



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector  
comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020**

**AUTORA:**

**Ruiz Herrera Karla Pamela**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**Lcda. María Elena Escobar Chila Mg**

**Guayaquil, Ecuador**

**22 de febrero del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Ruiz Herrera, Karla Pamela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. María Elena Escobar Chila Mg**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs**

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ruiz Herrera, Karla Pamela

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

### **LA AUTORA**

f.                     *Karla Ruiz*                    

**Ruiz Herrera, Karla Pamela**

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**


## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Ruiz Herrera, Karla Pamela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, "**Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA:**

f. 

**Ruiz Herrera, Karla Pamela**

## REPORTE URKUND

**URKUND**

**7V6Document** [Karla Ruiz\\_100%\\_doc](#) (D127705848)

**7V6Submitted** 2022-02-11 19:19 (-05:00)

**7V6Submitter** maria.escobar04@cu.ucsg.edu.ec

**7V6Receiver** maria.escobar04ucsg@analysis.orkund.com

**7V6Comment** Karla Ruiz\_100% [7V6ShowFullComment](#)

1% [7V6DynamicSignificanceLabel](#)

**7V6ListSources** **7V6BlockListHeader**

**7V6Rank**

	<a href="#">URKUND Ruiz Herrera Karla Pamela.doc</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="#">PROYECTO DE TESIS 2021.doc.doc</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="https://www.researchgate.net/publication/352093853_Clima_Organizacional_y_el_Desempeno_Laboral_durante_el_Covid-19">https://www.researchgate.net/publication/352093853_Clima_Organizacional_y_el_Desempeno_Laboral_durante_el_Covid-19</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="https://ve.totaindustrias.com/camara-de-industrias-de-puerto-rico-4-anos-en-una-ciudad-con-tradicion-industrial/#:text=Durante%20...">https://ve.totaindustrias.com/camara-de-industrias-de-puerto-rico-4-anos-en-una-ciudad-con-tradicion-industrial/#:text=Durante%20...</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<a href="https://retos.ucsg.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04/4438">https://retos.ucsg.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04/4438</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="https://dokumen.tips/documents/4+1+1+2+2+0+1+1+1+1+1+3+1+1+1+2+1+1+6+1+1+1+1+1+1+1+1+4+2-812.html">https://dokumen.tips/documents/4+1+1+2+2+0+1+1+1+1+1+1+1+3+1+1+1+2+1+1+6+1+1+1+1+1+1+1+1+4+2-812.html</a>	<input type="checkbox"/>

**7V6AlternativeSourcesGroupTitle**

**7V6WarningLabel** **7V6Reset** **7V6Share**

**Lcda. María Elena Escobar Chila Mg**  
CI # 0907427413

**Karla Pamela Ruiz Herrera**  
CI #0940678451

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por bendecir nuestras vidas y guiar nuestros caminos junto a nuestros seres queridos.

A mis padres, y hermana por el apoyo incondicional, la dedicación y paciencia que me brindan para alcanzar las metas a lo largo de mi vida, por confiar en mi hasta en los momentos más complicados, mi más profundo agradecimiento por las enseñanzas brindadas y por darme la oportunidad de tener una carrera universitaria.

A Quike, gracias por la confianza que has tenido en mí, gracias por ser un apoyo incondicional en todo este proceso y por no dudar ni un segundo de mis capacidades.

A mi tutora Lcda. María Elena Escobar, muchas gracias por guiarme, por ser un apoyo moral y por la paciencia para obtener los mejores resultados en mi carrera profesional.

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí con salud y muchas fuerzas para seguir adelante.

Con todo mi corazón esto se lo dedico mis padres y hermana siendo mi motivación diaria, que sin duda alguna han sido mi motor de principio a fin para culminar esta etapa de mi vida, etapa que culmina y se abren nuevas puertas, por los valores y principios que me brindaron durante esta carrera universitaria, y por todo su sacrificio.

Con amor a Quike, por transmitirme todo lo positivo y lo bueno de seguir una carrera como esta, por no dejarme caer en los momentos duros y darme seguridad en cada paso que doy.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Arévalo Avecillas, Danny, PHD**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Paola Traverso**  
OPONENTE



## CALIFICACIÓN

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE - UIC B-2021**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Lcda. **María Elena Escobar Chila Mg**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del **Karla Pamela Ruiz Herrera**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020**

somos el Tutor (a) Lcda. **María Elena Escobar Chila Mg** del Sr/Srta. **Karla Pamela Ruiz Herrera**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez

Atentamente,



**LCDA. MARÍA ELENA ESCOBAR CHILA MG**  
PROFESOR TUTOR



**KARLA PAMELA RUIZ HERRERA**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	XV
ABSTRACT .....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	2
Antecedentes .....	4
Formulación del Problema .....	7
Pregunta de Investigación .....	10
Justificación .....	10
Objetivos .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Hipótesis .....	12
Hipótesis General .....	12
Hipótesis Específicas .....	12
Delimitaciones .....	13
Capítulo I .....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
La Gestión de los Recursos Humanos .....	14
El papel de la gestión de recursos humanos durante la crisis .....	16
Desempeño laboral .....	17
Satisfacción laboral y desempeño laboral .....	18
Estrés laboral y desempeño laboral .....	18
Medir el crecimiento de los empleados .....	25

Factores de evaluación del desempeño laboral.....	27
Medición del desempeño laboral .....	28
Medición del desempeño organizacional .....	29
Utilidad de Análisis del puesto de trabajo.....	30
Principales utilidades de análisis .....	32
Descripción del cargo orientada a la evaluación.....	32
Modalidad presencial y teletrabajo .....	33
Trabajo remoto.....	34
Flexibilidad laboral en tiempos de crisis .....	35
Condiciones de trabajo y rendimiento laboral.....	38
Sector comercial.....	40
Desempeño laboral comercial.....	40
Impacto de COVID 19 en el sector comercial.....	45
Proceso y estrategias de motivación.....	49
Marco Referencial.....	52
Marco legal .....	54
CAPÍTULO 2.....	57
Marco metodológico.....	57
2.1. Diseño de investigación.....	57
2.2. Enfoque de investigación.....	58
2.3. Alcance de la investigación.....	59
2.4. Poblacion.....	60
2.5. Operacionalización de variables.....	61

2.6. Instrumentos de medicion.....	63
2.7. Proceso de recolección de datos.....	63
2.8. Herramientas.....	64
CAPÍTULO 3.....	65
Resultados.....	65
3.1. Análisis de las entrevistas.....	65
3.2. Análisis de los resultados.....	86
CONCLUSIONES .....	101
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	63
Tabla 2 Variable: Desempeño Laboral.....	88
Tabla 3 Variable: COVID-19 .....	90
Tabla 4 Tendencia de defunciones generales en Ecuador .....	93
Tabla 5. Teletrabajo .....	94
Tabla 6. Cierre de empresas por sector.....	96
Tabla 7. Ventas 2019 - 2020.....	96
Tabla 8. Información estadística de contagios .....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aumento de desempleo en el mundo. ....	8
Figura 2. Aumento de desempleo según nivel de ingresos por país.....	9
Figura 3. Tasa de desempleo Ecuador.....	9

## RESUMEN

Este estudio tiene la intención de analizar el desempeño laboral durante la pandemia Covid-19 en empresas del sector norte de la ciudad de Guayaquil. Se considera necesario aumentar el desempeño laboral para enfrentar la crisis económica causada por la pandemia de Covid-19. Se aplicaron entrevistas a gerentes de RRHH de 6 empresas de la ciudad de Guayaquil.

Los resultados mostraron que los trabajadores de la empresa deben mejorar el trabajo en equipo, vocación de servicio, orientación a la excelencia, empatía relacional, orientación al cliente, calidez en la atención, cordialidad en el trabajo y el trabajo bajo presión para que el trabajo rinda los frutos necesarios. La afectación en áreas como las emociones, la economía y lo social, también es clave en el desempeño laboral, dado que, si el colaborador no domina su situación particular, aumenta las posibilidades de presentar distracciones en la atención de llamadas y, en consecuencia, generando un mal servicio que afectaría a los indicadores de gestión.

**Palabras claves:** desempeño laboral, trabajadores, covid-19

## **ABSTRACT**

This study intends to analyze job performance during the Covid-19 pandemic in companies in the northern sector of the city of Guayaquil. It is considered necessary to increase job performance to face the economic crisis caused by the Covid-19 pandemic. Interviews were applied to HR managers of 6 companies in the city of Guayaquil. The results showed that the workers of the company must improve teamwork, dedication to service, orientation to excellence, relational empathy, customer orientation, warmth in attention, cordiality at work and work under pressure so that the job bear the necessary fruits. The affectation in areas such as emotions, the economy and the social, is also key in job performance, since, if the collaborator does not dominate his particular situation, it increases the possibilities of presenting distractions in the attention of calls and, consequently, generating a bad service that would affect management indicators.

**Keywords:** job performance; workers, covid-19



## INTRODUCCIÓN

En primera instancia, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020. Dicho lo anterior, el rendimiento laboral se refiere al acto de realizar un trabajo. Es así como, el desempeño en el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos dentro de un trabajo, una función o una organización (Torner, 2021), pero no las consecuencias reales de los actos realizados dentro de un trabajo. Salvador (2021) afirma que el rendimiento en el trabajo no es una acción única, sino una "actividad compleja" (p.4).

De acuerdo con las investigaciones previas sobre las variables de estudio, el rendimiento individual es de gran relevancia tanto para las organizaciones como para los individuos. El hecho de mostrar un alto rendimiento al realizar tareas da lugar a satisfacción, sentimientos de autoeficacia y dominio (Cordova, 2020). Además, los individuos de alto rendimiento son promovidos, premiados y honrados. Las oportunidades profesionales de los individuos que tienen un buen rendimiento son mucho mejores que las de los individuos con un rendimiento moderado o bajo (Canales, 2021).

Sin embargo, hay que mencionar que, en las últimas dos décadas, el desempeño laboral se ha convertido en un punto central en la investigación organizativa de desarrollo, liderazgo y, en particular, la selección de empleados (Foronda, 2021). Ciertamente es que, el rendimiento laboral es una variable importante que afecta principalmente a los resultados en tres niveles:

el nivel micro (es decir, el individuo), el nivel meso (es decir, el grupo) y el nivel macro (es decir, la organización (Heredia, 2021)).

En este sentido, los directivos de las empresas deben comprender las principales ventajas del rendimiento de los empleados para poder desarrollar métodos coherentes y objetivos de evaluación de estos. Hacerlo ayuda a determinar los puntos fuertes, los puntos débiles y las posibles lagunas de gestión en la organización empresarial (García, 2021).

Por esta razón, se deben formular estrategias que sean relevantes para las metas que se han establecido, y la implementación debe ser consistente para incrementar el desempeño. Siendo así que las personas necesitan apoyo y comprensión (empatía) en todos los aspectos de la vida, incluso en el trabajo.

En relación con el desempeño laboral este significa que una persona o empleado a alcanzado un exitoso desempeño respecto a las tareas y trabajos asignados. Se requerirá que cada organización tenga una gestión de recursos humanos superior y altamente competitiva para producir un buen desempeño laboral. Esta característica es fundamental en los trabajadores y jefes, debido a que, en la producción de un buen desempeño, además de maximizar su potencial, los gerentes también dirigen los talentos, habilidades y esfuerzos a otras personas que se encuentran en el entorno.

El desempeño gerencial requiere el rol del gerente en la realización de una serie de actividades de la empresa para lograr los objetivos empresariales. Sin embargo, esto no significa que el papel de los colaboradores en la evaluación del desempeño gerencial sea innecesario.

También juegan un papel muy importante en la evaluación del desempeño gerencial, porque son ejecutores de las actividades de la empresa.

De ahí que, la presente investigación con la finalidad de desarrollar el objetivo planteado, el cual está estructurada de la siguiente manera: en el capítulo I, se presentará la revisión de la literatura junto a las diversas teorías en relación con las variables de estudio, la cual es el desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial. En el capítulo II se describirán los datos y se elaborará el marco metodológico del presente estudio, se aplicaron entrevistas a gerentes de RRHH de 6 empresas de la ciudad de Guayaquil. Finalmente, en el capítulo III se presentarán los respectivos resultados y conclusiones de cada una de las hipótesis planteadas.

### **Antecedentes**

Los propietarios o supervisores de las empresas, sin duda quiere lo mejor para su negocio. Esto es comprensible, pero si quiere que la empresa tenga éxito y genere ingresos, se tendrá que reunir un equipo que sea capaz de llevar a la institución al siguiente nivel. Por desgracia, un mal rendimiento de los empleados puede condenar incluso a la empresa líder del mercado (Canales A. , 2021). Por tanto, si se quiere destacar profesionalmente, las empresas deben ser capaces de identificar los problemas de desempeño laboral antes de que empiecen. Si sospecha que el rendimiento de los empleados se está convirtiendo en un problema, se debe dar pronta solución (Gomez, 2021).

Con esto se quiere decir, según Carrillo et al. (2021) que, para la mayoría de los empresarios, uno de los momentos más angustiosos es enfrentarse a un empleado con problemas de rendimiento.

Además, Benavides (2020) señala algunas razones del bajo rendimiento laboral, las cuales se deben a:

- Incumplimiento de los plazos.
- Errores debidos a la falta de atención o a la falta de criterio.
- Fluctuaciones en el rendimiento (periodos alternados de trabajo inusualmente alto y bajo por parte de un empleado previamente estable).
- Fallos de atención, con mayor incapacidad de concentración. Parece no prestar atención en las conversaciones.
- Quejas ocasionales de los compañeros de trabajo o de personas ajenas a la unidad de trabajo.
- Excusas elaboradas.
- Confusión y dificultad creciente en el manejo de las tareas.
- Un alto índice de accidentes (daños personales y/o materiales) dentro y fuera del trabajo.
- Culpa a otros de las deficiencias en el desempeño del trabajo.

De hecho, es pertinente señalar que uno de los factores de este tipo de problemática es la emergencia sanitaria por el COVID-19, por lo que, la pandemia ha dejado consecuencias negativas para la salud mental y el funcionamiento psicológico de un individuo.

El estrés, la ansiedad, la confusión mental, la privación social y la depresión son algunos ejemplos de estos problemas mentales y psicológicos (CEPAL, 2021); también apoyan que las experiencias de cuarentena debido a la COVID-19 conducen al estrés, el miedo y la frustración en los individuos. Del mismo modo, la incertidumbre debida al virus también se asocia con cambios significativos en nuestras rutinas diarias que pueden aumentar el estrés, la depresión y la ansiedad (Santillan, 2021).

Asimismo, una reciente revisión sistemática sobre la pandemia del COVID-19 y la salud mental realizada por Santos (2020) y una revisión narrativa sobre los efectos de la salud mental relacionados con el COVID-19 en el lugar de trabajo realizada por Muller (2018), también concluyeron que este ha provocado un aumento de los niveles de depresión, ansiedad y mala calidad del sueño.

Otra literatura correspondiente a González (2020), donde se ha investigado el impacto del estrés laboral en diversas prácticas de trabajo en condiciones normales, pero esta no ha tenido en cuenta los efectos del estrés laboral en el desempeño de los empleados en condiciones de incertidumbre como en el caso de la actual pandemia.

Según Soler (2021), señala que las organizaciones intentan continuamente sobrevivir y mantenerse requiriendo empleados de buen rendimiento, sin embargo, a las organizaciones les resulta difícil mantener la coherencia de sus operaciones en situaciones externas inciertas que pueden afectar al bienestar de sus empleados. Estas situaciones inciertas, como la pandemia de COVID-19, pueden desarrollar un estrés que dificulta el rendimiento de los empleados. Los peligros que prevalecen en el entorno

laboral debido a las pandemias no sólo distraen la atención de los empleados del trabajo, sino que también amenazan su supervivencia en el lugar de trabajo al causar problemas de salud (Benavides, 2020).

En un estudio reciente elaborado por Gómez (2021) afirma que, un cambio en el entorno es un fenómeno común al que se enfrentan con frecuencia los empleados de las empresas. Los cambios que se producen pueden causar estrés entre los empleados y esto puede conducir a la generación de conflictos interpersonales, que dañan los patrones de trabajo de los individuos (Acosta, 2021). En consecuencia, los empleados estresados pueden experimentar depresión y ser incapaces de concentrarse en su trabajo, lo que provoca una disminución del desempeño laboral (Jiménez, 2021).

### **Formulación del Problema**

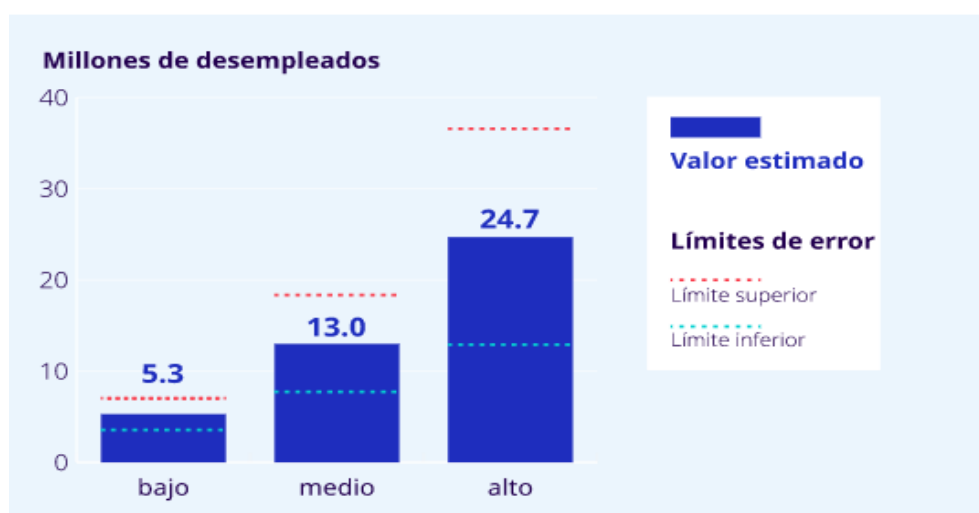
El actual brote de COVID-19 ha tenido grandes consecuencias económicas en todo el mundo. Millones de empleados y trabajadores han perdido sus puestos de trabajo. Muchas organizaciones y empresas se enfrentan ahora a problemas en el funcionamiento de la empresa, y se ha pedido a los empleados que trabajen desde casa debido a este brote de COVID - 19.

En todo caso, los estudios sobre el desempeño laboral, han tenido en cuenta dos temas principales que ayudan a comprender cómo se crea y que soluciones se puede implantar. En este sentido, la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2021) señala que la salud laboral se ha visto

afectada por la pandemia mundial del virus, y los empleos han sufrido la transformación de modalidad presencial a teletrabajo.

La OIT señala un aumento del desempleo mundial que oscila entre 5,4 millones y 24,8 millones de personas, con respecto a un valor de referencia de 188 millones de desempleados en 2019. Por lo tanto, afirma que la crisis financiera mundial que se produjo en 2008 hizo aumentar el desempleo en 22 millones de personas (OIT, 2021).

**Figura 1.** Aumento de desempleo en el mundo.



Fuente: (OIT, 2021).

**Figura 2.** Aumento de desempleo según nivel de ingresos por país.



Fuente: (OIT, 2021).

En Ecuador, la mayoría de las empresas han optado por cierre temporal de sus actividades durante la pandemia, por lo cual, el ex ministro de Producción, Iván Ontaneda, aseguró que el impacto en el empleo por el coronavirus en Ecuador podría ser muy fuerte. Aseguró que 50.8000 personas entran en el desempleo y, el incremento de esta tasa es del 9 % al 10 %, en el 2019.

**Figura 3.** Tasa de desempleo Ecuador.



Fuente: (INEC, 2021)



## **Pregunta de Investigación**

¿Cómo el COVID-19 impactó el desempeño laboral en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020?

## **Justificación**

Con respecto a las variables a analizar en el presente estudio, dada la importancia del desempeño laboral en las empresas, Gomez (2021) asegura que el rendimiento en el trabajo se refiere al nivel en el que un empleado cumple con éxito los factores incluidos en la descripción del puesto. El contenido del rendimiento en el trabajo puede ser diferente para cada puesto. Las medidas del rendimiento en el trabajo incluyen la calidad y la cantidad del trabajo realizado por el empleado, la precisión y la rapidez con la que se realiza el trabajo y la eficacia general de la persona.

Así mismo, Carrillo (2021) señala que, en muchas empresas el rendimiento en el trabajo determina si una persona es promocionada, recompensada con aumentos de sueldo, se le dan responsabilidades adicionales o es despedida del trabajo. Por lo tanto, la mayoría de los empresarios observan y hacen un seguimiento del desempeño laboral.

Sin embargo, el rendimiento en el trabajo es uno de los principales resultados estudiados en el comportamiento organizativo y es una variable importante que los directivos deben evaluar cuando ejercen la función de empresario.

Los empresarios, deben de integrar en su equipo colaboradores que sean capaces de realizar el trabajo, especialmente enfocándose en el

rendimiento de ellos, debido a que es importante para garantizar el éxito de la empresa. Ellos, tienen que comprender que es fundamental fijarse en el rendimiento de los empleados, y de esta forma, desarrollar técnicas y estrategias que sean objetivos y coherentes para la evaluación de los mismos.

Por lo tanto, el presente estudio es importante ya que, ayudará a analizar el desempeño laboral de los trabajadores del sector comercial de la ciudad de Guayaquil durante el COVID-19, a fin de aportar soluciones que permita alcanzar el éxito de los giros de negocio. Además, es importante mencionar que todos los resultados que se consigan en la presente investigación, servirán como consulta tanto para estudiantes, profesionales y empresas para futuros trabajos e investigaciones que puedan realizarse con las mismas variables y sector o alguno diferente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar el desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar la literatura de teorías previas basadas en el desempeño laboral durante el COVID-19.
- Desarrollar el marco metodológico y referencial en relación con estudios anteriores.

- Analizar los resultados obtenidos para determinar la incidencia del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

## **Hipótesis**

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “Una hipótesis es una afirmación provisional sobre la relación entre dos o más variables. Es una predicción específica y comprobable sobre lo que se espera que ocurra en un estudio” (p. 104). Por consiguiente, se detallarán las hipótesis de esta investigación:

### **Hipótesis General**

- Ha: La pandemia por el virus del COVID-19 incidió en el desempeño laboral del sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020.

### **Hipótesis Específicas**

- H<sub>1</sub>: Las condiciones sanitarias promulgadas por COVID-19 incidió en el desempeño laboral en el sector comercial de la Ciudad de Guayaquil.
- H<sub>2</sub>: El desempeño laboral afectado por la presencia del COVID-19 incidió en la productividad de los empleados en el sector comercial de la Ciudad de Guayaquil.
- H<sub>3</sub>: Las condiciones de salud que provocó el COVID-19 en la población, incidió en la evaluación del desempeño laboral por empleado en el sector comercial de la Ciudad de Guayaquil.
- H<sub>4</sub>: La eficiencia de la evaluación de desempeño incide en las ventas por empleado del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

## **Delimitaciones**

De todos los sectores que existen en la economía ecuatoriana, las empresas del sector comercial en el país ocupan el 35.63% en el mercado (INEC, 2021).

Es así como, las delimitaciones que se tuvieron presentes en esta investigación son:

- a. Los tipos de empresas que se tuvieron en cuenta están registrados en la Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros.
- b. Las entrevistas empleadas a los gerentes de las empresas fueron estructuradas en base a las variables de la investigación.
- c. El sector donde se aplicó el análisis de la incidencia del desempeño laboral por COVID-19 en la productividad es el comercial dado que es el segundo sector más grande del país, facturando un promedio de \$50.000 millones de dólares anualmente.
- d. La presente investigación se realizará en la ciudad de Guayaquil.

# Capítulo 1

## MARCO TEÓRICO

### La Gestión de los Recursos Humanos

Los empleados son partes clave en la formación y desarrollo del capital humano y social de la organización. Son una fuente importante de conocimiento y apoyo para el desarrollo e implementación de la gestión sostenible de recursos humanos (RH) (Soler, 2021).

Entre las principales características de la gestión de recursos humanos sostenible están el desarrollo de los empleados, una combinación de tiempo de trabajo flexible y nuevos tipos de espacios de trabajo. Estas características, son particularmente importantes en términos de su impacto en los dos resultados principales: la satisfacción y el desempeño laboral.

Cuando los empleados pueden elegir sus horas de trabajo preferidas, tienden a estar más motivados y pasan un período de tiempo más largo sin cambiar de trabajo. En los últimos años, este cambio de paradigma resultó en un aumento en la autonomía de los empleados, interrupciones durante los horarios de trabajo para satisfacer las necesidades de los empleados, participación en la toma de decisiones, modelado del espacio de trabajo y aumento de la creatividad y productividad de los empleados (Canales, 2021).

Las prácticas sostenibles de recursos humanos están influenciadas en gran medida por el nivel de desempeño y satisfacción del trabajo; por lo tanto, el conocimiento profundo de estos factores es esencial para redefinir la gestión de recursos humanos de acuerdo con las necesidades actuales. La

flexibilidad laboral ofrece a los empleados un equilibrio entre su vida profesional y personal, lo que lleva a la satisfacción en el trabajo y al alto desempeño y una mejora general de la organización en su conjunto (Benavides, 2020).

La flexibilidad laboral es muy importante, y con los avances digitales y la tecnología mejorada, los empleados pueden continuar su trabajo en cualquier lugar que deseen, siempre que tengan una conexión a Internet. Los roles laborales atípicos se han vuelto significativamente más comunes, especialmente caracterizados hoy por las restricciones causadas por la crisis del coronavirus.

Aunque el empleo permanente a tiempo completo representa la mayor parte de la fuerza laboral actual, la creciente prevalencia de formas de empleo no estandarizadas ha traído cambios estructurales a los patrones de trabajo, lo que muy probablemente ha resultado en un cambio en los niveles de satisfacción laboral de los empleados, proporcionando información que podría ser increíblemente valiosa para todos.

La gestión de recursos humanos sostenible representa una extensión de la gestión de recursos humanos estratégica y presenta un nuevo enfoque para la gestión de personas, siendo visto como una posible solución para llevar a la humanidad de regreso a la gestión de recursos humanos, mientras que la sostenibilidad se refiere a la regeneración, el desarrollo y la renovación de los recursos.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la sostenibilidad según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) permite “satisfacer las

necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias”. Establece además que, casi 140 países en desarrollo en el mundo buscan formas de satisfacer sus propias necesidades de desarrollo, pero con la creciente amenaza del cambio climático, se deben realizar esfuerzos concretos para asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras (ONU, 2015).

No obstante, la diferencia entre la gestión de recursos humanos estratégica y sostenible implica objetivos más amplios. Mientras que la gestión de recursos humanos estratégica está determinada por el desempeño organizacional, principalmente en términos de resultados económicos; la gestión de recursos humanos sostenible también considera los resultados sociales, humanos, ambientales y financieros (Córdova, 2020).

Entre los aspectos que debe de considerar la gestión de recursos están los siguientes:

- La intención de trabajar para una organización en particular,
- La capacidad de realizar tareas de manera adecuada para los negocios, y
- La posibilidad de trabajar hacia una mejor salud, menos estrés o un equilibrio entre el trabajo y la vida.

La mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos presentan el concepto de flexibilidad laboral como una influencia directa y significativa en la gestión de las personas en las organizaciones. Tiene un amplio alcance,

que implica la creación de condiciones de trabajo adecuadas, liderazgo sostenible, cooperación y trabajo en equipo, diversidad y multiculturalismo, ética y gobernanza, creación de valor e inculcación, salud y seguridad, participación de la fuerza laboral y medio ambiente sostenible (Carrillo, 2021).

### **El papel de la gestión de recursos humanos durante las crisis.**

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones, durante la actual crisis por la pandemia, es adaptar la gestión de recursos humanos de manera que no afecte negativamente a sus empleados y, al mismo tiempo, contribuya a su desarrollo y retorno al funcionamiento normal de la organización. Es importante que el departamento de RRHH sepa adaptarse a este entorno de crisis y que las prácticas implementadas no perjudiquen a los empleados.

Una de las funciones del Gerente de RRHH es minimizar las pérdidas organizacionales y prevenir la rotación, a través del desarrollo e implementación de políticas y procedimientos relacionados con los empleados.

Al desarrollarlo garantizas la protección de tus RRHH, reduce la rotación y el ausentismo, los motiva y evita que tengan un menor desempeño. Este tiene la responsabilidad de asegurar que los empleados sean conscientes de las vulnerabilidades y estén preparados física, emocional e intelectualmente, para que sea más fácil enfrentar la crisis. También se espera desarrollar un plan de comunicación que debe ser compartido entre los empleados para involucrarlos y motivarlos y que influya en la cultura organizacional, ya que de ello depende mucho la forma en que los empleados afronten y respondan a la crisis.



Este plan de crisis debe contener programas de capacitación y desarrollo para retener la fuerza laboral talentosa y mantener la lealtad de los empleados. En esta etapa específica, los Gerentes también deben enfocarse en crear planes de distanciamiento social y material de seguridad y prestar atención al estrés desarrollado por los empleados.

La crisis se convierte en un impulso para el cambio organizacional. La pandemia ha creado un entorno particularmente desafiante para HRM. Esto ha acelerado los procesos de transformación de las empresas, principalmente en términos de tecnologías. Por lo tanto, muchos empleados se vieron obligados a adaptarse rápidamente al trabajo remoto.

### **Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359). Lo que puede interpretarse también como una función del desempeño en la que se busca alcanzar los objetivos individuales y los organizacionales.

Para esto, es necesario indicar que para lograr ello se deben de mejorar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades de ambas partes, los cuales van a interactuar con la naturaleza del trabajo individual y de la organización, permitiendo producir comportamientos que afecten en los resultados, sean positivos o negativos.

En otra definición, desde el punto de vista de Milkovich & Boudreau (1994) afirman que el desempeño laboral está relacionado con las

características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar, 2020).

### **Satisfacción laboral y desempeño laboral**

El concepto de satisfacción laboral ha sido ampliamente investigado en relación con el comportamiento de la organización y el diseño del trabajo. Tales factores incluían la responsabilidad, el reconocimiento, el logro y el trabajo. Por el contrario, los factores externos a los que se hizo referencia como factores de higiene compuestos por la política de la empresa, el salario y la supervisión.

La satisfacción laboral ha sido muy utilizada por muchos investigadores y se explica cómo es un estado deseable en el que un individuo alcanza valores laborales. Además, se ha argumentado que, si los empleados no están satisfechos, sienten que no tienen claro el trabajo, sienten que los supervisores les prestan menos atención, perciben el ambiente de trabajo como dudoso, lo que puede llevar a los empleados a sentir que no están incluidos como parte activa de la organización (Cárdenas M., 2016).

### **Estrés laboral y desempeño de los empleados**

El Estrés laboral está desempeñando las responsabilidades relacionadas con el trabajo con diligencia. Según el grado en que los empleados cumplen con las demandas del puesto de trabajo asignado de manera bien gestionada dentro de los recursos asignados. EP es una

combinación de desempeño de tareas (TP), desempeño contextual (CP) y desempeño adaptativo (AP).

TP está relacionado con la realización de las tareas esenciales relacionadas con el trabajo. Se refiere a la participación de una persona en el logro de la eficiencia organizacional mediante la realización de actividades que forman parte del sistema de compensación oficial, y que detalla las especificaciones como se destaca en las descripciones de puestos (Canales M. , 2021)

Varios términos representan el mismo concepto, como competencia técnica o desempeño en el rol. TP está relacionado con las acciones del empleado que están formalmente prescritas en la descripción del puesto y son evaluadas por la gerencia. El nivel de TP de un empleado está determinado por su capacidad psicológica más que por su sociabilidad.

De manera similar, el CP es visto como comportamientos que van más allá de los objetivos de trabajo oficialmente descritos. Es un tema de investigación popular estudiado en relación con las empresas y la persona. La facilitación social y el compromiso laboral son las principales características de la PC.

AP se trata de que los empleados aprendan cosas nuevas en su lugar de trabajo. La adaptabilidad a la tarea individual es el grado en que las personas enfrentan, reaccionan y/o apoyan los cambios que afectan sus posiciones como trabajadores. Se ve afectado por la innovación tecnológica, la mejora del trabajo y los cambios en las técnicas, por lo que requiere que los trabajadores modifiquen sus acciones en el lugar de trabajo.

Adoptar los cambios que tienen lugar en el lugar de trabajo se trata de AP. Es probable que las personas adaptativas se concentren mejor en sus tareas, mejorando así su TP (Canales A. , 2021)

Entre los factores que obstaculizan el desempeño de los empleados, el estrés es el principal factor que tiene implicaciones negativas. Se observa que el estrés tiene un efecto negativo en el estado psicológico, conductual y fisiológico de los individuos. Daña la motivación, la moral y el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo. Además, tiene una relación negativa con la satisfacción laboral que interfiere con la energía para trabajar y da como resultado niveles más bajos de rendimiento.

Los empleados estresados se enfrentan a malas condiciones de salud además de tener peores experiencias laborales en el lugar de trabajo. Esto disminuye aún más su energía para concentrarse en su trabajo y, por lo tanto, disminuye su rendimiento. Los efectos negativos del estrés laboral en los estados psicológicos y físicos de los empleados pueden amenazar su salud y provocar daños en los procesos cognitivos, pérdida de la memoria a corto plazo y, en casos graves, dificultad para recordar conocimientos y distracción de la atención en el trabajo asignado.

Las fuentes de estrés en el lugar de trabajo, como la sobrecarga de roles, la ambigüedad de roles y los conflictos de roles, conducen a un flujo de trabajo perturbado. Es evidente que el estrés laboral y sus formas más severas son cada vez más prevalentes en el ambiente laboral bajo las actuales circunstancias del COVID-19 (Benavides, 2020)

Los empleados que experimentan un alto grado de estrés pueden tener un bajo compromiso y satisfacción con su trabajo, lo que distrae su atención de las tareas importantes relacionadas con el trabajo y dificulta su desempeño general. Alternativamente, los empleados que se sienten más satisfechos en su lugar de trabajo son más productivos y tienen la capacidad de manejar situaciones complejas (Bautista C., Cienfuegos F., & Aguilar P., 2020)

La incertidumbre debida a la pandemia de COVID-19 puede conducir a una perturbación en el flujo de trabajo y puede resultar en una sobrecarga de funciones, ambigüedad de funciones y conflictos de funciones que pueden generar un mayor estrés y una disminución del rendimiento en las organizaciones.

Una combinación de eventos estresantes, son como las presiones de cumplimiento de la organización, los conflictos interpersonales y la falta de relaciones públicas. La literatura proporciona evidencia de factores tales como cargas de trabajo excesivas, espacio de trabajo inadecuado, recursos inadecuados, políticas de gestión de recursos humanos deficientes de la empresa y plazos estrictos que tienen efectos negativos en el desempeño laboral. De manera similar, el estrés laboral dificulta la autoeficacia y, como resultado, los empleados sienten que tienen menos control sobre su trabajo.

Esta sensación de menor autoeficacia puede resultar en un obstáculo para el CP al crear insuficiencias en la comunicación y relaciones dañadas con los compañeros de trabajo y los gerentes. Los empleados estresados ven que sus lugares de trabajo tienen un apoyo social deficiente y pueden

desarrollar una falta de confianza que también influye negativamente en su CP.

Al mismo tiempo, el estrés laboral puede dañar los procesos de pensamiento de los empleados y dificultar la capacidad de adopción de sus nuevas prácticas. Esto ralentiza su ritmo de trabajo, dificultando así su AP (Acosta, 2021)

Las percepciones de desconfianza en cualquier organización pueden llevar a trastornos mentales y a que los empleados muestren comportamientos comprometedores que afecten negativamente su PA. Varios estudios han visto que el estrés tiene un efecto negativo en el rendimiento.

Al principio, el estrés aumenta la motivación para trabajar y, después de cierto umbral, comienza a disminuir la motivación para trabajar y disminuye el rendimiento debido a la distribución injustificada del trabajo, la irrelevancia del trabajo, la complejidad y la monotonía. Además, se argumenta que el desempeño de un individuo mejora con su capacidad para manejar el estrés laboral hasta cierto umbral. Sin embargo, después de llegar a ese punto, el aumento del estrés laboral puede resultar en una disminución del rendimiento.

Uno de los impactos del Covid-19 es el alto nivel de estrés y burnout entre los empleados, por lo que es importante comprender cómo les afecta el estrés durante este período de crisis. Considerando varios enfoques teóricos, el estrés puede ser visto como un estímulo, una respuesta o un proceso de interacción o transacción. Como estímulo, es visto como un potencial presente en los estímulos del entorno, es decir, los acontecimientos del entorno que

provocan estrés en el individuo, por ejemplo, trabajo exigente, dolor severo y muerte.

El estrés laboral se refiere a una situación en la que los factores relacionados con el trabajo interactúan con un trabajador para cambiar (es decir, interrumpir o mejorar) su condición psicológica y/o fisiológica de tal manera que la persona se ve forzado a desviarse del funcionamiento normal.

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea, entendiendo el resultado como incierto e importante. Las demandas se refieren a las responsabilidades, presiones, obligaciones e incertidumbres que enfrentan las personas en el lugar de trabajo. Los recursos son capacidades bajo el control de un individuo, lo que les permite ser utilizados para resolver demandas. Aunque el estrés suele tener una connotación negativa, también tiene un valor positivo, considerándose una oportunidad cuando ofrece ganancias. Debido al contexto actual de pandemia, definió el estrés por Coronavirus como lo que el empleado siente internamente en respuesta al brote, debido a su dificultad para enfrentarlo.

Las causas del estrés se pueden dividir en dos categorías según su origen. Las causas internas se basan en la percepción del individuo, refiriéndose a las demandas/presiones que ejerce sobre sí mismo (p. ej., perfeccionismo) y las causas externas se relacionan con las demandas/presiones a las que se dirige el individuo, afectando su desempeño en la organización.

Los antecedentes del estrés laboral se dividen en factores intrínsecos a la función: condiciones, carga y jornada laboral, introducción de nuevas tecnologías, riesgos y peligros; características del rol: ambigüedad (requisitos poco claros), conflicto, exceso de requisitos, responsabilidad; relaciones de trabajo con supervisores, colegas y subordinados; desarrollo de carrera: precariedad laboral (contratos temporales, clima económico y político), promoción (imposible, demasiado rápida o demasiado lenta); factores organizacionales: comunicación, cultura, liderazgo, políticas; interacción vida-trabajo: recursos (falta de dinero, tiempo), conflicto de roles, interferencia emocional.

Las fuentes de estrés pueden desencadenarse por factores ambientales (p. ej., incertidumbres económicas, cambios políticos, incertidumbres tecnológicas), organizacionales (p. ej., presiones para cumplir con los plazos, sobrecarga de trabajo, jefe exigente, colegas desagradables) y factores individuales. (por ejemplo, dificultades en el matrimonio, problemas con los hijos).

Varios autores dividen las consecuencias del estrés en fisiológicas (p. ej., cambios en la frecuencia cardíaca), psicológicas (p. ej., ansiedad, depresión, burnout) y conductuales y sociales (p. ej., menor rendimiento, aumento del consumo de alcohol y drogas, absentismo laboral, rotación de personal, deterioro de la vida familiar). Los efectos sobre individuos y organizaciones explican la necesidad de intervenciones, ya sea para evitar el estrés o para manejarlo.



## **Medir el crecimiento de los empleados**

El uso de evaluaciones de los empleados de manera consistente ayuda a los empleados a ver su crecimiento, para que puedan sentirse bien acerca de progresar con el tiempo. También les ayuda a establecer nuevas metas, manteniendo alta la energía en la oficina. Recompensar a los empleados de alto rendimiento a menudo motiva a estos empleados a superar sus esfuerzos de lo que fue durante el período anterior.

Una cosa es tener empleados efectivos que hagan un gran trabajo; es mejor cultivar esa fuerza para que se convierta en algo más grande y que beneficie a todo el departamento o la empresa. Ver crecer a los empleados muestra el potencial que tienen para el avance y el liderazgo.

Cuando sus empleados no se están desempeñando bien, afecta negativamente la productividad y, en última instancia, el resultado final. No cometa el error de pensar que un desempeño deficiente indica un empleado deficiente. Busque tendencias comunes en las que los grupos de empleados tengan éxito y en las que haya deficiencias.

Los gerentes inteligentes evalúan las deficiencias para ver si es un problema de talento o un problema de gestión y desarrollo. Esto puede afectar las estrategias de capacitación del equipo, así como las futuras estrategias de reclutamiento (Benavides, 2020).

Hay tantas teorías sobre las evaluaciones efectivas de los empleados y la provisión de comentarios como gurús de recursos humanos, pero dos temas comunes a menudo surgen como herramientas esenciales. El uso de

puntos de referencia objetivos para criticar a los miembros del personal y equilibrar la cantidad de comentarios positivos y negativos que utiliza lo ayudará a educar a sus empleados sin aplastar su espíritu.

La forma más efectiva de proporcionar evaluaciones de desempeño objetivas es establecer objetivos medibles y comunicárselos a cada empleado con anticipación. Brindar a los miembros de su personal descripciones detalladas de los trabajos por escrito los mantendrá a ellos y a sus gerentes en la misma página en cuanto a lo que cada empleado debe lograr en su puesto (Carrillo, 2021)

Esto reduce los errores de comunicación y las sorpresas frustrantes que pueden surgir durante la revisión anual. Establezca tantas medidas objetivas de productividad y eficiencia como sea posible para permitir que los empleados realicen un seguimiento de su progreso cada mes y realicen ajustes en función de sus resultados.

- Retroalimentación positiva

Para suavizar el impacto en la moral de los comentarios negativos que debe dar a los empleados, comience sus evaluaciones con las noticias positivas. Muéstrelle al empleado dónde se desempeñó bien, cómo le fue en el cumplimiento de sus objetivos y qué objetivos logró alcanzar. Después de haberle dicho que ha logrado logros positivos, discuta dónde puede mejorar.

En lugar de caracterizar sus defectos como fracasos, trátelos como áreas que necesitan atención y discuta métodos para mejorar. Simplemente decirle a un empleado que no cumplió con sus objetivos sin darle la

oportunidad de explicar o discutir cómo puede mejorar puede generar problemas de moral. Termine su revisión reiterando los éxitos del empleado y proporcionando un plan de acción para terminar la reunión con una nota positiva (Canales M. , 2021)

La cultura organizacional se refiere a las normas, valores y comportamientos compartidos característicos de un lugar de trabajo en particular. Al contratar nuevos empleados, es importante asegurarse de que encajen en la visión y los valores compartidos dentro de la empresa. Durante un período de orientación, los nuevos empleados pueden conocer a colegas y familiarizarse con las filosofías y formas básicas de hacer las cosas internamente.

Se debe ofrecer un programa de mentores en el que cada nuevo empleado pase tiempo aprendiendo de alguien con experiencia en su área. Hacer que los empleados se sientan cómodos dentro de la organización es fundamental para la retención y el rendimiento general. Los lugares de trabajo con alta moral suelen hacer un buen trabajo al familiarizar a los empleados con la cultura de la empresa.

### **Factores de evaluación del desempeño laboral**

Según Iturralde (2011) indican que los factores de evaluación del desempeño laboral deben de considerarse para la misma, dependiendo del método de evaluación que se vaya a emplear. Entre los factores generales que se deben de considerar están los siguientes:

- Calidad del trabajo

- Cantidad de trabajo
- Conocimientos del puesto
- Iniciativa
- Planificación
- Control de costos
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con el supervisor
- Relaciones con el público
- Dirección
- Desarrollo de los subordinados
- Responsabilidades.

### **Medición del desempeño laboral**

La medición del desempeño laboral, se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que desarrolla el empleado en las instalaciones de una empresa u organización, donde integran las competencias profesionales y sus habilidades interpersonales, los cuales incide directamente en los resultados empresariales (Bizneo, 2021).

Entre las principales evaluaciones que intervienen en la medición del desempeño laboral que realizan las empresas son las siguientes:

1. **Evaluación de competencias 360°.** – este tipo de evaluación puede ser de tres tipos: liderazgo (líder), comportamentales (personalidad) y técnicas (conocimientos y prácticas).
2. **Evaluación por metas.** – Definir metas propias de la empresa para crear un plan de trabajo y sobre todo para priorizar las tareas.
3. **Evaluación 9 – Box.** – En este cuadro se mide el desempeño del trabajador y, además, se realiza un acercamiento al potencial del mismo (Morales F. , 2019).

### **Medición del desempeño organizacional**

La medición de desempeño está orientada a evaluar, a través de diferentes categorías e indicadores, el comportamiento de toda la organización, comprendiendo tanto a los empleados, como los aspectos financieros, organizativos y operacionales.

Esta medición se realiza por medio de valores, cantidades o cualidades, en un periodo de tiempo determinado, sobre lo que se ejecuta en una entidad determinada, la manera en la que se lo realiza y las consecuencias de las acciones ejecutadas. Luego de la obtención de resultados sobre cada una de las medidas, se podrá conocer a nivel macro el desempeño de la organización, permitiendo comparar la eficiencia, economía y efectividad de las estrategias implementadas (Cárdenas M., 2016).

Según Brazzolotto (2012), los métodos para la evaluación se encuentran clasificados de acuerdo a lo que se está midiendo como características, conductas o resultados. Los que se basan en las

características suelen ser los más utilizados en las empresas, a pesar de que estos no son los más objetivos, mientras que los que se basan en conductas, brindan información más orientada a la acción, y suelen ser los mejores para el desarrollo individual de las personas.

Por último, los que se basan en los resultados, suelen ser populares entre las organizaciones, debido a que se enfocan en los aportes medibles que los empleados realizan a la organización.

### **Utilidad de Análisis del puesto de trabajo**

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, esta incluye el análisis y descripción de los puestos de trabajo (Carrasco, 2009)

Esta herramienta permite obtener la documentación informativa detallada de las actividades de una organización y su estructura, con resultados parciales que son recomendados a cada uno de los puestos de trabajo para la obtención de resultados globales en la compañía. A la vez, que se alcanza el conocimiento de las estrategias de cada puestos de trabajo dentro de la empresa (Iranzo E., 2017).

La utilidad del análisis, viene orientada en tres líneas, orientada a los puestos de trabajo las cuales son:

#### 1. Utilidad para el responsable de recursos humanos:

En este tipo de utilidad, facilita el proceso de selección de personal para la empresa, ya que el análisis de puestos permite elaborar el perfil y sobre todo identificar cuáles son las características de las personas idóneas para su

desempeño, incluso propicia la transparencia en el proceso de contratación, orienta el proceso de formación del personal, posibilita la gestión de las carreras profesionales de los empleados dando soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos, a más de constituir un instrumento de ayuda para la evaluación del desempeño. En este contexto el análisis de puestos incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción (Carrasco, 2009 Pág. 10).

## 2. Utilidad para los responsables de la organización:

Con esta utilidad, permite dar información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en puesto de trabajo, permitiendo tomar decisiones que incrementen la excelencia, encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre los subordinados, además, el análisis de los puestos de trabajo ayuda a los jefes a lograr un mejor reparto de responsabilidades y tareas incluso posibilita la descentralización del control (Carrasco, 2009 Pág. 10).

## 3. Para los propios empleados:

En cuanto a la utilidad de análisis a los empleados, permite al empleador conocer y comprender de mejor manera las responsabilidades del puesto, a más, de obtener datos utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los trabajadores, incluso la especificación del puesto de trabajo puede ser utilizada como guía o referencia para el auto – desarrollo (Carrasco, 2009 Pág. 10) .

## **Principales utilidades de análisis**

Según Carrasco (2009) son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del análisis de puestos de trabajo, las cuales están dirigidas por la organización y recursos humanos, entre ellas se enlistan las siguientes:

- Reclutamiento, selección y adecuación.
- Orientación y consejo vacacional.
- Carrera profesional y promociones.
- Valoración de puestos de trabajo.
- Evaluación de resultados y desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Seguridad y prevención.
- Salud laboral.
- Diseño organizacional.
- Manuales de funciones y procedimientos.

## **Descripción del cargo orientada a la evaluación**

Al haber identificado los puestos de trabajo en base al análisis, se describe los puestos de trabajo, que consiste en presentar bajo la forma de narración las características del puesto de trabajo, condiciones físico ambientales en las que se desenvuelve, relaciones sociales y exigencias (Carrasco, 2009 Pág. 22).



Entre las herramientas que se pueden utilizar se encuentran las siguientes:

- Ficha técnica de identificación y clasificación del puesto.
- Datos de clasificación y catalogación del puesto de trabajo.

El contenido que deben incluir las descripciones son:

- Qué hace el trabajador
- Por qué lo hace
- Cómo y con qué lo hace
- Dónde y cuándo lo hace
- Qué implica lo que hace

### **Modalidad presencial y teletrabajo**

La modalidad presencial es aquella donde los trabajadores o estudiantes asisten reguladamente a su puesto de trabajo o de clase y desarrollan su proceso de aprendizaje en un entorno grupal y presencial. Es una modalidad clásica basadas en metodologías práctico y participativo (INEA, 2017).

Por otro lado, el teletrabajo es el modo que se lleva a cabo la comunicación entre la empresa y el teletrabajador en la ejecución de la prestación de servicios, esto es, cuál es el tipo de conexión usado para la comunicación mediante equipos tecnológicos y de telecomunicación (García, 2021).

El teletrabajo es desarrollado mediante una comunicación *off line*, en el que el trabajador ejecuta la prestación laboral sin ningún tipo de conexión electrónica con el sistema informático situado en la empresa, al cual envía datos mediante los medios acordados como correo electrónico, remisión de soportes como pen drives, uso de carpetas compartidas en la red, etc. (García, 2021).

### **Trabajo remoto**

La pandemia ha acelerado la adopción del teletrabajo. Esta nueva era de teletrabajo requerirá un nuevo tipo de gestión, más confiable y basada en resultados, y una nueva forma de trabajar, más autónoma, flexible y adaptada a las circunstancias individuales y preferencias de los empleados.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han revolucionado el trabajo y la vida cotidiana en el siglo XXI. El concepto de teletrabajo se define como “el trabajo realizado en un lugar, fuera de las oficinas o locales, donde el trabajador no tiene contacto personal con sus compañeros de trabajo, pero puede comunicarse con ellos a través de la tecnología.

Los trabajadores generalmente tienen mejores condiciones de trabajo y resultados cuando el teletrabajo es ocasional). También parece ser más ventajoso en comparación con el trabajo tradicional realizado en un solo lugar. Aun así, durante la pandemia se registraron problemas como el aislamiento social, la falta de apoyo y equipo, el resentimiento de los compañeros, la difuminación de los límites entre la vida profesional y la personal, el exceso

de trabajo, las jornadas laborales prolongadas, el estrés, los problemas de salud física y mental.

Un estudio sobre el teletrabajo en las organizaciones públicas mostró que tiene efectos muy negativos en sus empleados, entre ellos un mayor aislamiento profesional y un menor compromiso organizacional en los días en que trabajaban íntegramente desde casa.

Las primeras estimaciones de Eurofound (2020) sugieren que cerca del 40 % de las personas que trabajan en la Unión Europea (UE) han comenzado a trabajar de forma remota, a tiempo completo, debido a la pandemia (Unión Europea, 2020). Antes del brote, solo el 15 % de los trabajadores de la UE había teletrabajado alguna vez (Unión Europea, 2020).

Una vez más, los gerentes de recursos humanos tienen un papel clave que desempeñar para garantizar que la experiencia del teletrabajo sea positiva para los empleados y las organizaciones. Preparar al equipo para trabajar eficazmente en sus hogares es un elemento clave. Sin embargo, las rutinas de estos trabajadores se vieron completamente alteradas, provocando mayor ansiedad, estrés y tensión física, mental y financiera.

### **Flexibilidad laboral en tiempos de crisis**

Antes de la crisis del coronavirus, los empleados ya exigían un nuevo enfoque en las actividades laborales. Los lugares de trabajo se enfrentaron a cambios constantes antes de la pandemia y habrá más por venir. En este sentido, existe un debate sobre cómo se verá el mercado laboral después de la pandemia, y se debe dar una respuesta sobre si los empleados continuarán

trabajando desde casa cuando las restricciones de salud pública ya no sean necesarias (Weller, 2020).

El trabajo flexible será una nueva normalidad después del virus. Las medidas de distanciamiento social y física destinadas a detener la transmisión del COVID-19, imponen la distancia física entre las personas (al menos un metro) y la reducción del contacto con superficies contaminadas, fomentando y apoyando una conexión virtual dentro de las familias y comunidades.

En cuanto al desarrollo de las actividades profesionales, se introdujo la flexibilidad laboral, como el teletrabajo, la educación a distancia, la reducción y evitación de la congestión, el cierre de instalaciones y servicios no esenciales, trabajar de forma remota y trabajar en casa se convierte en la nueva normalidad (Carrillo, 2021).

El impacto del COVID-19 en el mercado laboral difiere considerablemente entre países. En el caso de Ecuador, los empleados tienen un horario de trabajo a corto plazo bien establecido, y de esta manera no están propensos a contraer el virus, es decir, al trabajar en sus hogares están protegiéndose a sí mismos y a su familia, puesto que no surge la necesidad de salir de casa para cumplir con sus labores.

Los trabajadores en modalidades de empleo y ocupaciones alternativos, caracterizados por una pequeña parte de las tareas realizadas desde el hogar, han experimentado reducción de horas, pérdida de empleo y disminución de ingresos. Trabajar desde casa puede ser útil para las personas que trabajen en oficina, pero hay empleados para quienes trabajar desde casa no es posible, incluso en una crisis.

Con respecto a la pandemia de COVID-19, esta interrumpió los mercados laborales a nivel mundial durante 2020. Las consecuencias a corto plazo fueron repentinas y, a menudo, graves: millones de personas quedaron sin trabajo o perdieron sus trabajos, y otras se adaptaron rápidamente a trabajar desde casa a medida que cerraban las oficinas (Canales A. , 2021).

Muchos otros trabajadores se consideraron esenciales y continuaron trabajando en hospitales y tiendas de comestibles, en camiones de basura y en almacenes, pero bajo nuevos protocolos para reducir la propagación del nuevo coronavirus.

Los demás analizan la influencia a largo plazo de la pandemia en el consumo y el potencial de una amplia recuperación liderada por una mayor productividad e innovación. Aquí, se evalúa el impacto duradero de la pandemia en la demanda laboral, la combinación de ocupaciones y las habilidades de la fuerza laboral requeridas en ocho países con diversos modelos económicos y de mercado laboral: China, Francia, Alemania, India, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos. Juntos, estos ocho países representan casi la mitad de la población mundial y el 62 por ciento del PIB (Acosta, 2021).

Todas las medidas tomadas durante la crisis del coronavirus tendrán efectos a corto y largo plazo en la vida de las personas, especialmente en la vida laboral, dados los cambios en los arreglos laborales (trabajo a corto plazo, ubicación flexible y horario). Las relaciones entre trabajo y la vida personal de los trabajadores que desempeñan roles inflexibles, podrían verse afectadas

por la crisis sanitaria, generando efectos en ambos aspectos, de modo que la pandemia pueda contribuir a la compensación del trabajo flexible.

La pandemia de Covid-19 como un impacto profesional, tendrá un gran impacto en el trabajo y las carreras de las personas. El impacto de la crisis dependerá de factores contextuales e individuales y afectará a las personas de manera diferente según su etapa de carrera y vida. Aunque la pandemia representa un shock negativo para la carrera, puede tener implicaciones positivas a largo plazo, las consecuencias a corto plazo son diferentes a las de largo plazo (Janeth, 2021).

### **Condiciones de trabajo y rendimiento laboral.**

Para cada negocio, el desempeño ha sido evaluado por los fundamentos del negocio relacionados con las ventas, los ingresos o las ganancias. Sin embargo, los indicadores no financieros también son cruciales para considerar, por ejemplo, investigar el desempeño del negocio que se relaciona con los recursos humanos, como la satisfacción, la motivación y el ausentismo (CEPAL, 2021).

Una empresa necesita valorar a sus empleados para que puedan desempeñarse de manera eficiente, así como para mantener su posición competitiva en el mercado. Además, el desempeño laboral se ha definido como la forma en que los trabajadores realizan las tareas de la organización, vinculando también el comportamiento de los trabajadores con las normas de la propia empresa.

Se ha creado una literatura sustancial sobre el entorno en el que las condiciones de trabajo afectan el bienestar mental y físico. La naturaleza concebiblemente desagradable del trabajo de bienestar emocional ha sido suficientemente ilustrada. Algunos exámenes han revelado un estado anormal de agotamiento y tensión emocional pobre entre los miembros del personal debido al ambiente de trabajo deficiente (Puentes, 2017).

Se ha demostrado que un lugar de trabajo deficiente está relacionado con problemas de asistencia, satisfacción laboral reducida, quejas físicas, agotamiento y desempeño laboral deficiente. Un lugar de trabajo deficiente es probablemente una de las razones fundamentales de la alta tasa de rotación del personal y la baja satisfacción y desempeño.

Los factores del lugar de trabajo y la satisfacción también pueden ser puntos de referencia útiles para evaluar futuros cambios y avances en el trabajo. Además, las condiciones y el entorno de trabajo estimulantes se ven obligados a mejorar la actitud de los trabajadores, lo que conduce a un mejor desempeño.

Se destaca que los componentes de motivación relacionados con el reconocimiento en el trabajo ayudan a los empleados a encontrar su valor en la empresa. Esto mejoraría su desempeño general en el trabajo y los llevaría a estar satisfechos.

## **Sector comercial**

El comercio es la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes y servicios, para su uso, venta o transformación, además, en el ámbito de actividades comerciales o industriales el comercio es el intercambio de bienes o se servicios que se efectúan mediante un comerciante, siendo la persona jurídica o física que se dedica al comercio en forma habitual (SCIÁN, 2002).

El sector comercial, forma parte del sector terciario de la economía, la cual incluye el comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional (Banredcultural, 2018).

## **El desempeño laboral comercial**

Los empleados son partes clave en la formación y el desarrollo del capital humano y social de la organización y son una fuente clave de conocimiento y apoyo para el desarrollo e implementación de la gestión sostenible de los recursos humanos (HRM).

Ante los desafíos actuales, es necesario redefinir el concepto de GRH, siendo teniendo un enfoque más apropiado para la gestión real de los recursos humanos. Los objetivos son sostenibles y sus resultados a largo plazo dan con un enfoque en el cuidado del empleado y del medio ambiente, la participación y el desarrollo de los empleados, la asociación externa, la flexibilidad, el cumplimiento de las normas laborales, la cooperación entre los



empleados, la equidad y la igualdad, todo ello sin afectar la rentabilidad. las características principales de la gestión de recursos humanos sostenible.

Las dos características centrales (desarrollo de los empleados y una combinación de horario de trabajo flexible y nuevos tipos de espacios de trabajo) son particularmente importantes en términos de su impacto en los dos resultados principales de la gestión de recursos humanos sostenible: satisfacción laboral y rendimiento laboral.

El mercado laboral cambia constantemente, y el papel del empleado es increíblemente importante. Cuando los empleados pueden elegir sus horas de trabajo preferidas, tienden a estar más motivados y pasan más tiempo sin cambiar de trabajo.

En los últimos años, este cambio de paradigma dio como resultado un aumento en la autonomía de los empleados, interrupciones durante los horarios de trabajo para satisfacer las necesidades de los empleados, la gestión de recursos humanos sostenibles los empleados deben tener una combinación de motivación, aptitudes y actitudes personales, conocimientos y capacidad de trabajar en equipo, es la manera en que se desarrolla una experiencia laboral más productivo y con un mejor desempeño laboral dándole apertura a la participación de los empleados en la toma de decisiones, el modelado del espacio de trabajo y el aumento de la creatividad y la productividad de los empleados.

La flexibilidad laboral ofrece a los empleados un equilibrio entre su vida profesional y personal, lo que lleva a la satisfacción laboral y un alto rendimiento y una mejora general de la organización en su conjunto. La

flexibilidad laboral se ha vuelto indispensable por sus avances digitales y tecnológicos, dado a que sus horas de trabajo pueden terminar hasta cierta hora o así mismo continuar desde un lugar que no sea su puesto de trabajo, ya que para esto solo se necesita una conexión estable y precisa para seguir con sus labores diarios.

Hablamos de que, si un empleado no tiende a tener flexibilidad laboral, no podrá contar con un trabajo estable, o no llegar a cumplir con las expectativas de la empresa y obtener el desempeño laboral que se necesita, para así tener la capacidad de cubrir con los resultados o metas que se fija cada empresa, ya que por esto se fija condiciones económicas para que el empleado se sienta satisfecho con su puesto de trabajo, y sus desempeños sean óptimos.

Tenemos en cuenta que la crisis del covid-19 a afectado económicamente tanto como a las empresas comerciales como a los empleados, ya que contar con empleados en tiempo completo no significa mejor desempeño laboral, ya que influyen dos preocupaciones: la crisis sanitaria y la estabilidad laboral. El empleo a tiempo completo en la actualidad es encontrar un equilibrio para mantenerse optimista en el crecimiento laboral ya que la creciente prevalencia de formas de empleo no estandarizadas ha provocado un cambio estructural en los patrones de trabajo, lo que probablemente resulte en un cambio en los niveles de satisfacción laboral de los empleados, proporcionando información que podría ser increíblemente valiosa para nosotros.

Los empleados son parte clave en la formación y el desarrollo del capital humano y social de la organización y son una fuente clave de conocimiento y apoyo para el desarrollo y la implementación de la gestión sostenible de los recursos humanos.

Los empleados son una de las partes interesadas más importantes de una organización y la organización en su conjunto es una parte interesada de HRM. En un mercado laboral volátil, es cada vez más importante cambiar la situación prevaleciente donde los recursos humanos se consumen en lugar de desarrollarse, si el enfoque es para aumentar la retención de empleados.

Sin embargo, la diferencia entre GRH estratégica y sostenible implica objetivos más amplios; mientras que la gestión de recursos humanos estratégica está determinada por el desempeño de la organización, principalmente en términos de resultados económicos, la gestión de recursos humanos sostenible también considera los resultados sociales, humanos, ambientales y financieros.

La mayoría de los modelos de GRH presentan el concepto de flexibilidad laboral como una influencia directa y significativa en la gestión de personas en las organizaciones. Tiene un amplio alcance, que implica la creación de condiciones de trabajo adecuadas, liderazgo sostenible, cooperación y trabajo en equipo, diversidad y multiculturalidad, ética y gobernanza, creación e inculcación de valor, salud y seguridad, participación de la fuerza laboral y un entorno sostenible.

La formación, el desarrollo y el desempeño laboral se consideran elementos esenciales en la disciplina de la psicología industrial. El desempeño

de los trabajadores es extremadamente crucial para cualquier empresa, ya que en última instancia conduce al éxito de la empresa. Los avances tecnológicos han dado como resultado enormes mejoras en la economía y los estilos de vida modernos; y al mismo tiempo, ha llevado a una mayor competencia entre organizaciones.

Esto ha llevado a numerosos altos directivos y formuladores de políticas a enfatizar con bastante fuerza el mantenimiento de la posición competitiva en el mercado. Investigaciones previas explican que la satisfacción ocurre cuando el lugar de trabajo desarrolla ciertas cualidades que llevan a los trabajadores a desempeñarse mejor en el trabajo.

Por lo tanto, se debe establecer una condición de trabajo adecuada para que los empleados lleven a cabo sus responsabilidades utilizando al máximo su potencial y al mismo tiempo brindando un servicio de calidad a los clientes. Por lo tanto, trabajadores satisfechos conducen a clientes satisfechos. Múltiples investigadores respaldan la idea de que cuando los gerentes apoyan a los empleados, se desempeñan mejor en el trabajo debido a un menor nivel de estrés y un comportamiento alentador de sus supervisores inmediatos.

La academia de comportamiento organizacional tiene una gran necesidad de examinar el papel intermedio de la satisfacción laboral entre la relación de las condiciones laborales y el desempeño laboral. La investigación sobre las condiciones de trabajo de las organizaciones en las economías emergentes es aún inadecuada.

Pues debido a la creciente presión de las partes interesadas, las condiciones de trabajo se han vuelto imprescindibles para que las empresas estén al tanto. Esto se debe a que las condiciones de trabajo se han perfilado como un elemento perjudicial para potenciar el nivel de energía con el que se desempeñan los empleados en cualquier lugar de trabajo. Además de la creciente presión gubernamental por mejores condiciones laborales, los empleados hoy en día también tienden a exigir mejores condiciones laborales para realizar su trabajo.

Debido a esto, los gerentes senior de recursos humanos deben lograr otro objetivo en términos de mejorar las condiciones de trabajo. Las malas condiciones de trabajo tienden a influir en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores en el puesto laboral.

### **Impacto de COVID 19 en el sector comercial**

El impacto económico y social de la pandemia del covid-19 en América Latina no tiene precedentes. Según el Banco Mundial, al comparar la historia de crecimiento económico de la región, las proyecciones actuales prevén el peor desempeño desde 1901. Ni la gripe española de 1918 (-5,1%), ni la Gran Depresión (-5,2% en 1931), ni la segunda crisis del petróleo (-2,4% en 1982) provocaron una contracción como la que se proyecta actualmente.

Y en esta crisis excepcionalmente severa, varios indicadores sugieren que la economía ecuatoriana será una de las más afectadas de América Latina. Según estimaciones del Banco Central de Ecuador (BCE), se espera que la contracción económica sea de al menos 9.1%; un escenario que intensificará los problemas estructurales de la economía: aumento de la

desigualdad, niveles de pobreza, desempleo e informalidad. En este contexto, y en un país con una economía dolarizada, la pandemia ha servido para demostrar su vulnerabilidad a los choques externos mientras el gobierno impulsa la minería a gran escala (Jiménez, 2021).

La situación actual en Ecuador no puede entenderse sin hacer referencia a los cambios en el modelo económico provocados por el actual gobierno. Ahora ha asumido una orientación neoliberal convencional, y en cumplimiento de los compromisos asumidos en el Acuerdo Ampliado de Servicios con el FMI en marzo de 2019, a principios de octubre el gobierno ecuatoriano anunció la eliminación de los subsidios a los combustibles, así como un conjunto de medidas adicionales encaminadas a en la reducción del gasto público y la flexibilización y reducción de los derechos laborales.

Las tensiones políticas que resultaron tanto de las medidas específicas como de la orientación general e implicaciones sociales del nuevo modelo encontraron su expresión en la protesta social de octubre de 2019 (Santillan, 2021).

También cabe destacar la falta de políticas y planificación relacionada con el sistema financiero en el primer período del actual gobierno, y cómo ese vacío fue subsiguientemente llenado por el programa acordado con el FMI.

Antes de la firma del convenio, la política gubernamental más significativa relacionada con el sistema financiero era el traspaso de la jurisdicción del monedero electrónico a la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) del Banco Central del Ecuador, que en ese momento ya

contaba con un funcionamiento en el sistema, con bajos costos y un número creciente de transacciones.

El primer caso con covid-19 se informó el 29 de febrero de 2020. En ese entonces, en medio del descontento popular generalizado evidenciado por los hechos de octubre, los bajísimos niveles de credibilidad y aceptación del gobierno, y una economía estancada que a principios de 2020 se esperaba que experimentara la mayor reducción en los últimos años. 20 años, covid-19 llegó a Ecuador. Posteriormente, el gobierno declaró un estado de emergencia sanitaria a nivel nacional (12 de marzo de 2020) y cuatro días después, un estado de emergencia general.

La principal medida utilizada para evitar el colapso de la capacidad hospitalaria por el virus fue el confinamiento de la población, lo que implica un gran apagón o un «gran cierre» de la economía, por los efectos sobre tanto la oferta como la demanda.

En conjunto, la declaración del estado de emergencia y el encierro redujeron las posibilidades de protesta y ofrecieron el escenario ideal para la implementación del programa neoliberal estipulado por el FMI (Soler, 2021).

El resultado final ha sido una gestión deficiente tanto de la propagación del virus como de sus efectos negativos en el empleo, la educación y la alimentación. Y en este contexto de ingresos familiares reducidos, limitaciones de movilidad, cierres de fronteras y reconfiguración de los sistemas de suministro de alimentos, la necesidad de proteger la soberanía alimentaria de los hogares solo se ha intensificado.

Cuando el gobierno de Ecuador anunció las primeras medidas destinadas a combatir la pandemia del covid-19, se refirió al déficit fiscal como la única debilidad de la economía. Partiendo de los típicos argumentos neoclásicos, imaginó que todo podría resolverse con una simple modificación del gasto público, creyendo que la economía y la política basada en su lógica es todopoderosa (Torner, 2018).

Sin embargo, uno de los asesores económicos del gobierno, así como el propio ministro de Economía y Finanzas, afirmaron que la realidad, su visión de la realidad, había superado la ley, sugiriendo de hecho que no estaban dispuestos a infringirla. Por otro lado, la situación podría haber sido peor dado que se evitaron escenarios potenciales de hambre en la población debido a la capacidad del país para producir alimentos.

Parte del problema se puede ver en el aumento de la desigualdad de ingresos, que creció después de alcanzar su punto más bajo en 2017, mientras que en diciembre de 2019 la pobreza de ingresos afectó a una cuarta parte de la población nacional, un aumento del 3,5% con respecto a 2017 (Canales A. , 2021).

Es decir, el país enfrentaba un alarmante deterioro de los niveles de ingresos necesarios para llevar una vida digna, deterioro que se explica, entre otros factores, por la inacción en el área de políticas públicas, pérdidas fiscales (gasto tributario), etc.

Otro rasgo de la desigualdad en Ecuador es la variedad de formas en las que la población está vinculada al mercado laboral (por ejemplo, el 45,8% de la PEA estaba subempleada a diciembre de 2019) de forma que tienen una



gran influencia en la vulnerabilidad de los hogares debido a dramáticas diferencias de ingresos.

El rechazo a algunas leyes de ayuda humanitaria, pone de manifiesto una de las principales tensiones que vive el país en la actualidad: los sectores de altos ingresos se muestran resistentes a adoptar medidas progresivas. A pesar de que enfrentar la pandemia, requiere garantizar la prestación de servicios básicos y transferencias monetarias para evitar casos de pobreza extrema (Benavides, 2020).

Esto equivale a una negativa por parte de los grupos de poder económico a compartir la riqueza formada por el esfuerzo de los trabajadores y, en muchos casos, resultado de las ventajas comparativas que disfruta el país por su abundancia de recursos naturales y regiones climáticas.

Esta falta de regulación tiene el mayor impacto en las actividades de los micro y pequeños empresarios, quienes enfrentan tasas de interés efectivas entre 23% y 30%, mientras que las tasas establecidas para el sector empresarial se ubican en 9.33%. El acuerdo con el FMI incluía liberar las tasas de interés, es decir, eliminar la posibilidad de reducir el costo del dinero.

### **Proceso y estrategias de motivación**

Varios teóricos explican la motivación como un proceso que rige las elecciones. El proceso de motivación puede ser interno o externo al individuo que despierta el entusiasmo y la persistencia para seguir un determinado curso de acción. El proceso de motivación comienza con una deficiencia o

necesidad fisiológica o psicológica que activa el comportamiento, o un impulso que apunta a una meta.

Un modelo del proceso de motivación relacionado con las necesidades se inicia mediante el reconocimiento consciente o inconsciente de las necesidades insatisfechas. Las necesidades crean deseos, que son deseos de lograr u obtener algo. Se establecen metas que se cree satisfarán las necesidades y deseos, y se selecciona un camino de comportamiento que se espera alcance la meta.

Una parte fundamental de una estrategia de motivación debe ser que el proceso de lograr la meta es en sí mismo motivacional. En otras palabras, es importante asegurarse de que las personas no se rindan durante la fase de implementación, mediante el diseño de un proceso para lograr los objetivos y controlar la estrategia de motivación (Escobar, 2021).

Una estrategia de motivación es necesaria para llevar a cabo las tareas diarias y motivar a los empleados con objetivos comunes. No es solo una decisión o palabras simples que se utilizan para describir el objetivo, sino también el uso de un conjunto de habilidades para lograrlo.

### **Importancia del desempeño de los empleados en las organizaciones empresariales**

Los dueños de negocios necesitan empleados que puedan hacer el trabajo, porque el desempeño de los empleados es fundamental para el éxito general de la empresa. Los líderes empresariales deben comprender los beneficios clave del desempeño de los empleados para que puedan

desarrollar métodos consistentes y objetivos para evaluar a los empleados. Si lo hace, ayuda a determinar las fortalezas, debilidades y posibles brechas de gestión en la organización empresarial. Aunque las evaluaciones de desempeño nunca son divertidas, ayudan a los líderes empresariales a determinar los niveles de desempeño de cada empleado.

Uno de los factores más importantes en el desempeño de los empleados es el logro de las metas. Los empleados exitosos cumplen con los plazos, realizan ventas y construyen la marca a través de interacciones positivas con los clientes. Cuando los empleados no se desempeñan de manera efectiva, los consumidores sienten que la empresa es apática a sus necesidades y buscarán ayuda en otra parte.

Los empleados que se desempeñan de manera efectiva hacen las cosas correctamente la primera vez. Imagínese si la persona que crea los informes de los clientes siempre llega tarde a completarlos. El departamento de servicios al cliente siempre estaría esperando, luciendo poco profesional y quizás incompetente.

Cuando las personas hacen su trabajo de manera efectiva, la moral en la oficina se eleva. Los empleados que no están motivados para hacer el trabajo como se indica, pueden derribar todo un departamento. Es importante fomentar un ambiente de trabajo positivo y enérgico.

Cultivar un ambiente de trabajo positivo recompensando a los empleados de alto rendimiento con incentivos y reconocimiento grupal durante las reuniones. Las oficinas de alto rendimiento también atraen talento de

calidad en el reclutamiento, porque la oficina se siente viva y trabaja para alcanzar las metas.

### **Marco Referencial**

A continuación, se puntualizan como referencias de trabajos investigativos en ámbito del desempeño laboral durante el COVID-19, en este en el sector comercial relacionadas con las variables a investigar.

En la Universidad de Guayaquil, se realizó un trabajo investigativo con el título “Incidencia del clima y el desempeño laboral después del covid-19 de los colaboradores Ortega S.A” realizado por Rosales & Salazar (2020) este estudio tiene la finalidad de describir los indicadores que construyen la variable “clima laboral” después del covid-19 y el desempeño de los colaboradores, para ello se trabajó con la investigación de tipo mixto, alcance descriptivo, bajo el instrumento estructurado el cual se aplicó a 12 trabajadores del área administración, bodega y ventas. En este sentido, el estudio comprobó que, debido a las medidas por la cuarentena efectuadas por la empresa, el desempeño de los colaboradores no se ha visto afectado y han logrado conservar sus habilidades laborales y sociales intrínsecamente en la jornada laboral. La presente investigación ratifica la importancia de las determinar las alteraciones en las actividades, con la finalidad de plantear estrategias de mejora.

Por otra parte, la autora Escobar (2021) de la Universidad de la Casa Grande desarrollan el tema “Evaluación del desempeño en tiempos de covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de

Guayaquil” esta investigación abordó la temática en el campo del desempeño laboral. Esta investigación tuvo por objetivo de diseñar un instrumento de seguimiento y mejora continua de la valoración de desempeño para el talento humano administrativo de la comercializadora. Para ello, se trabajó con la metodología correlacional, exploratoria. De esta manera la autora concluye que el desempeño laboral incide en el rendimiento de los colaboradores, por lo tanto, plantea reuniones, talleres y capacitaciones para conseguir la consolidación de equipo de trabajo de forma que se vuelvan más productivos.

Asimismo, la investigación realizada por Lozada & Criollo (2020) con respecto al tema “El covid-19 y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Empresa Grupo Sur capacitación y consultoría”, plantea como propósito del estudio determinar la incidencia del covid.19 en el desempeño laboral del personal administrativo. Por lo cual usó la metodología de diseño cualitativo, exploratorio, con una muestra de 20 trabajadores con relación al impacto del virus, determinó que la empresa ha hecho caso omiso a los estrictos protocolos de bioseguridad dictados por la OMS y el Ministerio de Salud es por ello que se tomaron medidas de aislamiento o prohibición de reuniones y actividades dentro de la oficina, con el fin de evitar la propagación, es así que hasta la fecha las actividades han sido transportadas a modalidad teletrabajo, aspiran que para el 2022 se pueda retomar las actividades paulatinamente de forma presencial.

## **Marco legal**

### ***Constitución de la República del Ecuador***

La Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial N° 499, del 20 de octubre del 2008: señala:

**Art. 3.-** Son deberes primordiales del Estado: 1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Art. 14.-** Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### ***Código de Trabajo***

El Código de Trabajo del Ecuador, Registro Oficial N° 167, del 16 de diciembre del 2005, establece:

**Art.3-** Los trabajadores en general, tienen derecho a conocer los resultados de los exámenes médicos practicados, así como los de laboratorio y los estudios especiales. También tendrán derecho a la confidencialidad de sus resultados, salvo en el caso de enfermedades que, por su naturaleza, alta probabilidad de contagio, que deberán ser puestos a disposición de las autoridades de salud, y de ese particular se informará al empleador. Si los exámenes médicos revelaren condiciones de especial vulnerabilidad o se detectare algún impedimento psicofísico para el desempeño de las

actividades propias de la actividad, las instancias competentes del Ministerio de Trabajo y Empleo y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, determinarán las medidas necesarias para su readaptación y formación profesional. (Código de Trabajo, 2005).

### ***Ley Orgánica de Salud***

La ley Orgánica de Salud del Ecuador, Registro Oficial N° 423, del 18 de diciembre del 2015, afirma:

Del derecho a la salud y su protección

**Art. 1.-** La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético. (Ley Orgánica de Salud, 2005)

**Art. 3.-** La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransmisible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables. (Ley Orgánica de Salud, 2005)

**Art. 4.-** La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias. (Ley Orgánica de Salud, 2005)

**Art. 206.-** La autoridad sanitaria nacional establecerá planes de capacitación y evaluación permanente de los profesionales y recursos humanos en salud e implementará promociones e incentivos. (Ley Orgánica de Salud, 2005)

**Art. 205.-** Créase la carrera sanitaria para los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud, basada en el criterio de clasificación por niveles de formación y estructura ocupacional, con el propósito de establecer sus obligaciones y derechos, así como los incentivos que permitan garantizar la equidad, calidad en la atención y el servicio, la asignación adecuada y suficiente de recursos humanos en las distintas zonas del país. La autoridad sanitaria nacional promoverá y desarrollará, dentro de la carrera sanitaria, un plan nacional de educación permanente con enfoque de género y pluricultural, para mejorar la productividad, calidad del desempeño laboral y promoción de sus recursos humanos. (Ley Orgánica de Salud, 2005)



## CAPÍTULO 2

### Marco metodológico

Las técnicas y procesos diseñados que se aplican de manera sistemática y ordenada a un proceso de investigación integran el campo de la metodología de una investigación. El presente apartado tiene como fin desarrollar el marco metodológico, el cual según Bernal (2016), es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. (pág. 118), además de describir técnicas adoptadas para la recopilación y análisis de datos sobre las variables de estudio “**desempeño laboral y Covid-19**”; para ello, se ha procedido con el cumplimiento de un proceso metodológico, que inicia con la identificación del diseño, enfoque, alcance y población, mismos que se utilizaron para la ejecución de la investigación.

#### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de una investigación para Fernández, Hernández & Baptista (2014) es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”. En este contexto, el proyecto es de tipo no experimental, dado que se lo realizó sin la necesidad de manipular las variables; es decir, se realiza en situaciones ya existentes, que ya sucedieron (Hernández & Mendoza, 2018).

El trabajo investigativo al tratarse de la influencia que tiene el desempeño laboral durante el COVID-19, en el sector comercial de la ciudad

de Guayaquil durante el período 2019 – 2020 tiene un corte de tipo transversal, puesto que se desarrollará durante un año.

El diseño del estudio es no experimental. De acuerdo con Hernández et al. (2018) en este diseño las variables no se manipulan deliberadamente; es decir, “se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo o analizando las variables y la relación que puedan existir entre ellas, pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno” (pág. 88). Los estudios con diseño no experimental se subdividen en diseños con corte transversal y longitudinales. Para este caso en particular se emplea el corte transversal, que consiste en la aplicación de las técnicas descritas en el estudio por una sola vez, es decir, en un punto específico de tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018)

## **2.2. Enfoque de investigación**

El trabajo se basará en un enfoque cualitativo, el cual emplea la recolección de datos sin medición numérica con el propósito de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018). Para este enfoque se utilizan entrevistas como método para recolectar datos y se realizará un análisis conversacional. De acuerdo con Bernal (2016) este método “estudia procesos psicosociales que se dan en situación de interacción personal” (pág. 122) este autor afirma que el significado no es el resultado de una operación generada por el investigador que observa, sino más bien “surge del significado que las personas que se encuentran en una situación específica atribuyen a sus propias acciones, a la propia situación y a las consecuencias derivadas de esas acciones” (pág. 124)

Precisamente se aplicarán entrevistas estandarizadas. Estas poseen un alto grado de formalización y aborda una serie de preguntas estructuradas y dirigida a temas o aspectos específicos de acuerdo con un orden predeterminado, siguiendo un procedimiento uniforme (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018). Este enfoque, permitió describir los efectos que tuvo el COVID-19 sobre el desempeño laboral, indagando las características de estudio y permitiendo la fundamentación de significados de las variables establecidas.

Según Bernal (2016), el análisis cualitativo es relevante, ya que permite emprender e investigar la experiencia vivida por los participantes, explorando los saberes, percepciones y experiencias de los sujetos que asumen el rol principal en la realidad contrastada. La metodología cualitativa resultó ser la más adecuada para el estudio en cuestión, dada la importancia de agregar diferentes opiniones y percepciones de los Gerentes de RRHH entrevistados.

### **2.3. Alcance de la investigación**

Este proyecto de investigación se ha desarrollado bajo el alcance de investigación descriptiva donde se especifican las propiedades, los perfiles y las características de grupos, objetos de estudio, personas, comunidades o cualquier otra situación o fenómeno que se vaya a someter a un análisis ya que únicamente lo que se pretende es medir y recoger datos de manera conjunta o independiente sobre las variables a estudiarse mediante el levantamiento de la información de fuentes primarias así como de fuentes secundarias (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

A su vez, y partiendo del enfoque cualitativo que se le ha dado, se optó por este tipo de investigación debido a que se realizara un análisis y descripción del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil por lo que es adecuado establecer el enfoque investigativo que se utilizará con el fin de optar por los instrumentos y técnicas adecuadas para la obtención de la información de campo.

Según Ackerman (2018), la investigación descriptiva comprende varios puntos tales como la descripción, registro, análisis e interpretación del entorno actual, composición o procesos de fenómenos. Para Carvajal (2017) “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (pág. 82) describiendo las tendencias de un grupo o población.

En una investigación descriptiva la persona que ejecuta la indagación puede desenvolverse en diferentes facetas como: ser un observador completo, observar cómo participante, un participante observador o un participante completo (Gómez & Roquet, 2019). El nivel descriptivo trabaja en base a realidades de hechos y su característica principal es la correcta interpretación de datos.

#### **2.4. Población**

La población es “el conjunto de individuos que poseen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar” (Fuentelsaz & Icart, 2006). Frente a esta definición, la población para el proyecto de investigación se encontrará conformada por PYMES que pertenecen al sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

Por ello, se tomó como base el reporte de Directorios de Empresas y Establecimientos (2020), quien afirma que existen 299.231 empresas ecuatorianas que integran el sector comercial a nivel nacional; y en la ciudad de Guayaquil se han registrado un total de 3066 PYMES. Por lo tanto, al considerar los criterios que se deben cumplir las empresas, se obtuvo una población de 341 que fueron partícipes de esta investigación, con el fin de que complementen de forma positiva a los resultados de la investigación.

## **2.5. Operacionalización de variables**

Para el buen rendimiento de las empresas es fundamental que cada uno de ellas, conozcan cómo incide el covid-19 en el desempeño laboral de sus colaboradores; con el objetivo de planificar nuevas estrategias de cuidado, acciones, comportamientos y responsabilidades mediante la medición de la evaluación y eficiencia.

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medición</b>
<b><i>Desempeño laboral</i></b>	“Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Castellanos, 2010)	Acciones comportamientos	Trabajador	Entrevistas
			y	
		Responsabilidades	Evaluación	
			Área de gestión	
Medición	Eficiencia			
<b><i>COVID-19</i></b>	La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2 la cual apareció por primera vez el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China) (OMS, 2021).	Causa - Enfermedad	Infectedos	Entrevistas
			asintomáticos	
		Muerte	Infectedos leves	
			Confinamiento	

## **2.6. Instrumentos de medición**

El instrumento utilizado fue la entrevista. El principal objetivo de las entrevistas es entender la nueva realidad en relación al desempeño laboral durante el COVID-19 que las empresas están viviendo actualmente debido a la situación de pandemia instalada.

La técnica de recogida de datos elegida consistió en la realización de entrevistas individuales estructuradas. Así, recurrir a entrevistas estructuradas permite identificar previamente las preguntas, permitiendo al entrevistador orientar la entrevista según lo previsto (Bernal, 2016), las entrevistas incluyen preguntas abiertas, con el fin de captar con el mayor detalle posible las percepciones de los entrevistados.

## **2.7. Proceso de recolección de datos**

Las entrevistas se realizaron de forma virtual y se transcribieron a través de la plataforma digital Microsoft Teams y a través de una llamada telefónica. Tuvo lugar, entre enero y febrero de 2022 y cada uno tuvo una duración máxima de treinta minutos. Durante las entrevistas se registró información sobre el impacto de la pandemia del Covid-19 en las empresas y su contratación, el impacto en los cambios de rutinas y comportamientos de los profesionales y empleados de RRHH, y finalmente qué medidas están tomando las empresas para continuar con la contratación durante y después de la pandemia.

## **2.8. Herramientas**

Con la intención de extraer conclusiones es necesario apoyarse en herramientas que nos permita analizar los datos, y para el presente trabajo se utiliza Microsoft Excel, ya que cuenta con hoja de cálculo, tablas, entre otras para el procesamiento de datos.

Para el estudio se emplea fuentes de información primaria y secundaria. Con respecto a fuentes primeras, se plantea la realización de entrevistas a directivos de RRHH. En términos de fuentes secundarias, se utilizó información contenida en artículos científicos, textos de consultas especializados, libros, trabajos de grado de tercer y cuarto nivel, Por otra parte, la entrevista es un procedimiento de captura de información que contiene preguntas abiertas explícitamente dirigidas a identificar y comprender los procesos mentales de los entrevistados cuando contestan las interrogantes (Martínez & Ávila, 2010)



## **CAPÍTULO 3**

### **Resultados**

En esta parte del trabajo investigativo, se presentan los respectivos resultados de cada una de las hipótesis planteadas, tomando como objeto de estudio las entrevistas realizadas y las Pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020. Por lo tanto, se ha determinado como el covid-19 puede incidir en el desempeño laboral de los trabajadores.

#### **1.1. Análisis de las entrevistas**

En el análisis de resultados se podrá visualizar las 6 entrevistas realizadas a gerentes del área de RRHH, con el fin de responder nuestro objetivo que es analizar el desempeño laboral durante el covid-19 en el sector comercial en el periodo 2019-2020. Dentro de estas entrevistas se encuentran 12 preguntas que están orientadas a nuestras variables de estudio con el fin de obtener resultados que se puedan evidenciar de forma directa y concreta.

#### **ENTREVISTA N°1**

**EMPRESA:** PROYIMAR S.A.

**ENTREVISTADO/A:** Ing. Fernanda Barzola

- 1. ¿Por pandemia, cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?**

El mayor problema, tal vez fue al inicio de la pandemia porque toda la población en general estaba muy angustiada, y cuando empezaron a circular

fotos en redes sociales de los muertos tirados en la calle existió un ambiente de miedo en toda la ciudadanía, era una situación permanente de angustia y lo peor de todo fue cuando empezó a fallecer gente conocida y el miedo a morir de COVID se apoderó de las personas, estos acontecimientos afectaron a toda la población ecuatoriana. El miedo, la preocupación y el estrés son respuestas normales en momentos en los que nos enfrentamos a la incertidumbre, o a lo desconocido o a situaciones de cambios o crisis. Así que es normal y comprensible que la gente experimente estos sentimientos en el contexto de la pandemia COVID-19.

**2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?**

Considero que evaluar el desempeño es necesario y mientras duró la situación de teletrabajo fue más necesario todavía, ya que era algo que no se había hecho antes, durante este periodo se fijaban metas y se evaluaba su seguimiento para de esta manera contribuir con cumplir los objetivos de la empresa.

**3. ¿Durante el covid-19 usted aplico evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.**

Nosotros si aplicamos evaluaciones del desempeño. El no efectuar el debido seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño, tiene efectos negativos en la productividad de los colaboradores, el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desarrollo adecuado de la

organización. En el caso de la empresa se aplicó la evaluación por metas, que es el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, es por ello, que el acompañamiento y la retroalimentación que reciben los colaboradores de sus líderes es muy importante.

**4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado.**

**¿Qué áreas se evaluaron?**

Medir el desempeño podría no ser una de las principales preocupaciones de las empresas en estos momentos ya que se enfrentan a preocupaciones más urgentes sobre su futuro como puede ser la propia supervivencia de la organización. Sin embargo, hay varias razones que explican la necesidad de seguir con las evaluaciones del desempeño, entre ellas está incrementar la productividad y mantener el compromiso de los empleados, las mediciones se efectuaron entre el personal de ventas y servicio al cliente.

**5. ¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?**

Cuando las condiciones de trabajo tuvieron que adaptarse para hacer frente al COVID-19, muchas organizaciones se encontraron con retos añadidos a los habituales, incluso llegó un momento en que solo se podía trabajar mediante teletrabajo. En un país como el Ecuador, en donde el concepto de teletrabajo no se lo venía manejando, fue un término nuevo para muchos, generó problemas al desconocer cómo adaptarlo a la rutina diaria y cómo lidiar con la tecnología necesaria para manejar esta forma de trabajo de una forma eficiente. Otro problema y quizás el más importante para los directivos de las empresas fue el del seguimiento.

- 6. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Exprese de qué modo.**

Lo que sucedió fue que si bien el hecho de continuar en el trabajo motivó a los trabajadores y en un principio esto provocaba que su moral permaneciera en alto la realidad fue que muchos empleados enfermaron o enfermaron sus familias y la situación en ese momento fue muy dura para todo el personal de la empresa tanto trabajadores de planta como de oficina o directivos.

- 7. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?**

Lamentablemente hubo que reducir el personal porque la actividad de la empresa se mantuvo en lo mínimo la economía del país entero está muy caída en ese momento y estuvimos a punto de cerrar.

- 8. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?**

En algún momento por lo menos la mitad del personal enfermo de covid-19.

- 9. ¿Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados? Si es posible con números**

El personal disminuyó en alrededor del 20%

- 10. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuántos?**

En algún momento la empresa tuvo alrededor del 80% al personal el teletrabajo.

**11. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.**

Al momento de que comenzaron los despidos Obviamente el resto del personal experimento miedo a perder su trabajo y afectar su estabilidad laboral.

**12. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.**

Al enfrentar un cambio tan drástico una situación dura fue descubrir que no estaban preparados para la nueva normalidad que los obligaba a mantenerse activos.

**ENTREVISTA N°2**

**EMPRESA:** ACUABLU CORP

**ENTREVISTADO/A:** Psicól. Pablo Cali

**1. ¿Por pandemia, cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?**

La pandemia fue una situación donde todas las personas experimentaron mucho estrés ya sea porque sufrieron la enfermedad, tenían familiares o conocidos enfermos. Se ha comprobado que el covid-19 tiene varias secuelas tanto físicas como mentales en lo que respecta afectaciones pulmonares o depresión.

**2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?**

Considero que, si lo es ya que al realizar una evaluación de desempeño podemos, desde descubrir áreas de oportunidad para mejorar procesos hasta conocer aspectos del clima organizacional que causan confusión en los colaboradores y repercutir en su actitud laboral.

- 3. ¿Durante el covid-19 usted aplico evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.**

En esta empresa si realizamos evaluaciones del desempeño laboral durante la pandemia. Analizar el desempeño de los empleados es parte de la rutina de las organizaciones, pero debido a la pandemia, las empresas se vieron obligadas a reformular por completo sus métodos de trabajo y prácticas de gestión, incluida la evaluación del desempeño, Se realizó la evaluación por competencias que se recoge evidencia a través de las actividades y progreso del empleado y se comprobó que en algunos colaboradores la productividad bajó durante el teletrabajo.

- 4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado. ¿Qué áreas se evaluaron?**

En los resultados de la evaluación se identificó en todos los ítems que en la modalidad de teletrabajo existió una disminución en los criterios óptimos a buenos; se consideró que el cambio no es tan relevante. Se considero las evaluaciones en el área de producción junto al área de operaciones.

**¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?**

Se considera que la empresa y los trabajadores no estuvieron preparados para asumir esta modalidad de una forma eficiente, sin embargo, se lograron tomar los correctivos necesarios de manera rápida y adaptarse a la nueva realidad.

**5. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Exprese de qué modo.**

Me parece que la mayor parte de los empleados tuvieron una actitud positiva ante el hecho de continuar sus labores en un momento en que la mayor parte de la población económicamente activa del país no contaba con un empleo desde antes de la pandemia, situación que se agravó durante la pandemia.

**6. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?**

Sí hubo reducción de personal ya que las ventas de la empresa cayeron a niveles insostenibles.

**7. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?**

Se registraron algunos colaboradores que lamentablemente fallecieron, además de esos la mayor parte del personal en algún momento se contagió.

**8. ¿Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados? Si es posible con números**

Disminuyó en alrededor del 25%

**9. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuántos?**

Hubo personal de bodega y despacho que permaneció trabajando con las medidas de seguridad adecuada, el personal de oficina operó por teletrabajo, fue alrededor del 70% del personal.

**10. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.**

El sentimiento de angustia y miedo fue real y comprensible ya que nadie se imaginó que ocurriría esta pandemia, el mayor miedo fue que cerrará la empresa, gracias a Dios esto no ocurrió, pero todo el mundo tiene deudas y responsabilidades que cumplir y ante la posibilidad de perder el trabajo es comprensible experimentar estrés y preocupación.

**11. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.**

El desempeño laboral fue normal tomando en cuenta la situación atípica que se vivió.

### **ENTREVISTA N°3**

**EMPRESA:** Landifra

**ENTREVISTADO/A:** Psicól. Wendy Ochoa

**1. ¿Por pandemia, cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?**



Existió una situación de estrés general en toda la población y esto también se reflejó en el personal de la empresa.

**2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?**

Si considero la importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua.

**3. ¿Durante el covid-19 usted aplico evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.**

Se aplicaron cuestionarios para medir el desempeño laboral. Se utilizó la evaluación por competencias, las competencias laborales no solo incluyen las actividades técnicas que deben desempeñar los trabajadores sino también las características de su personalidad que le permiten realizar de forma más eficiente sus tareas asignadas.

**4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado.**

**¿Qué áreas se evaluaron?**

El área que se evalúa es el área de servicio al cliente, ya que muestran que los trabajadores de la empresa deben mejorar el trabajo en equipo, vocación de servicio, orientación a la excelencia, empatía relacional, orientación al

cliente, calidez en la atención, cordialidad en el trabajo y el trabajo bajo presión para que el trabajo rinda los frutos necesarios.

**5. ¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?**

La afectación en áreas como las emociones, la economía y lo social, también es clave en el desempeño laboral, dado que, si el colaborador no domina su situación particular, aumenta las posibilidades de presentar distracciones en la atención de llamadas y, en consecuencia, generando un mal servicio que afectaría a los indicadores de gestión.

**6. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Exprese de qué modo.**

Yo diría que hubo un miedo justificado entre los colaboradores de que cerrara la empresa, cuando se continuó con las labores, a mi criterio, la mayor parte de los trabajadores sintieron una actitud positiva hacia la empresa.

**7. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?**

Si la hubo, como en casi todas las empresas del país.

**8. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?**

Desde que comenzó la pandemia hace dos años hasta ahora, yo diría que la mayoría de empleados se ha contagiado en algún momento.

**9. ¿Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados? Si es posible con números**

Disminuyó en alrededor de un 33%

**10. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuántos?**

Bajo la modalidad de teletrabajo trabajó alrededor de la mitad de los empleados.

**11. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.**

Factores como la iluminación, el ruido, los equipos tecnológicos, el internet, los sistemas informáticos, la silla, la afectación emocional, económica y social, han sido determinantes en el teletrabajo, en algunos casos la adaptación fue rápida, en otros más lenta.

**12. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.**

En las evaluaciones de desempeño se encontró que la mayoría de los colaboradores han recibido retroalimentaciones para su gestión, por procesos mal ejecutados, quejas o la calidad de servicio que brindan, aunque no todos han generado reprocesos, llamados de atención o errores operativos.

## ENTREVISTA N°4

**EMPRESA:** Electromed

**ENTREVISTADO/A:** Psicol. Belén Navas

- 1. ¿Por pandemia, cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?**

Cada día se descubren nuevas consecuencias del covid-19, si tomamos en cuenta que una gran parte de la población se contagió de esta enfermedad, incluso tal vez sin saberlo, todavía son desconocidas sus secuelas, últimamente se ha encontrado que las personas que se contagiaron han incrementado su tendencia a la depresión. Esto es en lo mental, por otro lado, ya es conocido que muchos contagiados no quedaron también físicamente, mostrando afecciones en los pulmones y en otras partes de su cuerpo, todavía falta mucho por conocer sobre las consecuencias finales de esta pandemia que todavía no acaba.

- 2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?**

Hay empresas que han considerado implementar aspectos que mejoren el desempeño laboral constantemente, pero la presencia del Covid-19 supuso una modificación radical en la modalidad de trabajo para muchas organizaciones del Ecuador, el confinamiento obligatorio, el alto índice de contagios y la necesidad del cumplimiento de obligaciones laborales para cubrir las demandas del mercado, dieron paso al uso de la tecnología y

canales electrónicos desde casa. Ante este nuevo marco laboral era necesario como empresa continuar evaluando el desempeño de los trabajadores.

- 3. ¿Durante el covid-19 usted aplico evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.**

Esta metodología debe llevarse a cabo al menos una vez al año, o considerando un período de tiempo específico, para que se pueda medir la evolución del desempeño laboral de los empleados. Se utiliza la evaluación por metas. Se la realiza individual y por equipo.

- 4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado.**

**¿Qué áreas se evaluaron?**

La mayoría de las evaluaciones de desempeño se eligen con la intención de identificar las debilidades de la organización y, en general, el objetivo principal es evaluar qué competencias deben desarrollarse en los empleados. Las principales áreas a evaluar son productividad, talento humano, operaciones.

- 5. ¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?**

El Covid-19 provoca muchos retos a nivel empresarial. Por lo tanto, las empresas tenían que adaptar y cambiar algunas formas de trabajo, encontrando alternativas, ante esta nueva realidad para sobrevivir. Esto ocasionó que muchas empresas cerraran o prescindieran de personal, lo cual repercutió en los trabajadores en forma de estrés.

- 6. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Exprese de qué modo.**

Los resultados muestran que la percepción del personal frente a sus actividades laborales fue positiva.

- 7. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?**

La hubo y fue necesaria hacerla.

- 8. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?**

Alrededor del 80% en algún periodo durante estos dos años.

- 9. ¿Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados? Si es posible con números**

Se despidió a alrededor de la tercera parte del personal.

- 10. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuántos?**

Un 70% del personal trabajó bajo esta modalidad.

- 11. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.**

Existió un miedo creciente por perder el trabajo yo diría no solamente en la empresa sino entre todos los trabajadores del país.

- 12. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.**

Las empresas han llegado a valorar mucho más la flexibilidad y la resiliencia, debido a la imprevisibilidad de la pandemia. Muchas empresas, tras vivir la situación de la pandemia, podrán plantearse un futuro basado en un modelo híbrido, donde teletrabajarán en algunas situaciones, compaginando con desplazamientos al centro de trabajo.

## **ENTREVISTA N°5**

**EMPRESA:** Syscompsa

**ENTREVISTADO/A:** Psicól. María Cardoso

- 1. ¿Por pandemia, cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?**

El confinamiento en el hogar es una situación sin precedentes recientes en nuestro país, y es previsible que tenga un importante impacto en el bienestar físico y psicológico. La interrupción de hábitos durante el confinamiento y la instauración de otros poco saludables como, por ejemplo. malos hábitos alimenticios, patrones de sueño irregulares, sedentarismo y mayor uso de las pantallas) pueden derivar en problemas físicos. Además, tomemos en cuenta el grado de estrés que tuvo la población por el miedo a contagiarse ellos o sus familiares. Obviamente que fue un período bastante duro para todos.

- 2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?**

En tiempos de pandemia, la modalidad implementada fue el teletrabajo, con horarios flexibles, que permitan a una empresa no interrumpir su producción

y a la vez garantizar el empleo de sus colaboradores, pero también comprende una variedad de actividades que implica usar de manera frecuente, equipos y métodos de procesamiento electrónico, además de digitalizar la documentación utilizada y permitir que los trabajadores mantengan contacto con los clientes y brindarles servicios oportunos. Es un campo laboral nuevo y necesariamente tuvo que ser evaluado.

- 3. ¿Durante el covid-19 usted aplicó evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.**

La evaluación del desempeño es una metodología ampliamente utilizada por la gestión de recursos humanos y es extremadamente importante que los gerentes la utilicen. En la empresa se utiliza la evaluación por competencias.

- 4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado.**

**¿Qué áreas se evaluaron?**

Para que RRHH pueda aplicar la evaluación del desempeño, es fundamental identificar qué puntos requieren mayor atención y análisis en la empresa, de manera que sea posible priorizar y estructurar una planificación más acertada, las áreas evaluadas fueron. productividad, adaptabilidad y resolución de problemas.

- 5. ¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?**



Debido a las incertidumbres que la situación generó en las empresas, el daño económico y los puestos de trabajo se convirtieron en las mayores preocupaciones, tanto por parte de las empresas como de los propios trabajadores. Es posible ver así una realidad laboral diferente, en términos de teletrabajo, flexibilidad horaria, diferentes formas de trabajar, nuevas reglas, adopción de tecnologías y uso de plataformas digitales.

- 6. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Exprese de qué modo.**

Como que la mayor dificultad fue en un principio la adopción del teletrabajo y adaptarse a la nueva realidad, pero pienso que la percepción hacia la empresa por parte de los empleados fue positiva.

- 7. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?**

Si se redujo personal a medida que aumentaba la pandemia.

- 8. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?**

Tomando en cuenta que la pandemia comenzó en el 2020 y que ya casi vamos a cumplir dos años de la existencia de la misma sin que se termine de seleccionar para completo, creo que la mayor parte del personal en algún momento se contagió de Covid e incluso entre nuestro personal se registraron algunas defunciones.

- 9. ¿Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados? Si es posible con números**

En su mayoría el personal disminuyó por despidos, la cifra fue alrededor del 20%.

**10. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuántos?**

Si se trabajó por teletrabajo, el personal de oficina pudo en su mayoría trabajar por esta modalidad.

**11. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.**

Efectivamente el personal estaba bastante angustiado ante la posibilidad de que la empresa cierre y perdieran sus trabajos, todos los empleados del país tuvieron la misma angustia.

**12. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.**

El teletrabajo seguirá siendo una opción para las empresas a través del uso de las redes sociales. No obstante, las empresas también podrán optar en el futuro por la adopción de un modelo híbrido de contratación presencial a distancia, con equilibrio. Esta pandemia también puso sobre la mesa la opción, de contratar personas en diferentes localizaciones en el futuro, por la posibilidad de teletrabajar y sin la exigencia del trabajo presencial en algunos puestos.

## ENTREVISTA N°6

**EMPRESA:** CONDIMAR

**ENTREVISTADO/A:** Psicol. Carlos Ortega

- 1. ¿Por pandemia, cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?**

Considero que evaluar el desempeño es necesario y mientras duró la situación de teletrabajo fue más necesario todavía, ya que era algo que no se había hecho antes, durante este periodo se fijaban metas y se evaluaba su seguimiento para de esta manera contribuir con cumplir los objetivos de la empresa.

La paralización de la actividad económica, el cierre de negocios y centros educativos y el confinamiento de toda la población durante semanas supuestamente una situación extraordinaria y con múltiples estímulos generadores de estrés. Durante el confinamiento, los dos factores que más afectan al bienestar físico y psicológico son la pérdida de hábitos y rutinas y el estrés psicosocial, Esto es lo que señala la psicología laboral como ciencia, ahora, al palparlo directamente entre personal de la empresa, si es notorio de que está pandemia repercutió entre esos dos aspectos en los trabajadores

- 2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?**

Durante la pandemia de COVID, se han incrementado los errores operativos, llamados de atención y quejas por el servicio en las que muchos de los

colaboradores que antes no presentaban novedades con el cumplimiento de sus actividades. Por esto las evaluaciones del desempeño en la empresa son herramientas útiles que nos ayudan a manejar este tipo de situaciones que son a la vez consecuencias de una nueva realidad.

- 3. ¿Durante el covid-19 usted aplico evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.**

La evaluación del desempeño es un método que utilizan los gerentes de talento humano para medir la entrega de resultados de los empleados, individualmente o como equipo. Esta herramienta es fundamental en el desarrollo empresarial, ya que con su ayuda se evalúan los resultados obtenidos, ya sean positivos o negativos. En la empresa se utiliza la evaluación por competencias.

- 4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado.**

**¿Qué áreas se evaluaron?**

Una planificación bien organizada favorece el autoconocimiento empresarial, y esto permite que la gestión sea más transparente y asertiva, haciendo que la comunicación interna y el compromiso del equipo sean mucho mejores, y que las decisiones estratégicas de RRHH sean mucho más precisas. En la empresa se evaluaron nivel de procesos y nivel de apoyo.

- 5. ¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?**

En estos nuevos desafíos que enfrentan las empresas, es posible percibir que los procesos de evaluación del desempeño laboral en una pandemia es aún un tema poco abordado en el área de los RRHH.

- 6. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Exprese de qué modo.**

No creo que la percepción del personal hacia sus actividades laborales se volviera negativa, más bien tuvo que adaptarse a la nueva realidad que se vivía y durante los periodos más duros de la pandemia creo que las principales preocupaciones fueron no contagiarse y que la empresa no cerrara.

- 7. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?**

Si tuvimos reducción de personal.

- 8. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?**

Si hubo, pero no todos al mismo tiempo.

- 9. ¿Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados? Si es posible con números**

Se despidió a alrededor de un 15% de la nómina.

- 10. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuantos?**

A la mayoría del personal de oficina, un 20%

**11. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.**

Yo diría que el mayor miedo que tuvo el personal fue contagiarse en algún momento de la enfermedad miedo que creo que ha tenido todo el planeta durante esta pandemia, seguido a esto sí estuvo el miedo a perder el trabajo.

**12. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.**

Creo que la adaptación al teletrabajo estuvo bastante ligada a la edad del trabajador Me parece que los trabajadores jóvenes adaptaron mejor a esta modalidad de trabajo que los mayores.

#### **4.2 Análisis de los resultados**

A continuación, se detallan dos matrices de hallazgos con las preguntas divididas según las variables, que en este caso son: **“desempeño laboral”** y **“Covid-19”**. Se concluyen las respuestas de cada entrevistado con el fin de obtener mejor comprensión de las entrevistas al finalizar la lectura. Con esto dando paso a los resultados obtenidos a través de ellas y proporcionando resultados que han cumplido con el trabajo de investigación.

**Tabla 2 Variable: Desempeño Laboral**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Ing. Fernanda Barzola</b>	<b>Psicól. Pablo Cali</b>	<b>Psicól. Wendy</b>	<b>Psicól. Belén Navas</b>	<b>Psicól. María Cardoso</b>	<b>Psicól. Carlos Ortega</b>
<b>2. ¿Considera usted que la realización de una evaluación de desempeño durante el covid-19 era necesario para el desarrollo de la empresa?</b>	Considera que evaluar el desempeño es necesario, no lo realizaban antes, pero se fijaban metas.	Considera que, si es importante la realización de una evaluación de desempeño, ya que puede descubrir áreas de oportunidad que puede mejorar.	Si considera la importancia en la evaluación, ya que se puede diseñar estrategias para mejoras continuas.	Recalco que ante el nuevo marco laboral era necesario continuar evaluando el desempeño de los trabajadores.	Por ser un campo laboral nuevo era necesario ser evaluado, por la implementación del teletrabajo.	Considera que las evaluaciones son herramientas útiles para su empresa, ya que durante el covid presentaron quejas por el servicio.
<b>3. ¿Durante el covid-19 usted aplico evaluaciones de desempeño en la empresa? En caso de ser la respuesta SI indique que tipo de evaluación y del objetivo de la misma. En caso de ser la respuesta NO indique el por qué.</b>	Si se aplicó, se aplicó la evaluación por metas, que es el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, ya que son guiados por sus lideres	Si, se realizó la evaluación por competencias que se recoge evidencia a través de las actividades y progreso del empleado, y con esto se evidencio la baja productividad durante el teletrabajo.	Se aplicaron cuestionarios para medir el desempeño laboral. Se utilizó la evaluación por competencias.	Si aplican, aplican evaluación por metas de forma individual y en equipo.	Si utilizan evaluación de desempeño, en este caso utilizan la evaluación por competencias.	En la empresa aplican evaluación de desempeño por competencia.
<b>4. Si se aplicaron las evaluaciones de manera general, cual fue el resultado. ¿Qué áreas se evaluaron?</b>	De manera general, se efectúan las evaluaciones para el área de ventas y servicio al cliente.	Se considero las evaluaciones en el área de producción junto al área de operaciones.	Se evalúa el área de servicio al cliente/ ventas, ya que es donde más deficiencia hay.	Las principales áreas a evaluar son productividad, talento humano y operaciones.	Las áreas evaluadas fueron. productividad, adaptabilidad y resolución de problemas.	En la empresa se evalúa las áreas de nivel de proceso y nivel de apoyo.

<p><b>5. ¿Qué valoración posee acerca de las afectaciones negativas que ha podido causar la pandemia en el desempeño laboral de los trabajadores?</b></p>	<p>En cuestión si generó problemas en lo que es teletrabajo al desconocer cómo adaptarlo a la rutina diaria y cómo lidiar con la tecnología necesaria para manejar. Otro problema de la empresa fue el del seguimiento a los empleados.</p>	<p>Tanto como la empresa y los empleados no estuvieron preparados para asumir las nuevas modalidades a causa de la pandemia, pero pudieron adaptarse a la nueva realidad.</p>	<p>Considero que lo negativo fue la afectación al área de emociones, economía y social.</p>	<p>Menciona que las empresas se tuvieron que adaptar y realizar cambios laborales, lo cual repercutó en los trabajadores en forma de estrés.</p>	<p>Debido a las situaciones generadas en las empresas, hubo daño económico, los puestos de trabajo se convirtieron en mayores preocupaciones.</p>	<p>Menciona que no afectó a sus actividades laborales pero que si preocupaciones como no contagiarse y que la empresa no cerrara.</p>
<p><b>10. ¿A raíz del covid-19 su empresa tomó la decisión de mandar a empleados a teletrabajo? ¿Cuántos?</b></p>	<p>Tuvo un 80% del personal bajo esta modalidad.</p>	<p>Alrededor del 70% del personal de diferentes áreas adaptaron la modalidad teletrabajo.</p>	<p>Alrededor de la mitad bajo la modalidad teletrabajo.</p>	<p>Un 70% trabajo en modalidad de teletrabajo.</p>	<p>Personal de oficina la mayoría se fue a la modalidad de teletrabajo.</p>	<p>Personal de oficina, un 20%</p>
<p><b>11. ¿El personal experimentó sentimientos de angustia referentes a su estabilidad laboral, durante la pandemia? Describa la situación.</b></p>	<p>Por despidos el personal experimento miedo a perder su trabajo y afectar su estabilidad laboral.</p>	<p>Se experimento angustia, estrés y preocupación, y temor a que la empresa cerrara.</p>	<p>Experimentaron afectación emocional, económica y social.</p>	<p>Existió miedo por perder el trabajo.</p>	<p>Experimentaron angustia por la posibilidad de cerrar la empresa.</p>	<p>Hubo miedo a contagiarse y a perder su trabajo.</p>
<p><b>12. Cómo fue el desempeño laboral de los empleados fuera de la empresa, ya que trabajaron desde sus hogares.</b></p>	<p>El cambio tan drástico hizo que se dieran cuenta que no estaban preparados para la nueva normalidad pero que los obligaba mantenerse activos.</p>	<p>Considera que el desempeño fue normal tomando en cuenta la situación atípica que se vivió.</p>	<p>Se encontró que la mayoría de los colaboradores han recibido retroalimentación para su gestión, por procesos mal ejecutados, etc.</p>	<p>Se llego a valorar mucho más la flexibilidad y la resiliencia debido a la pandemia. Podrán plantearse un futuro basado en un modelo de teletrabajo.</p>	<p>Comenta que seguirá siendo una opción para las empresas a través del uso de las redes sociales.</p>	<p>Comenta que los trabajadores jóvenes tuvieron mejor adaptabilidad y mucho más rápido que las personas mayores.</p>



**Tabla 3 Variable: COVID-19**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Ing. Fernanda Barzola</b>	<b>Psicól. Pablo Cali</b>	<b>Psicól. Wendy Ochoa</b>	<b>Psicól. Belén Navas</b>	<b>Psicól. María Cardoso</b>	<b>Psicól. Carlos Ortega</b>
<b>1. ¿Por pandemia, ¿cómo se sintió el personal con respecto a su estado físico y mental en cuanto a la experimentación de fatiga, dificultad para concentrarse, alteración del sueño, irritabilidad, entre otros?</b>	El personal muy angustiado, con estrés y miedo por la preocupación de todo lo que se circulaba por redes sociales.	Se experimento mucho estrés por enfermedad, y el covid deja secuelas tanto físicas como mentales.	Existió situación de estrés general y se reflejó en todo el personal de la empresa.	Muchos de los empleados sintieron las secuelas del covid, tanto físicamente como de salud por afecciones en pulmones etc.	Grados de estrés, interrupción de hábitos durante confinamiento, entre otros aspectos sintió el personal.	Los factores que mas afectaron fue al bienestar físico y psicológico ya que esto causa pérdida de hábitos y rutinas, ye estrés psicosocial.
<b>6. ¿Considera usted que la percepción del personal frente a sus actividades laborales se tornó negativa o positiva durante la pandemia? Expresé de qué modo.</b>	El hecho de continuar en el trabajo motivo a los trabajadores e hizo que su moral permaneciera en alto ya que muchos enfermaron y fueron momentos duros para el personal.	La mayoría de los empleados tuvieron actitudes positivas.	Comenta que hubo miedo justificado entre los colaboradores por cierre de empresa, pero luego continuo los labores y fueron positivos.	Los resultados fueron positivos frente a sus actividades.	La percepción hacia la empresa por parte de los empleados fue positiva.	No se volvió negativa solo tuvieron la preocupación de contagiarse y que la empresa cerrara.
<b>7. ¿Hubo reducción de personal durante el covid-19?</b>	Si se redujo porque la economía de la empresa se mantuvo al mínimo.	Si hubo reducción personal porque las ventas disminuyeron.	Si hubo reducción de personal.	Si hubo y fue necesaria la reducción.	Se redujo personal a medida que aumentaba la pandemia.	Si hubo reducción de personal.
<b>8. ¿Cuántos casos de infectados hubo en la empresa?</b>	Hubo casi la mitad del personal.	Unos se contagiaron y otros fallecieron.	La mayoría de los empleados se contagió.	Alrededor del 80%	Si hubo contagiado y se registró defunciones lamentablemente.	Si hubo, pero no todos al mismo tiempo.

Frente a los resultados expuestos en las entrevistas, se ha evidenciado que, uno de los objetivos de esta investigación fue analizar los principales cambios que la pandemia obligó a implementar en las empresas. Se pidió a todos los participantes que describieran lo que estaba sucediendo en su lugar de trabajo desde el primer día de la crisis, para comprender las primeras reacciones de los empleados y qué medidas se implementaron en la organización.

Muchas de las empresas si aplicaban evaluaciones de desempeño la cual podían analizar el desempeño laboral durante y antes de la pandemia. Con el fin de que los empleados tengan un seguimiento en tiempo de covid y antes de covid, para analizar en que afectó la pandemia a los empleados, ya sea físicamente o mentalmente y en el puesto de trabajo.

Se pudo evidenciar desde las entrevistas, que la mayoría de las empresas que aplicaban evaluaciones de desempeño se iban más por las evaluaciones por competencia y evaluaciones por metas, estas con el fin de evaluar áreas como: servicio al cliente, operaciones, talento humano, ventas, productividad entre otros. El desempeño laboral en tiempos de covid incidió en las ventas de forma directa por parte de los empleados, ya que bajaron su rendimiento y las quejas eran altas, mientras que otras empresas se mantenían con una economía mínima pero así mismo con empleados con mente positivas, pero a la vez con miedo.

Sin duda alguna el covid-19 afecto a la mayoría de los empleados de la empresa con respecto al miedo de contagiarse, al miedo de perder su estabilidad laboral por lo que la mayoría de las empresas optaron y se vieron

en la obligación de cerrar sus puertas momentáneamente y continuar sus actividades laborales luego o tener despidos de personal.

Por otro lado, con el inicio de la pandemia y las restricciones de movilidad en el año 2020, las empresas del sector comercial, se han visto afectadas. Como afirman Zambrano & Peña (2021) las empresas que integran el sector comercial han disminuido su rentabilidad por la pandemia de Covid-19, debido a la paralización durante meses en los inicios del confinamiento. No obstante, con el pasar del tiempo el gobierno ha ido cambiando las políticas que ha permitido la apertura de ciertos sectores, entre ellos el comercial, los cuales han cumplido con las normas sanitarias y de bioseguridad.

Por otra parte, para comprobar que las condiciones sanitarias promulgadas por el COVID-19 incidió en el desempeño laboral en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil, se exponen los siguientes resultados:

El Gobierno ecuatoriano, con 58 casos positivos y 2 fallecidos acogió seis medidas emergentes el 16 de marzo del 2020, mismas que fueron las siguientes:

- i) Cerrar los servicios públicos a excepción de los servicios de salud, seguridad y servicios de riesgo.
- ii) Apertura de hospitales, tiendas de barrio, mercados y supermercados.
- iii) Suspensión total de la jornada laboral presencial del sector público y privado.

- iv) Toque de queda para vehículos y personas.
- v) Suspensión de vuelos nacionales de pasajeros.
- vi) Suspensión de transporte interprovincial. (Ortega, 2020)

También, las condiciones sanitarias promulgadas a causa de la pandemia del COVID-19, según los gerentes entrevistados, obligaron a las empresas a continuar sus actividades mediante el teletrabajo, el cual ha repercutido en la productividad de los colaboradores de las empresas, sobre todo en los de mayor edad,

Al preguntarse a los entrevistados si Disminuyó el personal a raíz del covid-19 ya sea por muerte o por despidos inesperados, la totalidad de ellos contestó afirmativamente, aunque mayoritariamente la reducción de personal provino de los despidos, pero si hubo defunciones. Según el INEC, para el 2020 se han registrado los siguientes datos con respecto al 2019:

**Tabla 4** Tendencia de defunciones generales en Ecuador

<b>Año</b>	<b>Total</b>
<b>2019</b>	<i>73.431</i>
<b>2020</b>	<i>115.516</i>

**Fuente:** (INEC, 2021)

Los datos expuestos por el INEC demuestran que durante el 2020 el número de muertes aumentó, lo que ha perjudicado el bienestar y calidad de vida de las familias, puesto que los más expuestos han sido del género masculino. (INEC, 2021)

Por lo cual en las entrevistas pudimos evidenciar, y confirmar que al menos dos empresas tuvieron defunciones, pero no indicaron porcentaje ni numeros exactos, solo obtuvimos confirmaciones de que todas las empresas si tuvieron contagios.

Frente a esto, el Ministerio de Trabajo ha regulado la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria por coronavirus (COVID-19), esto quiere decir que el empleado realiza sus actividades fuera de las instalaciones donde habitualmente desarrolla sus actividades laborales, trasladándose a sus domicilios. (Ministerio del Trabajo, 2021)

Todos los gerentes entrevistados implementaron la modalidad de teletrabajo en sus empresas. De acuerdo al INEC, el teletrabajo en el año 2019 y 2020 se han expuesto de la siguiente manera:

**Tabla 5.** Teletrabajo

<b>Año</b>	<b>Total, de personas</b>
<b>2019</b>	<i>15.200</i>
<b>2020</b>	<i>7.688.944</i>

**Fuente:** (Ministerio del Trabajo, 2021)

Conforme a los datos que se pudo recolectar de acuerdo a las empresas, todas mandaron a su personal a teletrabajo, todas aplicaron la nueva modalidad que se estaba viviendo, fue entre un 20% hasta un 80% de personal que hacia teletrabajo. La razon fue para precautelar la salud de los empleados mismos, y por las medidas tomadas por el gobierno.

Las condiciones de salud por la pandemia en la población afectaron en la evaluación del desempeño laboral de los empleados de las empresas, ya que a la mínima sospecha de algún síntoma del virus el afectado debía aislarse hasta su recuperación, y tras dicha acción los trabajadores no han logrado concentrarse al 100% en su trabajo, lo que afecta la productividad de la empresa donde laboran.

Los entrevistados recalcan que los empleados experimentaron problemas de salud ya sea físico o mental, ya que la mayoría del personal se contagió y no lograban obtener los mismos resultados de antes, incluso hubo dos empresas que tuvieron problemas en sus áreas, ya que había quejas por el servicio que prestaban.

Frente a lo expuesto, el desarrollo de una correcta evaluación de desempeño durante la pandemia del Covid-19 pudo incidir de forma positiva para unas cuantas empresas y de forma negativa para otras por el incremento de las ventas, y la disminución de ellas, ya que, detecta la eficiencia de los trabajadores durante sus actividades normales, identificando el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa comercial. Además, con la evaluación de desempeño los trabajadores llevan un seguimiento con el que pueden apreciar su rendimiento laboral, y ver qué consecuencias han tenido durante y antes del covid-19, valorando así el hecho de mantenerse en un trabajo, y tener la motivación para seguir con una estabilidad económica.

Por otro lado, según el Servicio de Rentas Internas (SRI), para el año 2020 se han cerrado un total de 3.494 sociedades económicas, y uno de los sectores más afectados fue la construcción; los ingresos de esta industria se

contrajeron un 20% en 2020 con respecto a 2019. Entre los sectores que cerraron están los siguientes:

**Tabla 6.** Cierre de empresas por sector

<b>Sector</b>	<b>Total</b>
<b>Comercio</b>	<i>291</i>
<b>Actividades inmobiliarias</b>	<i>152</i>
<b>Actividades profesionales</b>	<i>171</i>
<b>Total</b>	<b>614</b>

**Fuente:** (Ekos, 2021)

La tabla demuestra los tres sectores que han generado más cierres de empresas durante el 2020, esto se ha dado a causa de las restricciones establecidas por el confinamiento, ya que estos sectores no pertenecen a los negocios primordiales como salud y alimentación.

En si la decisión de cerrar sus puertas básicamente no fue permanentemente hubo empresas que cerraron momentáneamente, por lo que se vieron en la obligación a principios de pandemia por fuertes contagios de empleados mismos o familiares en cerrar sus puertas, pero a medida que iba avanzando la pandemia estas abrieron sus puertas con su personal, obteniendo mentes positivas con el fin de levantar a la empresa y a la economía. A raíz de esto recalcaron en las entrevistas, que si implementaron evaluaciones de seguimiento para analizar su desempeño y ver como afecto el covid-19 en ellos.

Por ende, el panorama laboral frente al Covid-19 no fue el mismo debido a una sobreexplotación de factores de riesgo a la salud de los trabajadores (Ortega, 2020). Por lo que el desempeño laboral de los trabajadores estuvo afectado directamente con el inicio de la pandemia, esto se debe al miedo, a la inseguridad y al poder quedarse sin un puesto de trabajo, afectando el rendimiento que cada persona apostaba en su puesto de labores.

Por otro lado, se pudo mostrar que al menos una empresa del sector comercial entrevistada, mencionó que hubo disminución de ventas y por lo tanto tuvo despidos de personal. Esto se dio por la falta de concentración y por el miedo a contagiarse, esto hace que tengan una evaluación de desempeño bajo, ya que mantener una estabilidad laboral y un desempeño alto en esos tiempos era más difícil por la modalidad en la que se empezó a trabajar.

En este sentido Pesantes asegura que fueron alrededor de 7.700 empresas sin atención desde el inicio de la pandemia, donde el sector comercial se enfrentó a una disminución en ventas. A continuación, se presenta la tabla donde se demuestra la disminución de las ventas de las empresas:

**Tabla 7.** Ventas 2019 - 2020

<b>Sector</b>	<b>Total, 2019</b>	<b>Total, 2020</b>
Comercio	74.696	14.519
Manufactureras	28.932	7.112



Agricultura, Ganadería y pesca	14.700	2.750
Transporte	9.164	1.233
Minería	17.025	1.192
<b>Total</b>	<b>1445.517</b>	<b>26.806</b>

**Fuente:** (Primicias, 2021)

Por consiguiente, el bajo desempeño laboral de los trabajadores por la presencia del Covid-19 ha incidido directamente a la productividad de las empresas del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, generando la suspensión, despidos o el impago de las nóminas salariales, así como la postergación de inversiones; todo esto ha repercutido significativamente en la productividad tanto de las empresas comerciales como de los trabajadores. (OCDE, 2020)

En el caso de las condiciones de salud que ha provocado el COVID-19 en la población, ha afectado en la evaluación del desempeño laboral por el empleado, pues, con la pandemia y las condiciones de salud que se han generado en la ciudadanía, ha incidido negativamente en el desempeño laboral del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, puesto que según las SUPERCIAS (2020), el total de los gastos por las empresas comerciales en mayor parte han superado a los ingresos; lo que repercute la estabilidad económica, y consigo ha surgido un problema social como es el desempleo. Entre los gastos incluyen los operativos, administrativos, financieros, de venta y deducibles.

Entre los reportes emitidos por el Ministerio de Salud en cuanto a los picos de contagios registrados durante el 2019- 2020, número de muertes e incremento de contagios confirmados, se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 8.** Información estadística de contagios

<b>Año</b>	<b>Fallecidos</b>
2019	88.429
2020	115.998
<b>Total</b>	<b>204.427</b>

**Fuente:** Ministerio de Salud Pública (2021)

Se demuestra el número de fallecidos registrados durante el 2019, las cuales han sido por accidentes, suicidios, asesinatos, entre otros, los cuales no tienen relación con el Covid-19; sin embargo, para el 2020, el número de fallecidos han ido en aumento y la totalidad de muertes han sido a causa del Covid-19.

Para Manrique (2020) la pandemia a causa del Coronavirus trajo grandes cambios que involucra a las empresas, mismas que pararon sus actividades, ya que no han podido sostenerse y cada vez más personas se quedan sin trabajo y el surgimiento abrupto de la informalidad es un gran riesgo. Frente a las diferentes olas de contagio que se han venido dando desde el inicio de la pandemia, la falta de ingresos en las empresas sin importar su tamaño o actividad, ha conseguido la destrucción de miles de empleos.

Existieron empresas que se acogieron a la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, donde establece que por eventos de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificados, el empleador podrá reducir la jornada laboral, hasta un máximo del 50%. El sueldo o salario del trabajador corresponderá, en proporción, a las horas efectivamente trabajadas, y no será menor al 55% de la fijada previo a la reducción; y el aporte a la seguridad social pagarse con base en la jornada reducida (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, 2020). Y esta decisión ha afectado directamente a los colaboradores que han prestado sus servicios profesionales a estas entidades durante años.

Junto a los entrevistados no se confirmó denuncias por despidos intempestivos, o por aplicar alguna ley orgánica. Y para complementar, se afirma a través de las entrevistas que la eficiencia de la evaluación de desempeño ha incidido en las ventas por empleado del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

Y puesto que para el 2019, la actividad económica y productiva de las empresas que integran el sector comercial han logrado un incremento de ventas de 3% respecto al año anterior (2018), destacando un incremento de 12% para las empresas asociadas a esta actividad y domiciliadas en Guayaquil. En el caso del 2020 y con el inicio de la Pandemia se ha identificado una disminución de las ventas llegando al -37% hasta el mes de agosto de ese año, provocando la disminución de ingresos y aumento de las deudas, todo esto por la pandemia del Covid-19 (Revista Industrias, 2020). Estos resultados, han provocado que empresas comerciales cierren sus empresas o que paralicen momentaneamente sus actividades.

Gracias a las entrevistas podemos decir que para que una empresa tenga éxito o sea solvente, es importante contar con una evaluación de desempeño para analizar el rendimiento laboral y sus competencias, a parte los empleados deben estar preparados físicamente y emocionalmente para poder aumentar la productividad de la empresa, así mismo obtuvimos como resultados que para que una empresa tenga un alto rendimiento, sus empleados deben estar motivados, capacitados y sobre todo tener un líder que tenga claro los objetivos de la empresa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Al haber culminado el trabajo de investigación y determinar el desempeño laboral durante la pandemia por el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- A lo largo de la investigación, el objetivo principal fue, sin duda, responder a la pregunta de partida “¿Cómo el COVID-19 impactó el desempeño laboral en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020? Se lograron los objetivos propuestos, ya que a través de los datos recolectados se pudo evaluar cómo la pandemia impactó al desempeño laboral y, en consecuencia, en los colaboradores de las empresas del sector comercial.
- El funcionamiento de las empresas sufrió abruptamente con nuevos desafíos que surgían diariamente. De inmediato, se pudo comprender que, en un entorno turbulento y desconocido, los empresarios buscaron, desde el primer momento, adquirir estrategias que protegieran a los usuarios y sus empleados. Con esto, una parte de los empleados comenzaron a bajar su desempeño laboral y a teletrabajar, por primera vez, ya que era la posible solución para protegerlos y al mismo tiempo permitirles seguir desempeñando sus funciones.
- Como lo verifica la revisión de la literatura, el Gerente de Recursos Humanos tiene un papel muy importante durante y después de las crisis, ya que los empleados, como el activo más valioso de cada

organización, contribuirán positiva o negativamente a su desempeño. Como tal, deben desarrollar planes e involucrar a los empleados, utilizándolos como una herramienta para generar valor, aumentando su involucramiento con la cultura organizacional y evitando la pérdida de talentos importantes.

- A través de los resultados del estudio, utilizando entrevistas se ha respaldado toda la recolección de información, comprobando que los gerentes de RRHH efectuaron evaluaciones al desempeño laboral, ya sea por competencias o metas. Los resultados mostraron que los trabajadores de las empresas deben mejorar el trabajo en equipo, vocación de servicio, orientación a la excelencia, empatía relacional, orientación al cliente, calidez en la atención, cordialidad en el trabajo y el trabajo bajo presión para que el trabajo rinda los frutos necesarios. Además, el covid-19 afectó en áreas como las emociones, la economía y lo social, también es clave en el desempeño laboral, dado que, si el colaborador no domina su situación particular, aumenta las posibilidades de presentar distracciones en la atención de llamadas y, en consecuencia, generando un mal servicio que afectaría a los indicadores de gestión.

## Recomendaciones

Al finalizar con la investigación, se ha llegado a las siguientes recomendaciones en cuanto al tema de estudio:

- Se recomienda a la academia, que, en el futuro, como complemento, sería pertinente elaborar un estudio cuantitativo que pudiera ser más completo y representativo y, de esta forma, incluir más organizaciones y permitir análisis comparativos entre sectores (público y privado) y otras áreas de actividad no solo la comercial, y de esta manera investigar cómo evolucionó el desempeño laboral en el país durante el periodo de pandemia
- De las entrevistas se puede comprobar que hubo varias adaptaciones en los procesos de gestión administrativa de las empresas para intentar superar las barreras impuestas por el Covid-19 de la forma más segura posible, por lo cual, se recomienda a los gremios empresariales que elaboren planes estratégicos para superar problemas imprevistos como futuras pandemias o desgracias naturales.
- Se recomienda fomentar la participación y asistencia de los colaboradores de las empresas de diferente sector en capacitaciones con el fin de establecer resultados enfocados al desempeño laboral, donde los beneficiarios serán mejorar su rentabilidad.
- Se recomienda fomentar un ambiente de comunicación interna dentro de las empresas o negocios con los colaboradores, donde se pueda emitir información de apoyo o motivación, que incida positivamente en su desempeño profesional.

## REFERENCIAS

- Acosta, S. (2021). Salud mental en trabajadores expuestos a COVID-19. *Revista de Neuro-Psiquiatría* , 6-8.
- Anangonó, G. (2020). *El gobierno endurece las crisis, las mujeres sostienen la vida*. Wambra.
- Bautista C., R., Cienfuegos F., R., & Aguilar P., E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121.
- Benavides, F. (2020). La salud de los trabajadores y la COVID-19. *Archivos de prevención de riesgos laborales* 23.2, 57-62.
- Brazzolotto , S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* . Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Canales, A. (2021). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas en Ferreyros SA durante el periodo de pandemia Covid-19. *Resisiones organizacionales*, 56-85.
- Canales, M. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* , 2-6.
- Cárdenas M., O. (2016). *Factores determinantes en la evaluación del desempeño en el consejo de Bogotá: Un estudio de caso*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granda.
- Carrillo, P. (2021). Una radiografía a las empresas ecuatorianas antes del COVID-19. *X-pedientes Económicos* , 3-5.
- Cavallo, E., & Powell, A. (2021). *Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia*. Banco Interamericano de Desarrollo .
- CEPAL. (2021). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. *Cepal informes*, 1-6.



- Código de Trabajo. (2005). Ecuador: Consejo Nacional.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Asamblea Nacional.
- Cordova, L. (2020). Estrés y desempeño laboral en tiempos de emergencia sanitaria por COVID-19. *SUNEDU*, 35-37.
- Diario El Universo. (2019). *Las 25 empresas de Guayaquil que mueven más la economía*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/25/nota/7441011/empresas-mas-fuerza-guayaquil/>
- EL universo. (18 de julio de 2021). Estos son los sectores que han perdido más empresas en la pandemia. *El Universo*, pág. 3.
- Escobar, J. (2021). *Evaluación del desempeño en tiempos de covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- Ekos. (19 de julio de 2021). *¿Qué sectores han perdido más empresas en la pandemia?* Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/que-sectores-han-perdido-mas-empresas-en-la-pandemia>
- Foronda, J. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur* , 624-632.
- García, R. (2021). Influencia del COVID-19 en el desempeño laboral de los docentes de Educación Básica. *CIENCIAMATRIA*, 1-5.
- Gomez, J. (2021). Características clínico-epidemiológicas de la COVID-19. *evista Habanera de Ciencias Médicas*, 1-15.
- Gómez, R. (201). Retorno al trabajo y la COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica* , 76-85.

- González, C. (2020). ¿ Qué dicen las empresas sobre el COVID-19? *Documentos de Trabajo del CECIN* , 5-7.
- Heredia, T. (2021). Bienestar psicológico y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de confecciones en Tarapoto contexto covid-19 año 2020. *Desempeño siglo XXI*, 12-18.
- INEC. (2021). *Empresas comerciales*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>
- INEC. (2021). *Tasa de desempleo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/la-tasa-de-desempleo-en-ecuador-se-redujo-en-1-2>
- INEC. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- INEC. (2021). *Boletín Técnico. Registro estadístico de defunciones*. Quito: INEC.
- Iranzo E., M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI.
- Iturralde T., J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010*. Ambato : Universidad Técnica de Ambato .
- Janeth, S. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 1-4.
- Jiménez, C. (2021). La situación del mercado laboral en México antes y durante la COVID-19. *Revista Internacional de Salarios Dignos* , 6-14.
- Ley Orgánica de Salud. (2005). Ecuador: Consejo Nacional.
- Ley Orgánica de Apoyo Humanitario. (2020). *Ley organica de apoyo humanitario*. Quito: Asamblea General.

- Lozada, A., & Criollo, J. (2020). *El covid-19 y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Empresa Grupo Sur capacitación y consultoría*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mora, D. (2020). La investigación bibliográfica. *Metodología aplicada*, 23-45.
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Directrices para la prevención y protección de los trabajadores y servidores públicos que formen parte de los grupos de atención prioritaria y grupos con mayores factores de riesgo frente a la exposición al SARS CoV-2 Dentro de los espacios laborales*. Quito: Ministerio de Trabajo .
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Lineamientos de prevención y control para casos sospechosos o confirmados de SARS CoV-2/COVID-19*. Quito: Ministerio de salud Pública.
- Morales, F. (2018). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Investigación científica*, 46-53.
- Muller, P. (2018). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19. *SSRN Paper, April 8*, 13-18.
- Ocampo, L. (2021). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO* , 9-11.
- OCDE. (2020). *Impacto macro económico del covid-19 en Ecuador: desafíos y respuestas*. Centro de Desarrollo de la OCDE.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *COVID-19 y el mundo del trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-es/index.htm>
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 10(20), 2020, 15.
- Pallero, D. (11 de septiembre de 2020). ¿El teletrabajo se mantendrá cuando termine el estado de excepción? *El COmercio*, pág. 1.

- Pesantes, K. (18 de abril de 2020). El impacto del Covid-19 en la economía tiene tres escenarios. *Primicias*, pág. 3.
- Primicias. (31 de marzo de 2021). Ranking de ventas y exportaciones. *Economía*, pág. 3.
- Revista Industrias. (16 de diciembre de 2020). *Cámara de Industrias de Guayaquil: 84 años en una ciudad con tradición industrial*. Obtenido de <https://revistaindustrias.com/camara-de-industrias-de-guayaquil-84-anos-en-una-ciudad-con-tradicion-industrial/#:~:text=Durante 2019 la actividad economica, empresas guayaquileñas del sector de Guayaquil>
- Rosales, N., & Salazar, S. (2020). Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Santillan, W. (2021). El teletrabajo en el COVID-19. *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3-6.
- Santos, M. (2020). Repercusiones sobre las empresas de sus actuaciones socialmente responsables ante la pandemia generada por el COVID-19. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, 2-6.
- Seaman, T. (2018). Perspectiva de la producción camaronera de cultivo, 2018. *Clima Pesca*.
- Soler, J. (2021). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLAB* 1, 7-8.
- Torner, C. (2018). "Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional." . *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 22-45.
- Vásquez, G., & Ríos, C. (2019). Estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral. *Revista de la Universidad del Zulia*, 10(28), 112-136., 13.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Zambrano, A., & Peña, I. (2021). Sector construcción y micronegocios en búsqueda de reactivación de la pandemia Covid-19. *Revista electrónica cooperación Universidad Sociedad*. Vol. 6 N. 2, 10.

Zapata, B. (14 de marzo de 2021). Al año del confinamiento en Ecuador: negocios que nacieron y cerraron en pandemia; otros siguen en la lucha. pág. 2. Obtenido de El Universo.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ruiz Herrera, Karla Pamela**, con C.C: # 0940678451 autora del trabajo de titulación: **Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de febrero** del 2022



f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Ruiz Herrera, Karla Pamela**  
C.C:**0940678451**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis del desempeño laboral durante el COVID-19 en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Karla Pamela Ruiz Herrera		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. María Elena Escobar Chila Mg		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de ciencias económicas, administrativas y empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Lic. en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	22 de febrero del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	109
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Evaluación De Desempeño, Producción, Ventas		
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Desempeño Laboral, Trabajadores, Covid-19.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Este estudio tiene la intención de analizar el desempeño laboral durante la pandemia Covid-19 en empresas del sector norte de la ciudad de Guayaquil. Se considera necesario aumentar el desempeño laboral para enfrentar la crisis económica causada por la pandemia de Covid-19. La innovación laboral, la satisfacción laboral y el control de la cultura se consideran necesarios para mejorar el desempeño laboral. Trabajar desde casa requiere que las empresas ejerzan un mejor control y patrones de liderazgo para que los empleados puedan trabajar cómodamente. Las empresas exitosas necesitan empleados que hagan más que las tareas habituales y que también se desempeñen más allá de las expectativas. Para mantener sus esfuerzos de supervivencia en condiciones estables, se requiere que una empresa tenga altas capacidades.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-996219749	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:karlitapamela.ruiz@gmail.com">karlitapamela.ruiz@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			