cada jefe de área ya tiene diferentes funciones sin embargo podemos ver que la gran mayoría opina que esta función si debería incluirse en su rol.

c) Análisis sobre la optimización

14. ¿Estaría de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal constantemente?

Tabla 14

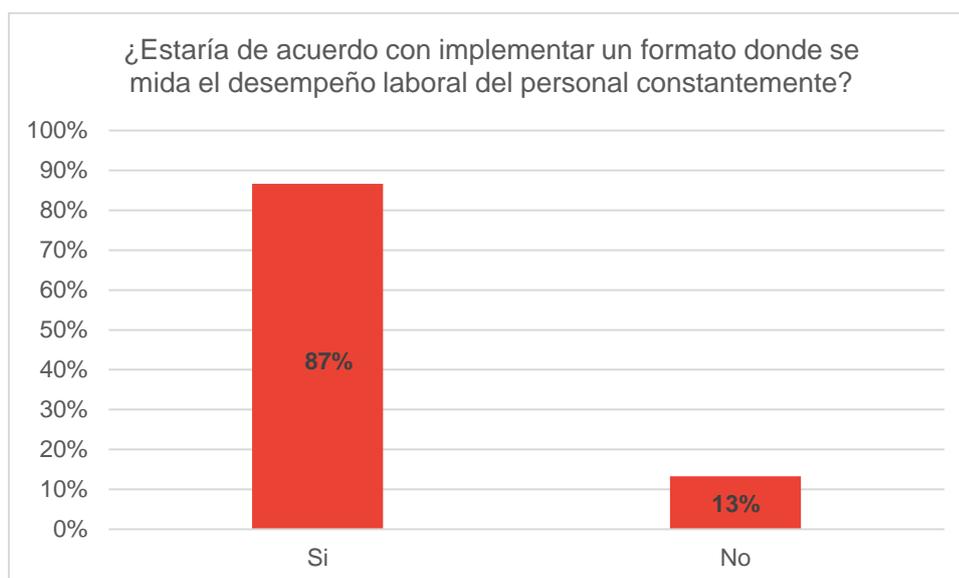
Profesional encuestado que estaría de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	26	87%	87%	87%
No	4	13%	13%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 22

Profesional encuestado que estaría de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal.



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la tabla 14 y figura X podemos ver los resultados si los profesionales encuestados estarían de acuerdo con implementar un formato donde se mida el desempeño laboral del personal de una manera constante, teniendo como resultado que el 87% si estaría de acuerdo y una cantidad mínima del 13% no estaría de acuerdo.

15. ¿Cree usted que teniendo las metas claras al empezar un proyecto el desempeño mejorará?

Tabla 15

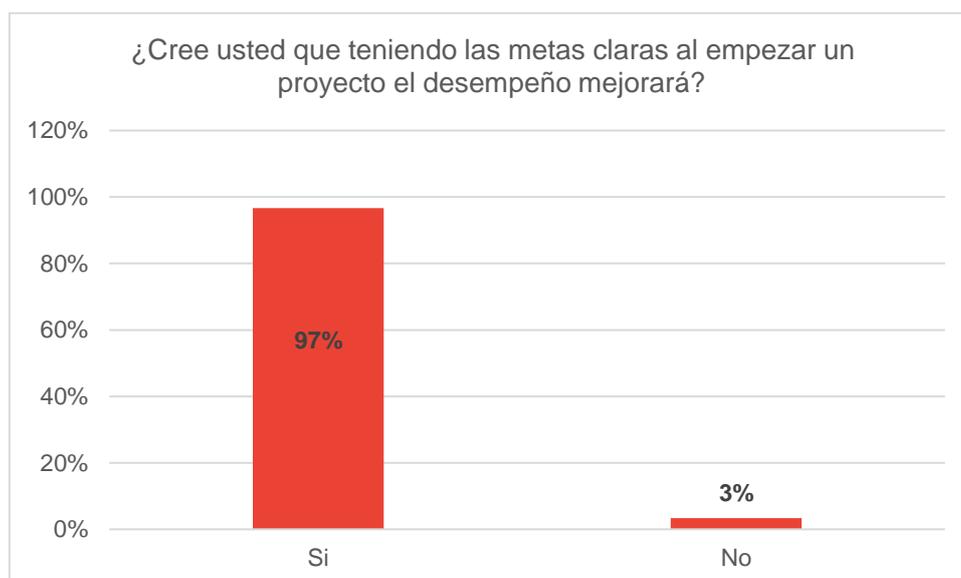
Profesional encuestado que considera que teniendo las metas claras al empezar un proyecto el desempeño mejorará

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	29	97%	97%	97%
No	1	3%	3%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 23

Profesional encuestado que considera que teniendo las metas claras al empezar un proyecto el desempeño mejorará



Nota. Elaboraciones propias

Interpretación de resultados

En la tabla 15 y en la Figura 23 podemos ver si los profesionales encuestados creen que teniendo las metas claras al empezar el proyecto el desempeño mejorará y es así que el 97% del total opina que si y el 3% opina que no, esto nos indica la importancia que le dan los profesionales a un adecuado reconocimiento general de las metas al comienzo de la obra y que todos los participantes sean consciente de ellos, todos apuntando al mismo objetivo.

16. ¿Cree usted que un formato para medir el desempeño del personal de manera semanal o mensual aumentaría la productividad?

Tabla 16

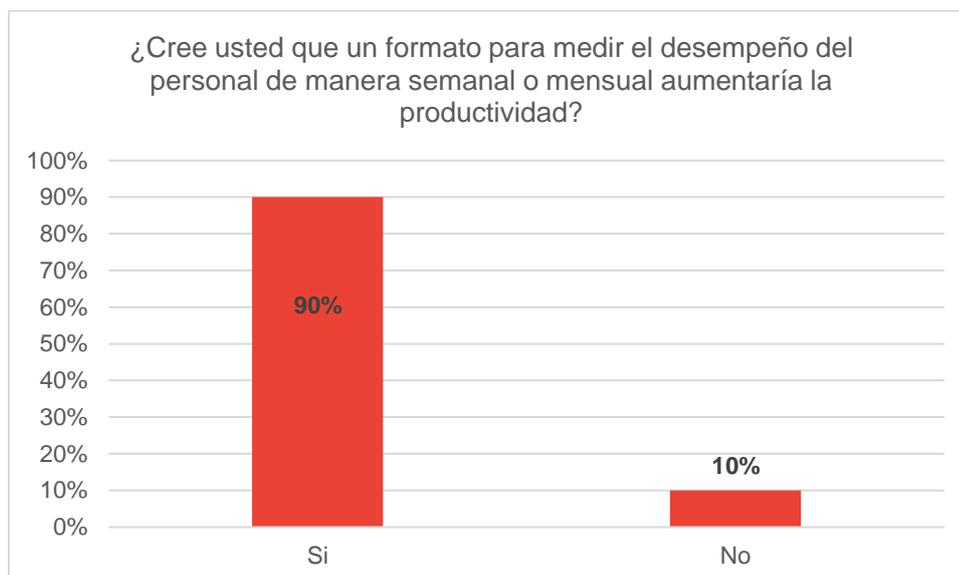
Profesional encuestado que considera que un formato para medir el desempeño del personal de manera semanal o mensual aumentaría la productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	27	90%	90%	90%
No	3	10%	10%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 24

Profesional encuestado que considera que un formato para medir el desempeño del personal de manera semanal o mensual aumentaría la productividad



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

A continuación, podemos ver en la tabla 16 y figura X los resultados si los profesionales encuestados creían que implementando un formato para medir el desempeño del personal de manera semana o mensual mejoraría la productividad, es así que el 90% dijo que un formato si funcionaria y un 10% cree que no ayudaría con la productividad.

17. ¿Estaría dispuesto a implementar una lista de Indicadores medibles de gestión en el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño del personal?

Tabla 17

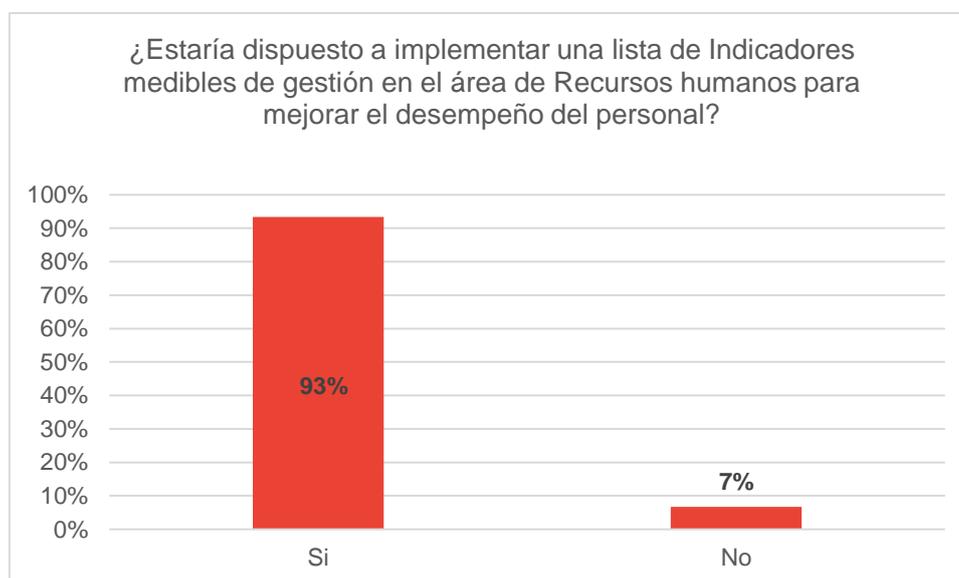
Profesional encuestado que estaría dispuesto a implementar una lista de Indicadores medibles de gestión en el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	28	93%	93%	93%
No	2	7%	7%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 25

Profesional encuestado que estaría dispuesto a implementar una lista de Indicadores medibles de gestión en el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño del personal.



Nota. Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la tabla 17 y figura 25 podemos ver los resultados a la pregunta si estarían dispuesto en implementar los indicadores medibles de gestión en el área de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral esto guiándonos de los KPI y empezando a implementarlos, teniendo que el 93% si estaría dispuesto a implementar esta nueva metodología y el 7% no.

18. ¿Cree usted que midiendo el desempeño del personal podemos identificar falencias?

Tabla 18

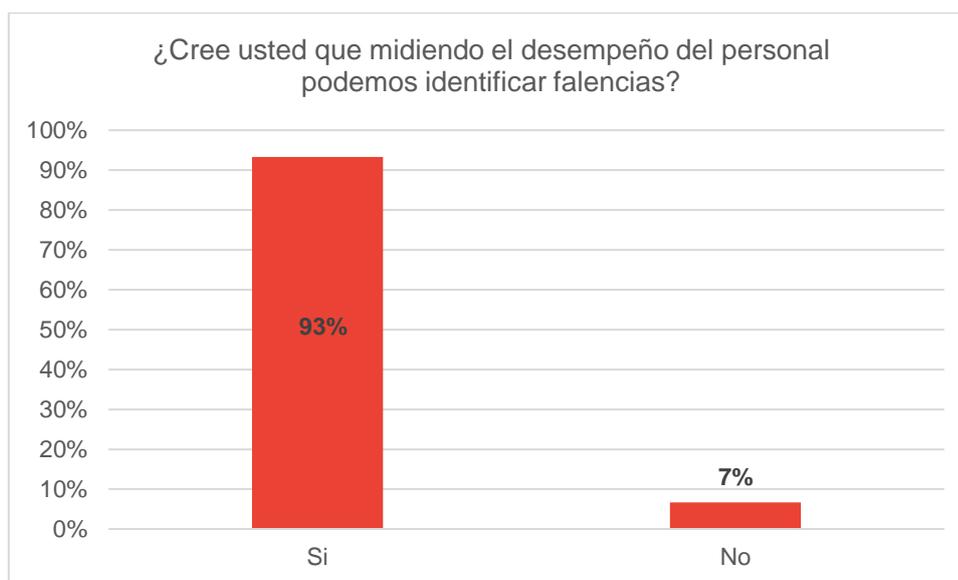
Profesional encuestado que considera que midiendo el desempeño del personal podemos identificar falencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	28	93%	93%	93%
No	2	7%	7%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 26

Profesional encuestado que considera que midiendo el desempeño del personal podemos identificar falencias.



Nota. Elaboración propia.

Interpretación de resultados

Podemos observar a continuación los resultados de la pregunta si creen que midiendo el desempeño del personal también podemos identificar falencias en el mismo, es así que el 93% opina que si y el 7% opina que no, otra vez nos encontramos con que casi la totalidad opina que si ayuda no solo a identificar los avances sino también nos ayuda a identificar cuales son las falencias de nuestro personal y gracias a ellos podemos saber en que aspectos capacitarlos para mejorar.

19. ¿Sabiendo que todos los indicadores implementados serian medibles, cree usted que esto ayudaría a cumplir los plazos y las metas trazadas?

Tabla 19

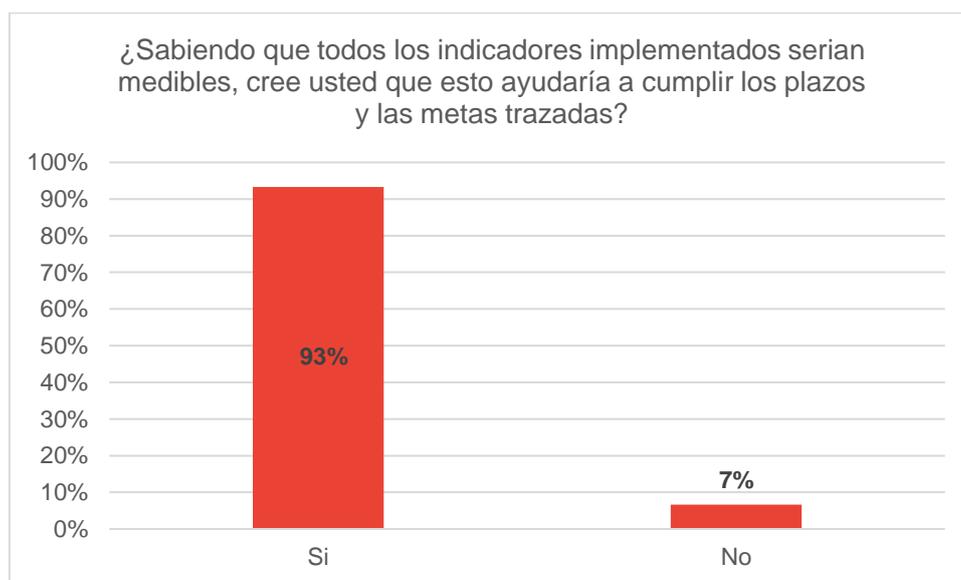
Profesional encuestado que considera que los indicadores implementados ayudarían a cumplir plazo y metas trazadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	28	93%	93%	93%
No	2	7%	7%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 27

Profesional encuestado que considera que los indicadores implementados ayudarían a cumplir plazo y metas trazadas.



Nota. Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la table 19 y figura 27 podemos ver los resultados si sabiendo que todos los indicadores implementados serian medibles creen que esto ayudara a cumplir los plazos y metas trazadas, teniendo que el 93% opina que al implementar los indicadores si se estará mas cerca a los plazos y metas y el 7% asocia el incumpliendo en los plazos a otros factores.

20. ¿Considera usted que las empresas deberían gastar recursos económicos para mejorar las falencias identificadas en el personal?

Tabla 20

Profesional encuestado que considera que las empresas deberían gastar recursos económicos para mejorar las falencias identificadas en el personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	30	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	100%
Total	30	100%	100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 28

Profesional encuestado que considera que las empresas deberían gastar recursos económicos para mejorar las falencias identificadas en el personal.



Nota. Elaboración propia

Interpretación de resultados

En la última pregunta tenemos si considera que las empresas debería invertir recursos económicos en mejorar falencias identificadas a partir de las evaluaciones de desempeño, es así que la totalidad de los profesionales encuestados opina que si deberían invertir económicamente las empresas en capacitar a su personal en mejorar en el desempeño laboral ya que a lo largo de la encuesta hemos visto que se tiene mucho desconocimiento de puntos importantes como la organización, metas y control del desempeño de los trabajadores.

4.3 Modelo de propuesta

4.3.1 Definición de la propuesta

Los formatos a implementar tienen como fin optimizar el desempeño de los recursos humanos y mejorar la gestión de proyectos de edificación en la ciudad de Tacna para poder reducir el índice de obras que no cumplen con los plazos programados.

4.3.2 Características de la propuesta

La propuesta que nosotros presentaremos contiene tres etapas:

- Primera etapa: Presentaremos un organigrama jerárquico modelo base para obras de edificación.
- Segunda etapa: Identificando los indicadores para mejorar el desempeño laboral, plantearemos un formato de evaluación de los trabajadores a la empresa y de los encargados de área a su personal.
- Tercera etapa: Presentaremos un formato de evaluación quincenal donde se presenten y se haga seguimiento a las metas trazadas.

4.3.3 Modelo de la propuesta

El modelo de propuesta lo desarrollaremos tomando como base la recolección de datos obtenida con fuentes nacional e internacionales y también con los datos obtenidos a partir de la encuesta realizada a 30 profesionales.

Figura 29

Etapas del modelo de propuesta



Fuente. Elaboración propia.

4.3.3.1 Primera etapa de modelo de la propuesta

En la primera etapa de nuestro modelo de propuesta indicamos que todas las obras de edificación en la ciudad de Tacna cuenten con un organigrama jerárquico adecuado, que sea fácil de entender y que todos los participantes en el proyecto tengan conocimiento del mismo.

Por ello hemos elaborado un organigrama jerárquico base partiendo del Gerente de proyecto que es la máxima categoría hasta los encargados y áreas y sus respectivos asistentes.

La implementación y conocimiento de este formato nos da las siguientes ventajas:

- Conocimiento del personal sobre la estructura de la organización.
- El personal sabrá cuales son las relaciones operativas.
- Saber cómo funciona el proyecto.
- Clarificación de los canales de comunicación.
- Brinca información sobre responsables de cada área.
- Brinda información sobre responsabilidad de cada profesional.

4.3.3.2 Segunda etapa de modelo de propuesta

En nuestra segunda etapa del modelo de propuesta presentaremos como ya teniendo un organigrama jerárquico de la empresa ahora podemos identificar cuáles son los indicadores de desempeño, sabiendo esto implementaremos dos formatos, en el primero todos los trabajadores harán una evaluación bajo su perspectiva sobre el desempeño en global de la empresa de manera anónima y en el segundo formato los encargados de cada área harán una evaluación sobre el desempeño de cada trabajador a su cargo.

La importancia de estas evaluaciones de desempeño son las siguientes:

- Nos brinda información sobre el ambiente laboral
- Conocemos habilidades de nuestro personal
- Permite encontrar debilidades del proyecto
- Conocemos si se están cumpliendo los plazos establecidos
- Sabemos si se desarrolla un correcto trabajo en equipo
- Permite saber cuales son las necesidades de capacitación del personal
- Brinda conocimiento de cuál es la posición de cada trabajador en cuanto a su desempeño laboral.
- Mejora la comunicación entre los jefes de área y personal a cargo.
- Medir si las capacitaciones han tenido resultados.

Figura 31

Formato de información recaudada al personal

FORMATO DE INFORMACION RECAUDADA AL PERSONAL		
I. DATOS GENERALES:		
Empresa		
Fecha		
II. INFORMACION DEL PROYECTO		
	SI	NO
1. ¿Conoce el organigrama jerarquico actualizado de la empresa?		
2. ¿Saber cuales son sus Obligaciones y funciones dentro de la empresa?		
3. ¿Conoce usted cuales son las metas a corto y largo plazo?		
4. ¿Usted esta conforme con el ambiente laboral		
5. ¿Su jefe inmediato es preciso al trazar las metas siguientes?		
6. ¿Considera que el personal requiere capacitacion en mejora de procedimientos para mejorar el desempeño?		
7. ¿Considera usted que se acabar el proyecto en el tiempo pactado?		
8.¿ Considera que las reuniones en el mes que se tienen son suficientes?		
9. Refiera temas que considere importante capacitar al personal tecnico		
-		
-		
-		
-		
10. Alguna sugerencia global que dar a la empresa:		

Nota. Elaboración propia.

Figura 32

Evaluación de desempeño a personal.

EVALUACION DE DESEMPEÑO A PERSONAL						
I. DATOS GENERALES:						
Empresa:	Fecha de evaluacion :					
Area:	Evaluador:					
Cargo:	Puntaje:					
Evaluado:						
II. EVALUACION :						
	MUY BAJO	BAJO	MODE RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
1. CALIDAD: Realiza sus funciones de acuerdo con los requerimientos en terminos de contenido, exactitud, presentacion y atencion.						
2. RESPONSABILIDAD: Entrega los trabajos en los plazos de acuerdo a lo programado previamente.						
3. ADMINISTRACION DE RECURSOS: Emplea equipos y elementos dispuestos para desempeñar sus funciones.						
4. CONOCIMIENTO LABORAL: Aplica conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones de empleo.						
5. INICIATIVA: El profesional presenta iniciativa frente a los imprevistos que puedan surgir en el desarrollo del proyecto.						
6. COLABORACION: Cooperera con los compañeros en las labores del proyecto.						
7. RESOLUCION DE CONFLICTOS: Presenta capacidad de brindar soluciones cuando se presentar problemas en el desarrollo de obra.						
8. ACTITUD: Presenta buena actitud laboral y pre disposicion a las capacitaciones						
9. COMPROMISO INSITUTACIONAL: El trabajador se mantiene comprometido con el proyecto y con la institucion						
10. COMUNICACIÓN: El trabajador comunica de manera constante con su jefe inmediato y sus compañeros						
Puntaje Total						

Nota. Elaboración propia.

4.3.3.3 Tercera etapa de modelo de propuesta

En la tercera etapa de nuestra propuesta presentaremos un formato para tener las metas claras desde el comienzo y plantear un control de las mismas con reuniones presenciales donde se indique las metas, los avances, las causas por las que no se han logrado si fuese el caso, se haga una lista de recomendaciones para llegar a las metas trazadas, entre otros.

Los beneficios de aplicar este formato serian:

- Conocimiento de todo el personal de las metas trazadas al comienzo del proyecto.
- Control constante de avance de las metas trazadas.
- Identificar habilidades del personal.
- Identificar falencias en el sistema de trabajo.
- Identificar causas de demoras y no cumplimiento
- Ayudándonos de la evaluación de desempeño podremos hacer un cruce de información y tener información más fehaciente.
- Las reuniones permitirán mejorar la comunicación entre todos los involucrados.

Figura 33*Evaluación de metas*

EVALUACION DE METAS		
I. DATOS GENERALES		
Empresa:		
Area:		
Encargado:		
Fecha de reunion anterior:		
Fecha de reunion actual		
II. EVALUACION DE METAS		
1. Metas cumplidas desde reunion anterior:		
-		
-		
-		
2. Razones por las que no se cumplieron las metas:		
-		
-		
-		
3. Medidas a tomar para cumplir con las metas trazadas:		
-		
-		
-		
4. Metas trazadas para siguiente reunion:		
-		
-		
-		
Observaciones generales:		

Nota. Elaboración propia.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

- Se ha creado un formato base de un organigrama jerárquico para utilizarse en proyectos de edificación, consideramos de vital importancia la implementación del mismo ya que en las encuestas elaboradas solo el 30% de trabajadores si conoce la organización y el 70% desconoce el mismo o simplemente no tienen implementado un organigrama jerárquico, esto nos lleva a que el personal no conoce a los responsables de otras áreas ni las funciones de cada trabajador.
- Del mismo modo tomando como base la encuesta encontramos que el 73% del personal indica que nunca se les ha hecho una evaluación de desempeño laboral ni se han tenido reuniones informativas sobre el avance de los proyectos y solo un 27% indica que si se ha tenido.

Así mismo en las encuestas el 87% de encuestados está de acuerdo en implementar un formato de evaluación del desempeño laboral en los proyectos de edificación.

Para esto se implementó un formato de evaluación de desempeño laboral donde el encargado de cada área será el evaluador de cada trabajador, reconocimos diez indicadores claves de desempeño, en cada indicador el encargado de área evaluará en una escala del 1 al 5 el desempeño del trabajador donde 1 será muy bajo y 5 será muy alto. Se procederá a interpretar los resultados de la evaluación de la siguiente manera.

Figura 34

Niveles, definición y categoría de desempeño.

Nivel	Definición	Categoría
1	Su trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el evaluado permanece en la misma posición, debe mejorar significativamente dentro de un periodo.	MUY BAJO
2	Refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.	BAJO
3	Se entiende como lo esperado para la posición. Su desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, tiene conocimiento, formación y experiencia apropiadas para el puesto. Lleva a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	REGULAR
4	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evolución global de este nivel de desempeño se aplica a aquellos que actúan entre los mejores.	ALTO
5	Manifiesta logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	MUY ALTO

Nota. Elaboración propia.

- Así mismo se vio en las encuestas que el 73% de encuestados piensa que el personal no conoce las metas programas y solo el 27% si las conoces, esto nos lleva a implementar un formato donde se informe a todo el personal cuales son las metas trazadas y con ese mismo formato se haga un seguimiento constante con reuniones presenciales de todo el personal. El formato será llenado por todo el personal en conjunto para mejorar la comunicación laboral y el desempeño.

CONCLUSIONES

- Se realizó un organigrama jerárquico del área técnica base para una obra de edificación basándonos en la información recaudada y en los resultados encuesta realizada a profesional que trabajan en el rubro pudimos conocer que en la mayoría de obras de edificación no se tiene un organigrama jerárquico claro o si se tiene no todo el personal lo conoce y eso trae consigo que no sepan quienes son los responsables y cuáles son las funciones de cada trabajador.

- Identificamos cuales eran los principales indicadores para mejorar el desempeño laboral del personal técnico que labora en la construcción de edificación, con esa información realizamos dos formatos uno donde se preguntaba al personal que tan empapado estaba en la información del proyecto y cuál era su percepción del ambiente laboral. El segundo formato es una evaluación de desempeño el cual es llenada por cada jefe de área.

- Elaboramos un formato donde se presentaban las metas trazadas en el proyecto, este formato debe ser llenado en una reunión de todo el personal, en el mismo se indicará cuando fue la última reunión y la fecha de la reunión actual, con el formato anterior se llenarán los campos de las metas trazadas anteriormente y si fueron o no cumplidas. En el caso no fueron cumplidas identificar cuáles fueron las falencias y que medidas se proponen para mejorar el desempeño y la productividad. Por último, se trazarán nuevas metas y se archivara el formato para la siguiente reunión.

RECOMENDACIONES

- Recomendar a todas las instituciones y empresas que tengan organigramas jerárquicos del área técnica bien estructurados y que hagan de conocimiento constante a todo el personal que ya trabaja en el proyecto y al personal que ingrese ya que esto ayudara a que todos los trabajadores sepan cuales son los canales indicados, los jefes inmediatos y las funciones de cada trabajador.

- Recomendar que todas las empresas e instituciones en las áreas correspondiente se pidan a los trabajadores su intervención y percepción del ambiente laboral, así mismo evaluar el desempeño laboral de cada trabajador ya que ellos pertenecen al Recurso humano y los recursos humanos son los encargados de tomar las decisiones con el resto de recurso que ayudan a realizar los proyectos.

- Recomendar a las empresas e instituciones que hagan de conocimiento de todo el personal cuales son las metas a corto y largo plazo para que así todos trabajen bajo un mismo propósito, al saber cuáles son las metas podremos evaluar que tan cerca se están a ellas o en que se está fallando que no permite avanzar a las metas finales.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Cuatro grupos de indicadores claves KPI para empresas del grupo del sector

construcción (2020, Abril 18) – Blog DATADEC

<https://www.datadec.es/blog/indicadores-kpis-empresas-sector-construccion>

Eduardo Armando, Bonard Davila Puente (2013) “sistema para optimizar el

desempeño del personal de la construcción de vivienda en el área metropolitana de monterrey, con un enfoque en calidad y recursos humanos”

Herly Yaser. Paria Quispe (2020) “Modelo de gestión de recursos para mejorar la

productividad en la etapa de planificación, ejecución y control alineados a los estándares internacionales del pmi en obra quinta residencial el olivar de Tacna”

Hidrogo Gonzalez, Marco Antonio (2019) “Evaluación del desempeño laboral y su

incidencia en el rendimiento de los empleados del proyecto mejoramiento

Hospital Sisa, Empresa Construcción y Administración S.A. periodo 2015”

Los índices claves de desempeño KPI y su importancia en las empresas de la

construcción (2020, Septiembre 8)- Blog Lean Construcción México

<https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/los-%C3%ADndices-claves-de-desempe%C3%B1o-kpi-s-y-su-importancia-en-las-empresas-de-construccion-1>

Marina, Escalona Cuenca (2014) “Gestión de mando del departamento de recursos

humanos en una empresa promotora/constructora”

Noel Herrera, Gerardo Marin (2019) “Propuesta de un sistema de evaluación de

desempeño en una empresa constructora”

Núñez vicente, victor jesus (2017) “Distribución óptima de los esfuerzos requeridos

para la gestión de proyectos en el sector de la construcción en lima”

Project Management: 5 metodologías para una eficiente gestión de proyectos

(2017, Setiembre 07) . Blog Esan en Diario el comercio.
<https://elcomercio.pe/publirreportaje/project-management-5-metodologias-eficiente-gestion-proyectos-noticia-456485-noticia/?ref=ecr>

Renzo Rodolfo, Burneo Alvarón (2017) “la gestión del talento humano y el Desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Tacna”

Siete indicadores claves de Recursos Humanos – KPI Recursos humanos (2021, Marzo 05) Sofia Delpunche- Blog Factoria.

<https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>

Víctor Jesús, Núñez Vicente y Gabriela Inés, Vitteri Buchelli (2017) “distribución óptima de los esfuerzos requeridos para la gestión de proyectos en el sector de la construcción en lima”

Zegarra Traverso, Luis Jose (2020) “Diagnóstico y evaluación de indicadores

generales de productividad en obras de edificaciones multifamiliares en la ciudad de Arequipa”

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO DE LA TESIS :		"OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE EDIFICACION EN LA CIUDAD DE TACNA 2020"				
PROBLEMAS		OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES		INDICADORES
Problema General		Objetivo General	Hipótesis Principal	V.D.	V.I.	
¿En qué medida afecta el bajo desempeño de los recursos humanos en la productividad de un proyecto de construcción de una edificación?		Implementar un formato eficiente que ayude a mejorar el desempeño de los recursos humanos para mejorar la gestión de proyectos de construcción.	El formato para mejorar el desempeño de los recursos humanos ayudase a mejorar la productividad y el desempeño de todo el proyecto en sus diferentes etapas.	Optimizacion de desempeño de los recursos humanos.	Optimizacion de un modelo para mejorar el desempeño de los recursos humanos	Responsabilidad
Problemas Específicos		Objetivos Específicos	Hipótesis Secundarias	V.D.	V.I.	
1	¿Un correcto organigrama jerárquico de la empresa mejoraría el desempeño y la productividad del personal?	1 Presentar un organigrama jerárquico para implementarlo en las obras de edificación en la ciudad de Tacna	1 Presentando un organigrama jerárquico base para que el personal sepa quienes son los jefes de cada área y se haga mas fluida la comunicación entre el personal.	Control de actividades y personal.	Conocimiento de puestos de obra.	Conocimiento laboral
2	Qué indicadores deberíamos medir en un formato de control de desempeño laboral?	2 Identificar los principales indicadores para mejorar el desempeño laboral del personal técnico que trabaja en construcción de edificaciones.	2 Aplicando una correcta metodología podremos obtener unos formatos con los cuales podremos medir y mejorar los desempeños del recurso humano de la empresa.	Control de actividades y personal.	Identificacion de las metodologias y herramientas.	Colaboracion
3	¿Es importante que todo el personal sepa cuales son las metas, plazos y objetivos de obra?	3 Presentar un formato donde se presenten las metas en plazos y ayude a hacerles un control.	3 Teniendo un formato de metas y objetivos claros, el personal será consciente de hacia dónde apunta la empresa y si se está avanzando hacia la meta final.	Control de actividades y personal.	Conocer y analizar los procesos y actividades de gestion en construccion.	Responsabilidad