

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

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

TEMA:

ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS Y EL RENDIMIENTO LABORAL
EN LA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO EP (UNA-EP)
PLANTA SILOS VENTANAS.

AUTOR

ING. XAVIER ALBERTO GUTIÉRREZ MORA

ASESOR:

ING. PEDRO ANDRADE. MAE

AÑO 2015

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme salud y sabiduría para cumplir esta meta.
A mis Padres, por confiar en mí y por brindarme su apoyo en todo momento.
A mis hermanos por estar presentes en cada capítulo de mi vida.
A mi esposa por ser mi soporte y compañía en esta travesía.
A mis hijos por ser el motor que me empuja a ser mejor cada día
A mis profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias.
A mi tutor, por ser mi guía en este trabajo de investigación.
A todos y a cada uno de ellos, mil gracias.

DEDICATORIA

A esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme todo su apoyo, unas desde el cielo y otras aquí en la tierra, ahora es tiempo de devolverles un poquito de todo lo que me han otorgado. Con todo mi cariño y esfuerzo dedico esta tesis a ustedes:

Papá Alberto

Mamá Maritza

Abuelita Matilde

Abuelita Zoila †

Abuelito Santiago †

Mi esposa Gabriela

Y a mis hijos: Xavier Andrés, Yarezi

RESUMEN EJECUTIVO

El presente investigación, estudia la administración por objetivos y la incidencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) en la ciudad de Ventanas, valorando los factores que afectan el desempeño laboral.

Este estudio según las fuentes de información es de tipo cuantitativa, por medio de la investigación se cuantificó los datos sobre la atención en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas a los usuarios (Agricultores) de la misma.

Se aplicó una investigación no experimental, donde se utilizó la observación para encontrar situaciones ya existentes, y no provocadas por el investigador, es decir se observó la situación tal cual se presentaba. La entrevista y las encuestas sirvieron como técnica de investigación, habiéndose aplicado a usuarios internos y externos.

Se propone un Plan de desarrollo del talento humano para incrementar el rendimiento laboral de los funcionarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA-EP) Planta Silos Ventanas.

ABSTRACT

This research, examines the management by objectives and the impact on job performance of public servants of the Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA- EP) in Ventanas city, valuing the factors that affect job performance.

This study as sources of information is quantitative type, through research data was quantified attention in the Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA- EP) users (farmers) of the same.

A non-experimental research, where observation was used to find existing situations, and not caused by the researcher, that is the situation as it was presented was applied was observed. The interview and surveys served as a research technique, to internal and external users having been applied.

Plan development of human talent to increase work performance of officials of the Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA- EP) Planta Silos Ventanas EP (UNA-EP) is proposed.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN EJECUTIVO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
3. MARCO CONTEXTUAL	3
3.1 INTERNACIONAL	3
3.2. NACIONAL	4
3.3. LOCAL	5
4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
5.1. PROBLEMA GENERAL	8
5.2. SUBPROBLEMAS	8
6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
7. JUSTIFICACIÓN	9
8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
8.1. OBJETIVO GENERAL	10
8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
9. MARCO TEÓRICO	11
9.1. MARCO CONCEPTUAL	11
9.2. MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	15
9.2.1. Antecedentes Investigativos	15

9.2.2. Referencia Técnica	17
9.2.2.1 Administración por resultados u objetivos	17
9.2.2.1.1. Características de la APO	17
9.2.2.1.2. Ventajas de la APO	18
9.2.2.1.3. Inconvenientes de la APO	18
9.2.2.1.4. Pasos de la APO	20
9.2.2.1.5. Clasificación de los objetivos	20
9.2.2.1.6. Características de los objetivos bien escritos	22
9.2.2.1.7. Pasos para establecer objetivos	22
9.2.2.2. Rendimiento laboral	23
9.2.2.2.1. Objetivos del rendimiento laboral	25
9.2.2.2.2. Evaluación del rendimiento laboral	27
9.2.2.2.3. Proceso de evaluación del rendimiento laboral	27
9.3. POSTURA TEÓRICA	28
10. HIPÓTESIS	28
10.1. HIPÓTESIS GENERAL	28
10.2 SUBHIPÓTESIS	29
11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
11.1. PRUEBAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.	30
11.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	65
11.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	66
11.3.1. CONCLUSIONES	66
11.3.2. RECOMENDACIONES	66
12. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS	67
12.1. ALTERNATIVA OBTENIDA	67
12.2. ALCANCE DE LA ALTERNATIVA	67
12.3. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALTERNATIVA	68
12.3.1. ANTECEDENTES	68
12.3.1. JUSTIFICACIÓN	69

12.3.2. OBJETIVOS	70
12.3.2.1. OBJETIVO GENERAL	71
12.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	73
12.3.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA PROPUESTA	71
12.4. RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA	76
13. BIBLIOGRAFÍA	77
14. ANEXOS	79
14.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA A USUARIOS INTRNOS.	79
14.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS.	85
14.3. ENTREVISTA A DIRECTIVOS	87
14.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO (UNA)	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1	Categoría Ocupacional	30
Tabla #2	Tiempo en la institución	31
Tabla #3	Objetivos de la UNA	32
Tabla #4	Relación Objetivos- Actividades	33
Tabla #5	Conocimientos funciones	34
Tabla #6	Cumplimiento funciones	35
Tabla #7	Evaluación de Desempeño	36
Tabla #8	Forma de Evaluación de Desempeño	37
Tabla #9	Liderazgo	38
Tabla #10	Trabajo delimitado	39
Tabla #11	Control	40
Tabla #12	Relación al contenido del trabajo asignado	41
Tabla #13	Percepción de las relaciones de trabajo	42
Tabla #14	Apoyo en el trabajo	43
Tabla #15	Estimulación en el trabajo	44
Tabla #16	Estímulos en el departamento	45
Tabla #17	Satisfacción con reconocimientos	46
Tabla #18	Fuente de reconocimiento	47
Tabla #19	Relaciones en el departamento	48
Tabla #20	Cooperación en el departamento	49
Tabla #21	Conocimiento a quien consultar en caso de problemas	50
Tabla #22	Apoyo en caso de problemas	51
Tabla #23	Comunicación	52
Tabla #24	Existencia de Sistema Anual de Capacitación	53
Tabla #25	Frecuencias de Cursos y Seminarios Dictados	54
Tabla #26	Capacitación de acuerdos a los puestos de trabajo	55
Tabla #27	Seminarios a recibir	56
Tabla #28	Principales problemas	57

Tabla #29	Conocimiento de directivos	58
Tabla #30	Atención en la UNA Ventanas	59
Tabla #31	Conocimiento de autoridad para reportar inconvenientes	60
Tabla #32	Satisfacción con la atención UNA Ventanas	61
Tabla #33	Necesidad de capacitación a empleados	62
Tabla #34	Recomendación seminarios	63

Índice de Gráficos

Gráfico #1	Categoría Ocupacional	30
Gráfico #2	Tiempo en la institución	31
Gráfico #3	Objetivos de la UNA	32
Gráfico #4	Relación Objetivos- Actividades	33
Gráfico #5	Conocimientos funciones	34
Gráfico #6	Cumplimiento funciones	35
Gráfico #7	Evaluación de Desempeño	36
Gráfico #8	Forma de Evaluación de Desempeño	37
Gráfico #9	Liderazgo	38
Gráfico #10	Trabajo delimitado	39
Gráfico #11	Control	40
Gráfico #12	Relación al contenido del trabajo asignado	41
Gráfico #13	Percepción de las relaciones de trabajo	42
Gráfico #14	Apoyo en el trabajo	43
Gráfico #15	Estimulación en el trabajo	44
Gráfico #16	Estímulos en el departamento	45
Gráfico #17	Satisfacción con reconocimientos	46
Gráfico #18	Fuente de reconocimiento	47
Gráfico #19	Relaciones en el departamento	48
Gráfico #20	Cooperación en el departamento	49
Gráfico #21	Conocimiento a quien consultar en caso de problemas	50
Gráfico #22	Apoyo en caso de problemas	51
Gráfico #23	Comunicación	52
Gráfico #24	Existencia de Sistema Anual de Capacitación	53
Gráfico #25	Frecuencias de Cursos y Seminarios Dictados	54
Gráfico #26	Capacitación de acuerdos a los puestos de trabajo	55
Gráfico #27	Seminarios a recibir	56
Gráfico #28	Principales problemas	57

Gráfico #29	Conocimiento de directivos	58
Gráfico #30	Atención en la UNA Ventanas	59
Gráfico #31	Conocimiento de autoridad para reportar inconvenientes	60
Gráfico #32	Satisfacción con la atención UNA Ventanas	61
Gráfico #33	Necesidad de capacitación a empleados	62
Gráfico #34	Recomendación seminarios	63

1.- INTRODUCCIÓN.

El talento humano en toda organización representa un pilar fundamental, es a través de este departamento que se fijan las políticas que servirán para contratar a los futuros empleados o servidores públicos dependiendo si es una empresa privada o una entidad pública, de ahí que en este departamento la persona que hace de jefe tiene que tener los conocimientos sobre la administración del talento humano.

En la empresas o entidades que presten servicio a usuarios sean estos considerados clientes o que vendan bienes o servicios, sea esta pública o privada siempre existirá algún tipo de queja por parte de quien recibe ese servicio, siempre existirá algún grado de insatisfacción que hace que el departamento de talento humano de esa institución o entidad se vea mal visto por esta causa.

El presente trabajo de investigación se centra en el departamento de talento humano de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), que presta servicio de comercialización de diferentes tipos de granos a los usuarios (agricultores) del cantón Ventanas de la Provincia de Los Ríos.

Los usuarios de la zona de Ventanas siempre están comentando que se sienten insatisfechos con el servicio que reciben por parte de los empleados públicos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), y esto a la vez repercute en la imagen de la misma y más aún en el departamento de talento humano quien es el responsable de la contratación de este personal.

Una vez detectado que el problema se centra en la mala atención a los usuarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), se buscarán

alternativas necesarias que lleven a mejorar la situación actual, y así brindar una atención al usuario eficiente y eficaz.

Ante esta problemática se presenta el trabajo de investigación “Administración por resultados y el rendimiento laboral en la Unidad de Almacenamiento (UNA) Planta Silos Ventanas”, el mismo que servirá para establecer normas, políticas y objetivos que cambien totalmente el sentir de los usuarios internos y externos de esta entidad.

Para desarrollar la investigación es necesario fijarse objetivos, los mismos que estarán centrados en base a la problemática presentada, de igual manera hay que justificar la elaboración del mismo, y antes de llegar a la propuesta es necesario realizar la investigación respectiva a todos los involucrados, es decir a los usuarios, a los directivos, jefe del departamento humano y los servidores públicos que componen la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas, la metodología de la investigación a utilizar será la descriptiva, participativa, es decir recopilando datos que luego serán analizados y así mismo realizando entrevistas directas a través de muestra a los involucrados en el presente tema investigativo.

Posteriormente a esto se efectuará la propuesta respectiva la misma que se centrará en establecer una administración por resultados y como esto cambiará la forma de dar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios que lleguen con sus productos hasta la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas.

2.- TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Administración por resultados y el rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA – EP) Planta Silos Ventanas.

3.- MARCO CONTEXTUAL

3.1 Internacional.

Según estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 40% de las bajas laborales se relacionan a agotamiento físico. Además el 69% de las enfermedades reportadas en los trabajadores tienen su causa en el estrés, lo cual se refleja en bajas de productividad.

Así también se calcula que en el mundo anualmente más de \$300 000 millones son utilizados en seguros de salud y gastos médicos por causa del estrés laboral.

Según los expertos la competencia, la inseguridad y la incertidumbre hacen que las condiciones laborales sean cada vez más insalubres, lo que genera estrés en los empleados, y desarrolla problemas emocionales.

La pérdida de dinamismo económico en la mayor parte de los países de la región en 2014 se ha reflejado en una reducción significativa en el ritmo de creación de empleo, es decir, en la demanda laboral.

La tasa de ocupación regional cayó, al igual que en 2013, en la comparación interanual (entre los mismos trimestres de cada año). Cabe destacar que la reducción en la tasa de crecimiento económico empezó a producir variaciones negativas (caídas) en la tasa de ocupación urbana desde el segundo trimestre de 2013, lo cual se confirma al tercer trimestre de 2014, a pesar de la leve recuperación de la actividad económica. Esto implica que, desde ese periodo, la tasa de crecimiento del empleo es menor a la tasa de crecimiento de la población en edad de trabajar.

Esta situación no ha dado lugar, sin embargo, a un incremento de la tasa de desocupación, debido principalmente a la retracción de la oferta laboral expresada en una caída pronunciada de la tasa de participación. Este

comportamiento de los principales indicadores del mercado laboral en 2013 y 2014 es sumamente atípico en la región. (OIT, 2014)

3.2. Nacional.-

El mercado laboral ecuatoriano se ha caracterizado por el desempleo estructural, la alta presencia de subempleo, el creciente sector informal de la economía y la baja cobertura de la seguridad social. Presenta una constante de excedentes en la oferta laboral que en un contexto de débil crecimiento económico de crisis como la de 1999 y la de 2008 han conducido a una clara segmentación del mercado laboral entre un grupo de trabajadores formales, situado en las parcelas de la economía con cierta industrialización, sujeto a los beneficios de la normativa laboral y, un segmento creciente de trabajadores de grandes áreas no industrializadas como la agricultura, el autoempleo, el comercio minorista, entre otros, caracterizado por relaciones laborales que se desenvuelven en la baja productividad, la precariedad, la falta de derechos y la eventualidad como regla.

Los principales problemas de empleo en el Ecuador se derivaron de la escasa capacidad del sector moderno de la economía para absorber productivamente a la fuerza de trabajo. La tasa de desempleo urbano se situó en 7,3% en 2008 y registró una elevación para junio de 2009 al 8,34% a pesar de una baja en la tasa de participación y debido –sobre todo– a la crisis mundial. Según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), en septiembre de 2009, esta tasa se encontraba en el 9,1%.

Los datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indican que la tasa de desempleo urbano del primer semestre de 2009 frente al mismo período en 2008 se elevó de 6,6% a 8,5% debido principalmente a la contracción de la oferta laboral.

Como se conoce, la crisis tuvo efectos diferenciados por género, según la CEPAL, a diferencia de los otros países de América Latina y el Caribe, en el Ecuador las mujeres se vieron más afectadas que los varones, su tasa de desempleo urbano para el primer trimestre de 2009 frente al mismo período de 2008 subió de 8 a 10,4% frente a una subida del 5,6 al 7% de los varones. Sin embargo, los jóvenes siguen siendo los que mayores costos han afrontado en el empleo, aunque no se cuenta con datos para el Ecuador, este mismo estudio sostiene que el incremento de desempleo para los jóvenes en el primer semestre de 2009 frente al mismo período del año anterior es de alrededor de dos puntos porcentuales en promedio para la región. Esto plantea la necesidad de acciones específicas tanto normativas como de políticas públicas que consideren la situación especial de mujeres y de jóvenes.

3.3 Local

La Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) y su centro de acopio en la ciudad de Ventanas se encuentra ubicado en Km ½ vía Ventanas Babahoyo, esta entidad pública se dedica al acopio y comercialización de los diferentes cultivos de la región que los agricultores llevan a vender. Posee una capacidad de almacenamiento de 4.000 toneladas.

En dicha planta laboran alrededor de 35 personas, esto va a depender de las necesidades y al número de centros de acopios que aperturen en las diferentes temporadas.

En la actualidad la Planta Ventanas cuenta con 5 centros de acopio, los cuales cuentan con la infraestructura requerida para el almacenamiento de granos y mantienen contratos de compromiso por el servicio de secado y limpieza.

4.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La Unidad Nacional de Almacenamiento al ser una entidad pública, tiene funcionarios, quienes laboran en la misma se los conoce como servidores públicos y cuya tarea es la de brindar servicios a todos los ecuatorianos.

La Constitución de la República en su artículo 229 menciona que serán servidoras o servidores públicos todas aquellas personas que de cualquier manera, trabajen, presten servicio, o ejerzan algún cargo función dignidad dentro del sector público.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia; es necesario que todas las servidoras y servidores de las instituciones y organismos que conforman el sector público se rijan por la Ley que regula el servicio público. (LOSEP_ASAMBLEA_NACIONAL, 2010). El Ministerio de Relaciones Laborales segrega a cada institución el poder de contratar a sus funcionarios y funcionarias, ya que cada entidad cuenta con un departamento de Talento Humano por medio del cual se realiza la contratación respectiva, aunque este ministerio es el encargado de precautelar la aplicación de las normativas en las instituciones del sector público.

Cuando una persona (Agricultor) acude a vender sus productos a una Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), se encuentra con las siguientes escenas:

- ❖ Existe una gran cantidad de agricultores que llegan por diferentes vías para solicitar ser atendidas en la compra venta de sus productos agrícolas.

- ❖ Muchos de los que llegan buscan dentro de la unidad de acopio amigos familiares que puedan ayudarlos a realizar su venta de productos de una manera más rápida, saltando a los otros comerciantes.
- ❖ Otros agricultores se resignan a esperar el tiempo que sea necesario ya que la venta de su producto es el sustento de su familia.

Todo esto me lleva a investigar la forma como se atiende a los usuarios (Agricultores) de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) y sus centros de acopio en especial el del cantón Ventanas de la provincia de Los Ríos, vigilado por el Departamento de Talento Humano.

En la LOSEP se encuentra establecido procedimientos, Instructivos, normas, programas, planes, entre otros que sirven para determinar lo que representa trabajar en equipo coordinadamente, y personal contento con el desempeño de sus labores, teniendo esperanza inclusive de ser promovidos y motivados a superarse profesionalmente y aportando más a su empresa.

Estos antecedentes sobre las falencias en la atención al usuario (agricultores) por parte de los servidores públicos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), determinan que el Departamento de Talento Humano procure establecer una Administración por Resultados para influir en el rendimiento laboral de los mismos, algunas inquietudes al respecto son:

¿Cómo la administración por resultados afecta el rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA)?

¿Cómo se aplicará la administración por resultados al personal de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) de Ventanas para mejorar el rendimiento laboral?

¿Cómo se puede mejorar la eficiencia y eficacia en la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas?

¿Cómo se logra un servicio de calidad a los usuarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas?

¿Cuál es la estructura organizacional de la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas?

5.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1.- PROBLEMA GENERAL.

¿Cómo la administración por resultados incide en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) en la ciudad de Ventanas?

5.2.- SUBPROBLEMAS.

- ❖ ¿Cómo mide, el departamento de Talento Humano de la UNA-Ventanas, el desempeño de los funcionarios?
- ❖ ¿De qué manera los procesos administrativos afecta el cumplimiento de las metas y objetivos de la UNA-Ventanas?
- ❖ ¿Cómo mejorar el nivel de rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas aplicando la administración por resultados?

6.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Temporal

De Diciembre del 2014 a Marzo del 2015.

Espacial

Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas, Departamento de Talento Humano.

Ubicación:

Ventanas- Los Ríos

7.- JUSTIFICACIÓN.

En toda institución sea esta pública o privada donde existe atención al usuario - cliente se presentan situaciones de conflictos en muchos casos por el irrespeto a las reglas establecidas y a los demás usuarios de la institución. Toda esta situación se deriva de la falta de valores del conglomerado social y de una buena política del departamento de Talento

Humano que es el encargado de coordinar que los usuarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) y sus centros de acopio tengan una atención eficiente, que se sientan cómodos y bien atendidos.

Por todo esto se hace necesario realizar un diagnóstico sobre el departamento de Talento Humano de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) y su centro de acopio en la ciudad de Ventas, para determinar que causas originan mala atención al usuario (Agricultor).

Al determinar las causas por las cuales se da una mala atención al usuario de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) y se las corrige, esto no quiere decir que los problemas terminaran. Pero si se puede

presentar alternativas que ayuden a mejorar y cambiar la imagen negativa que tienen los usuarios de esta institución.

Es bastante probable que los funcionarios de Jerarquía de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) acojan y apliquen las sugerencias que se plantean en el presente trabajo de investigación, y que el departamento de Talento Humano mejore en sus políticas y logre aplicar la administración por competencias y obtener una mejor atención eficaz y eficiente a los usuarios (agricultores).

El presente proyecto de investigación es viable en su totalidad ya que se cuenta con el apoyo total de los directivos y el Jefe del departamento de talento humano de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA).

El presente trabajo sirve de contribución para explicar los motivos por los cuales se presenta insatisfacción por parte de los usuarios (Agricultores) y la conducta inadecuada por parte del personal de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), por lo que se ven afectadas las políticas establecidas por el departamento de talento humano. Cabe aquí indicar que la propuesta que se elabore no solo servirá para la institución en la cual se realiza la presente investigación, sino que además podrá servir para cualquier institución de índole pública o privada donde se de atención al usuario.

8.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

8.1.- OBJETIVO GENERAL.

Evaluar la incidencia de la administración por resultados en el rendimiento laboral de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) en la ciudad de Ventanas.

8.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Identificar la forma en que el departamento de Talento Humano mide el desempeño de los funcionarios de la UNA-VENTANAS.
- ❖ Reconocer la manera en que los procesos administrativos afectan al cumplimiento de las metas y objetivos de la UNA-Ventanas.
- ❖ Elaborar una propuesta para mejorar el rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas aplicando la administración por resultados.

9.- MARCO TEÓRICO.

9.1.- MARCO CONCEPTUAL.

Administración.-

“Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Robbins & Coulter, 2010)

“Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. Así pues, en ocasiones se espera que las personas que están en diversos puestos desempeñen algunas tareas administrativas, aun cuando ese no sea su trabajo principal”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

Administración de desempeño.-

“Es el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación de desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es

asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa” (Dessler & Varela, 2010)

Administración de recursos humanos.-

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato I. , 2009)

Implica coordinar la participación de individuos para el logro los objetivos organizacionales (Mondy, 2010)

Administración por resultados u objetivos:

Según indica (Chiavenato, 2001) “La APO es un proceso en que superior y subordinado identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad de cada uno, en términos de resultados esperados, y emplean dichos objetivos como guías de operación de los negocios. Al analizar el resultado final, puede evaluarse de modo objetivo el desempeño de los gerentes y pueden compararse los resultados alcanzados con los resultados esperados.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación de los objetivos departamentales.

4. Énfasis en la medición y el control de los resultados.
5. Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes.
6. Participación activa de los ejecutivos”.

Capital Humano.-

“Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida que contengan talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla ágil y competitiva” (Chiavenato, Idalberto, 2011)

Desempeño laboral.-

De acuerdo con (Campbell, 1990) citado por (Varela, 2010) "El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores."

Según el (Gran Consultor práctico de la Lengua Española, Larousse) Desempeñar es: "Cumplir, hacer aquello a lo que uno está obligado". Y Desempeño es: "Acción y efecto de desempeñar".

Eficacia.-

Se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas (Robbins & Coulter, 2010)

Eficiencia.- Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de

utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos. (Robbins & Coulter, 2010)

Evaluación del desempeño.-

La evaluación de desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen en su buen nivel (Dessler & Varela, 2010)

Servidores Públicos.-

“Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

Servicio Público.-

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (LOSEP_ASAMBLEA_NACIONAL, 2010)

“Es todo ciudadano legalmente nombrado para prestar servicios remunerados en las instituciones de derecho público o privado con finalidad social o pública, sujeto a la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa.” (Jaramillo, 2005)

Proceso.-

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras.¹⁹ El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno” (Chiavenato, Idalberto, 1997)

Estructura orgánica.- Según Ferrel, Hirt, Flores y Ramos,(2000) autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", la estructura orgánica es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación", es decir la función de guiar y supervisar a los subordinados, motivándolos a la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa, sobre la base de los planes establecidos.

9.2.- MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN.

9.2.1 Antecedentes investigativos.

Bueno Aldás, M. (2003), *"Gestión de Recursos Humanos por competencias en Industrias Graficas"* (Tesis inédita de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, establece en su estudio un modelo de Gestión que involucra a todos los subsistemas de Recursos Humanos bajo un mismo denominador. Este denominador en la empresa son las competencias de los cargos, y parte de la gestión es promover para que las competencias de las personas se ajusten a esos cargos.

Este trabajo define un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que le permita a la Industria Gráfica el logro de sus objetivos estratégicos, para ello: 1. Define las competencias requeridas para los cargos estratégicos de la industria; 2. Desarrolla, a través del enfoque de competencias los componentes básicos del sistema integral de Gestión Humana; 3. Propone una metodología de evaluación del talento humano con miras a su desarrollo; 4. Define un plan integral de desarrollo que permita mantener y potenciar las competencias del Talento Humano.

Sosa Cano, D. (2002). *“Diseño de un instrumento basado en competencias para optimizar el proceso de selección en una organización de servicios”*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Bogotá. Este estudio experimental y exploratorio propone como aporte a la organización un instrumento que permite aumentar la validez predictiva del proceso de selección, el reclutamiento interno y poder establecer planes de desarrollo y sucesión a los empleados de la organización, mediante la validación basada en competencias que identifica el perfil de competencias requerido para seleccionar un cargo en la organización.

Hidalgo Carranza, M. (2007). *Gestión por Competencias para la Administración del Talento Humano en Petroproducción*. (Tesis inédita de maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito. El aporte más importante de esta investigación es la propuesta para el Desarrollo de las Competencias del Talento Humano de PETROPRODUCCIÓN que consiste en la presentación del “Manual de Gestión por Competencias”, que describe la forma para definir las competencias y su respectiva clasificación, así como la aplicación en los subsistemas de reclutamiento y selección, desarrollo, capacitación y evaluación, en los que se expone su justificación, los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo y el

procedimiento a seguir para su aplicación; si la Filial toma la decisión de implantar este modelo de gestión, se constituirá en un instrumento para realizar los cambios que necesita la empresa petrolera más importante del país y así lograr su fortalecimiento organizacional

9.2.2 Referencia Técnica.

9.2.2.1 Administración por resultados u objetivos.

“En lugar de utilizar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones utilizan la **administración por objetivos (APO)**, un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados.. Los programas APO tienen cuatro elementos: especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un periodo de tiempo explícito, y retroalimentación sobre el desempeño. En lugar de utilizar los objetivos para asegurarse de que los empleados están haciendo lo que se supone que deben hacer, la APO también utiliza los objetivos para motivar a los empleados. El atractivo es que la APO se enfoca en empleados que trabajan para lograr los objetivos que ellos ayudaron a establecer”. (Robbins & Coulter, 2010)

9.2.2.1.1 Características de la APO

La APO constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como:

- Un sistema de planificación.
- Un sistema flexible de dirección.
- Un instrumento de motivación. ’
- Un instrumento de evaluación.

9.2.2.1.2 Ventajas de la APO

a) Mejora los proceso de dirección.

La APO obliga a los gestores a planificar y a fijar prioridades en búsqueda de unos resultados y no sólo en términos de realización de actividades concretas desconectada'. de la obtención de resultados.

b) Clarifica la organización

En cuanto que obliga a los administradores a racionalizar los roles y las propias estructuras organizacionales.

c) Genera compromisos personales

Una de las grandes ventajas de la APO es que motiva a las personas a responsabilizarse de sus propios objetivos, al participar activamente en su establecimiento. Es el sentimiento de responsabilidad compartida el que genera una dinámica de compromiso que favorece la productividad individual y organizacional.

d) Permite implantar controles eficaces

Así como la APO conlleva una planificación más efectiva, también su desarrollo implica la implantación de un sistema de control más eficaz mediante la evaluación y seguimiento de los proyectos en base a un sistema de responsabilización de actividades y cuantificación de resultados.

9.2.2.1.3 Inconvenientes de la APO

La APO plantea distintos problemas que se manifiestan fundamentalmente:

a) En la implantación del sistema

La APO debe ser asumida por el conjunto de la organización, siendo fundamental que los directivos de la misma dirijan su implantación asumiendo y comprendiendo perfectamente sus aspectos fundamentales y creando un sistema de comunicación constante con todos los elementos de la organización. De no producirse esta asunción «desde arriba» la APO no llegará nunca a implantarse.

b) En la comunicación de los objetivos y metas

Un segundo inconveniente a la hora de poner en práctica un sistema APO es la falta de claridad en la transmisión de las metas de la organización; si las metas son desconocidas para quienes deben alcanzarlas difícilmente podrán obtenerse los resultados previstos. Si la cúpula de la organización no traduce claramente la «política» que debe seguirse, los administradores y los directivos difícilmente podrán establecer metas realistas. Si no existe comunicación se planifica en el vacío.

c) En la visión a largo plazo de las necesidades de la organización

En la mayor parte de los programas APO los administradores insisten en una planificación a corto plazo, en perjuicio de una planificación a medio y largo plazo que contemple las necesidades de la organización desde una perspectiva más global y estratégica. Por ello los directivos deben hacer coincidir esos proyectos a corto plazo con los intereses estratégicos de la organización a medio y largo plazo.

d) En la posible inflexibilidad

Por último, hay que evitar a toda costa el hacer «fetichismo» con la APO ni en sus instrumentos, ni en sus objetivos, ni en sus plazos.

La APO es un sistema flexible que puede y debe adaptarse a las circunstancias de la organización, cambiando, si es preciso la definición de las metas u objetivos a alcanzar antes que provocar la frustración o el

desencanto ante objetivos imposibles de alcanzar, por no contar con medios para ello, o inútiles, por tratarse de objetivos obsoletos y superados por circunstancias sobrevenidas. (Guillén & Ramírez, 1990)

9.2.2.1.4 Pasos de la APO

1. Se formulan los *objetivos generales y estrategias* de la organización.
2. Los objetivos principales se asignan a las *unidades divisionales y departamentales*.
3. Los gerentes de unidades *establecen objetivos específicos* para sus unidades *en colaboración* con sus propios gerentes.
4. Los objetivos específicos son establecidos en colaboración con *todos los miembros del departamento*.
5. Los gerentes y empleados especifican y acuerdan *planes de acción* que definen cómo se lograrán los objetivos.
6. Se *implementan* los planes de acción.
7. El progreso hacia los objetivos se *revisa periódicamente* y se da *retroalimentación*.
8. Se refuerza el logro exitoso de los objetivos mediante *recompensas basadas en el desempeño* (Robbins & Coulter, 2010)

9.2.2.1.5 Clasificación de los objetivos.

Individuales y colectivos

Objetivos individuales son los que persigue cada persona física. Así, para un empleado, su objetivo principal puede ser el colocarse en una senda o camino de progreso, aunque por el momento deba conformarse con un sueldo menor.

El objetivo colectivo por el contrario, es aquel que persiguen varias personas físicas. Obviamente, este objetivo puede identificarse, parcial o totalmente con los objetivos individuales; pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera – a veces radicalmente –, algunos de ellos

Objetivos particulares y generales.

Como su nombre mismo lo indica, son objetivos particulares los que forman "parte" de otros objetivos más amplios. Son objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

Objetivos subordinados y básicos

Son objetivos subordinados aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución. Así, v.gr.: los objetivos de la empresa, tales como obtener ganancias o prestar bien los servicios a los que está dedicada, son de suyo objetivos básicos; en tanto que los objetivos de la atención al personal, los del mantenimiento de la planta, etc., son de suyo objetivos subordinados al objetivo general.

Objetivos a corto y a largo plazo

Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos. Suelen, por el contrario, tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse los primeros "operacionales", y los segundos "estratégicos".

La mayoría de los técnicos señalan la coincidencia de que los objetivos a largo plazo son cada día más importantes, y que su fijación suele hacerse hacia los cinco años.

De todas maneras, ordinariamente los objetivos a mayor plazo se subdividen en otros a menor plazo. Así, v. gr.: el plan de un año, se dividirá en etapas por semestres, por trimestres, o aun por meses. Ello permite ir siguiendo con mayor cuidado la realización o el logro de los resultados que esperamos, a la vez que poder llevar a cabo oportunamente las correcciones necesarias. (Reyes, 1985)

9.2.2.1.6 Características de objetivos bien escritos.

Los objetivos no se escriben de la misma manera.

Algunos son mejores que otros, al dejar claro cuáles son los resultados deseados. Los gerentes deben poder plantear objetivos bien escritos.

- Están escritos en términos de resultados en lugar de acciones.
- Son mensurables y cuantificables.
- Son claros con respecto a un marco de tiempo.
- Son desafiantes pero posibles.
- Están por escrito.
- Se comunican a todos los miembros de la organización que deban saberlos.

9.2.2.1.7 Pasos para establecer objetivos.

Los gerentes deben seguir cinco pasos cuando establezcan objetivos:

1. **Revisar la misión de la organización, o el propósito.** Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante. Los gerentes deben revisar la misión antes de escribir objetivos, ya que los objetivos deben reflejar esa misión.

2. **Evaluar los recursos disponibles.** Usted no desea establecer objetivos que sean imposibles de lograr, dados los recursos disponibles. Aunque los objetivos deben ser desafiantes, deben ser realistas. Después

de todo, si los recursos con que cuenta para trabajar no permitirán que logre un objetivo, sin importar cuánto lo intente, usted no debe establecer ese objetivo.

Eso sería como si una persona con un ingreso anual de 50,000 dólares, sin otros recursos financieros, estableciera un objetivo de generar una cartera de inversión con un valor de un millón de dólares en tres años. Sin importar lo mucho que trabaje en ello, no ocurrirá.

3. Determinar los objetivos individualmente o con información de otros. Los objetivos reflejan resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la organización y con los objetivos de otras áreas organizacionales. Estos objetivos deben ser mensurables y específicos, y no deben incluir un periodo para lograrlos.

4. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos. Describir y comunicar los objetivos obliga a la gente a pensar en conjunto. Los objetivos escritos también se vuelven evidencia visible de la importancia de trabajar por algo.

5. Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo. Si los objetivos no se están cumpliendo, cámbielos según sea necesario.

Una vez que los objetivos se han establecido, escrito y comunicado, un gerente está listo para desarrollar los planes para lograr los objetivos. (Robbins & Coulter, 2010)

9.2.2.2 Rendimiento Laboral.

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho.

Laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica).

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre. (Definición.de, 2015)

Todas las compañías cuentan con algunos medios formales o informales que permiten evaluar el rendimiento laboral de los empleados. El rendimiento laboral se define como cualquier procedimiento que incluya:

- 1.- El establecimiento de estándares laborales.

2.- La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares.

3.- Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel (Dessler, 2009).

9.2.2.2.1. Objetivos del Rendimiento Laboral

La evaluación del rendimiento no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- Selección de personal: valorar los criterios de selección, es decir, definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado. Además, poner de manifiesto la validez o eficacia de una selección. Por último, revisar programas de reclutamiento y selección.
- Política retributiva: desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución de cada persona en función de los objetivos del puesto.
- Motivación: contribuir como instrumento de mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios. Reconocimiento de los esfuerzos profesionales y personales. Por último, servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables.
- Desarrollo y promoción: obtener datos para el desarrollo de cada persona, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias. Además, servirán de base para desarrollar planes de carrera dentro de la

organización y valorar el potencial de cada empleado, identificando personas claves.

- **Comunicación:** permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado. Esto produce una mejora en la comunicación y las relaciones interpersonales a nivel laboral.
- **Adecuación al puesto de trabajo:** obtener del trabajador información acerca de sus intereses y aspiraciones lo que facilita cambios en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. Además, identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.
- **Descripción de puestos:** analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo, analizando la capacitación que es necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Según el (Chiavenato, Idalberto, 2011) los objetivos principales de la evaluación del rendimiento pueden resumirse en los siguientes tres:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

9.2.2.2. Evaluación del Rendimiento Laboral

El rendimiento laboral de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

- La mayoría de los patronos aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
- Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del rendimiento laboral, no tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el rendimiento laboral.
- La evaluación del rendimiento laboral permite a los jefes y al subordinado desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades (Dessler, 2009).

9.2.2.2.3. Proceso de evaluación del rendimiento laboral.

- Identificar las metas específicas de evaluación del rendimiento laboral.
- Establecer los criterios del rendimiento laboral y comunicarlo a los empleados.
- Examinar el trabajo realizado.
- Evaluar el desempeño.
- Discutir la evaluación con el empleado.

9.3.- POSTURA TEÓRICA

(Robbins & Coulter, 2010) en su libro, señalan que la administración por resultados u objetivos está basada en un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a la especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un periodo de tiempo explícito, y retroalimentación sobre el desempeño.

Cada empresa debe generar objetivos que permitan tener éxito en el mercado, estos objetivos deben de estar planteados en términos de resultados no de acciones, deben de ser claros, medibles y alcanzables, a su vez deben de ser socializados sin tomar en cuenta jerarquías, a fin de que se cumplan con los mismos de manera global, además es importante la evaluación perenne tanto de las metas como de los responsables.

Los objetivos deben de ser planteados de acuerdo a la misión de la empresa, si no están bien establecidos o se encuentran fuera de contexto tanto el rendimiento como el desempeño rendimiento laboral se verán afectados debido a que el trabajo realizado no aportará de la misma manera que si se establecen correctamente.

Los empleados deben estar satisfechos en su lugar de trabajo y los empleadores deben de estar satisfechos con el trabajo de los empleados, y esto se logra con la comunicación y mediante *recompensas basadas en el desempeño*.

10.- HIPÓTESIS

10.1 HIPÓTESIS GENERAL

La administración por resultados incide positivamente en el rendimiento laboral de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) en la ciudad de Ventanas.

10.2.- SUBHIPOTESIS

- ❖ La forma en que el departamento de Talento Humano mide el desempeño de los funcionarios de la UNA-Ventanas, no permite evidenciar rendimiento laboral de los mismos.
- ❖ Los procesos administrativos afectan negativamente el cumplimiento y objetos de la UNA-Ventanas.
- ❖ Una propuesta alternativa basada en la aplicación por resultados incide positivamente en el rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas.

11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.

11.1 PRUEBAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Con el fin de verificar las hipótesis planteadas en esta investigación, se procedió a la aplicación de herramientas de recolección de datos, seguido del análisis e interpretación de los mismos, situación que permitió llegar a las conclusiones debidas y a la elaboración de una propuesta adecuada, tendiente a mejorar el rendimiento laboral.

Las encuestas se realizaron a clientes internos y externos de la Planta de Almacenamiento Silos Ventanas.

11.2 PRUEBAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

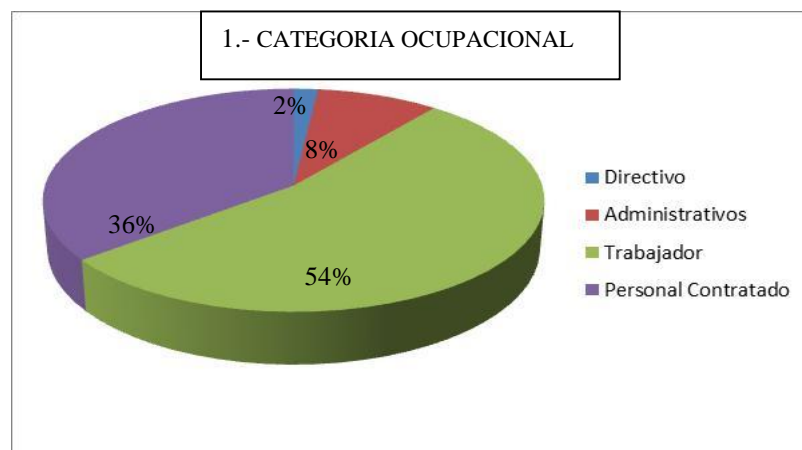
1. ¿Qué categoría desempeña usted dentro de la empresa?

Tabla N° 1 Categoría Ocupacional

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Directivo	1	2
Administrativos	5	8
Trabajador	30	54
Personal Con tratado	20	36
TOTAL	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico #1 Categoría Ocupacional



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Los encuestados manifiestan que el personal de la UNA está conformado por: 4% Directivos, 6% administrativos, 54% trabajadores y 36% personal contratado, aquí también podemos verificar que el 64% del personal tiene estabilidad laboral, la diferencia trabaja por contrato.

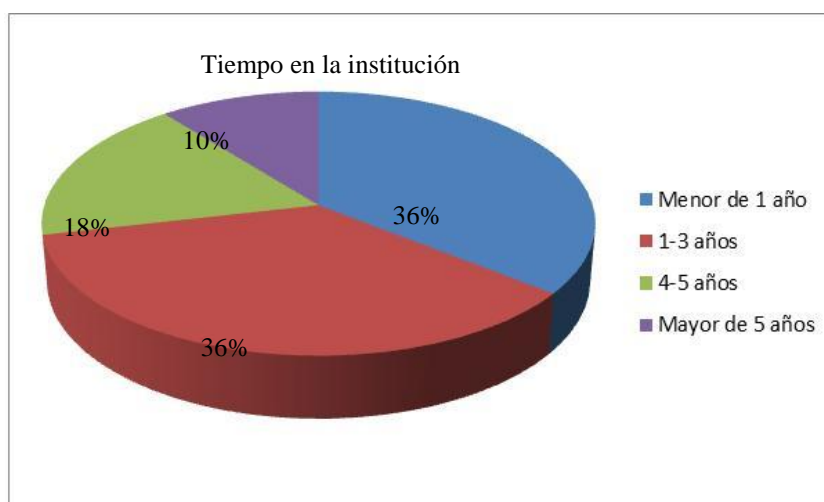
2. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la institución?

Tabla N° 2: Tiempo en la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor de 1 año	20	36
1-3 años	20	36
4-5 años	10	18
Mayor de 5 años	6	10

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico#2 Tiempo en la institución



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente cuadro muestra que en la institución la mayor parte del personal tiene menos de 1 año y máximo 3 años, mientras que el 18% tiene más de 4 años y tan solo el 10% tiene más de 5 años.

INTERPRETACION

Con estos resultados se determina que el 72% del personal de la UNA es nuevo en sus labores.

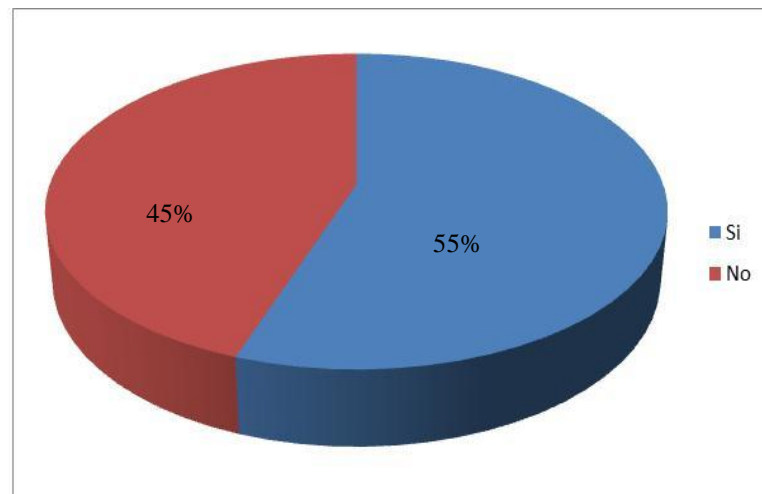
3. ¿Conoce usted que propósito tiene la organización?

Tabla N° 3: Objetivos de la UNA

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	31	55
No	25	45
TOTAL	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 3: Objetivos de la UNA



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Los encuestados a esta pregunta respondieron el 55% que si conoce los objetivos del trabajo y el 45% manifiesta que no.

INTERPRETACION:

Aquí se determina que el 55% de encuestados conoce los objetivos que la empresa persigue, mientras que el 45% manifiesta que no conoce, esto se debe a la gran cantidad de trabajadores nuevos.

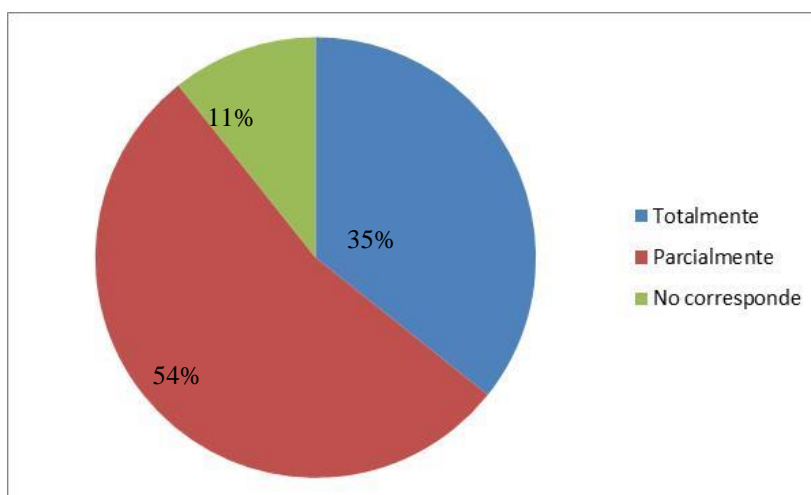
4. ¿Las actividades que realiza actualmente, corresponden con los objetivos de su trabajo?

Tabla N° 4: Relación Objetivos-Actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	20	35
Parcialmente	30	54
No corresponde	6	11

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°4: Relación Objetivos-Actividades



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

En esta pregunta se pretende saber el grado de conocimientos que tienen los mismos sobre las actividades diarias que realizan con los objetivos de la empresa, y nos damos cuenta que el 54% cree que su trabajo está parcialmente acorde con esos objetivos.

INTERPRETACION:

Se debe tomar acciones correctivas en la UNA, para que los objetivos se cumplan y se conozcan al 100%

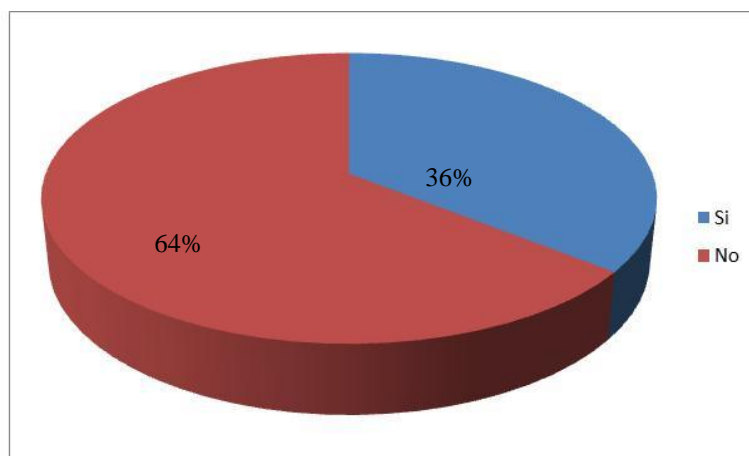
5. ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su trabajo?

Tabla N°5: Conocimiento Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	36
NO	36	64
Total	56	100%

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 5: Conocimiento Funciones



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

A esta pregunta los encuestados respondieron que el 36% de los mismos si conoce las funciones que debe realizar, mientras que el 64% no las conoce.

INTERPRETACION:

Estas respuestas dan la idea que la mayor parte de los que laboran en la UNA, ni siquiera conocen las funciones que debe realizar, es decir hay que realizar una labor de preparación de los que laboran en la UNA para que todos conozcan sus funciones.

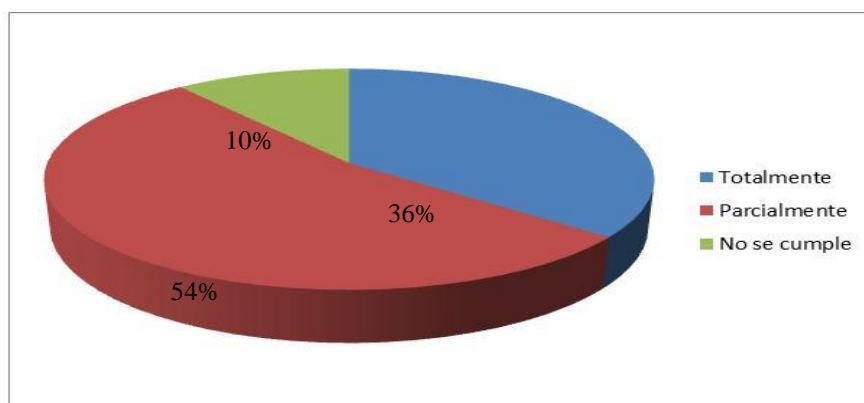
6. ¿Cumple usted con las funciones encomendadas?

Tabla N° 6: Cumplimiento de Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	20	36
Parcialmente	30	54
No se cumple	6	10
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°6: Cumplimiento de Funciones



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

En esta pregunta sobre el cumplimiento de la función de trabajo y objetivos, se obtiene que el 54% considera que se cumple parcialmente, mientras que el 10% que no se lo hace y el 36% que se cumple totalmente.

INTERPRETACION:

Con estas respuestas nos damos cuenta que hay que trabajar mucho con el personal nuevo especialmente para integrarlos con conocimiento a sus funciones y objetivos de la UNA.

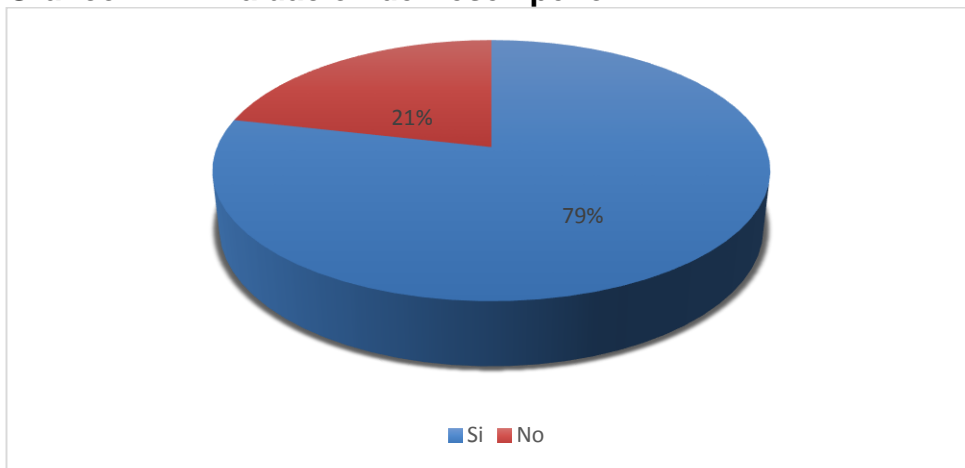
7. ¿La UNA-Ventanas, evalúa su desempeño laboral?

Tabla N° 7: Evaluación de desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	79
No	12	21
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°7: Evaluación de Desempeño



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Los encuestados responden el 79% indican que son evaluados, el 21% que no son evaluados.

INTERPRETACION:

Esto demuestra que la Unidad de Almacenamiento-Ventanas evalúa a sus funcionarios para determinar el desempeño laboral.

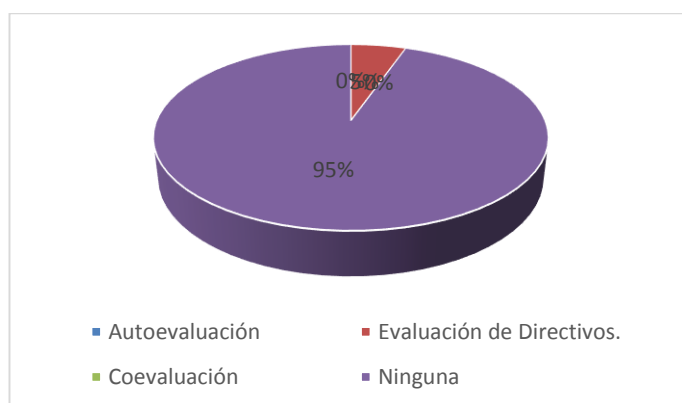
8. ¿De qué forma la Unidad de Almacenamiento-Ventanas evalúa el desempeño laboral?

Tabla N°8: Forma de evaluación de desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoevaluación	0	0.00
Evaluación de Directivos.	3	5.36
Coevaluación	0	0.00
Ninguna	56	94.64
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°8: Forma de evaluación de desempeño



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente grafico muestra que el 94.64% de los encuestados, indican que la UNA-Ventanas no tiene una herramienta de evaluación, mientras que el 5.36% indican que les hacen una evaluación los directivos.

INTERPRETACION:

Es conveniente que el personal de la UNA considere una herramienta de evaluación que le permita medir el desempeño laboral de los funcionarios.

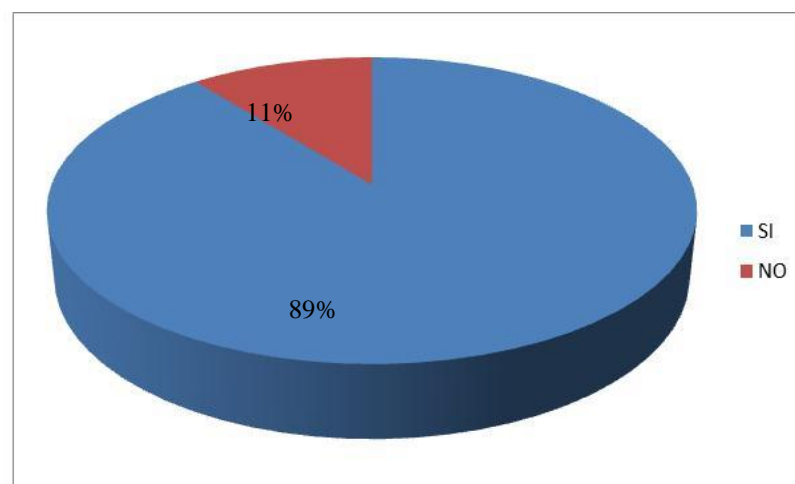
9. ¿Cree usted que su jefe inmediato realmente lo dirige?

Tabla N°9: Liderazgo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	89
NO	6	11
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 9: Liderazgo



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El 89% de los encuestados manifiesta que si cree que el jefe inmediato es quien lo dirige o da las ordenes, mientras que el 11% cree que no lo hace.

INTERPRETACION:

Esto da a entender que en la UNA el que realiza la labor de jefe es quien tiene las decisiones y da las órdenes.

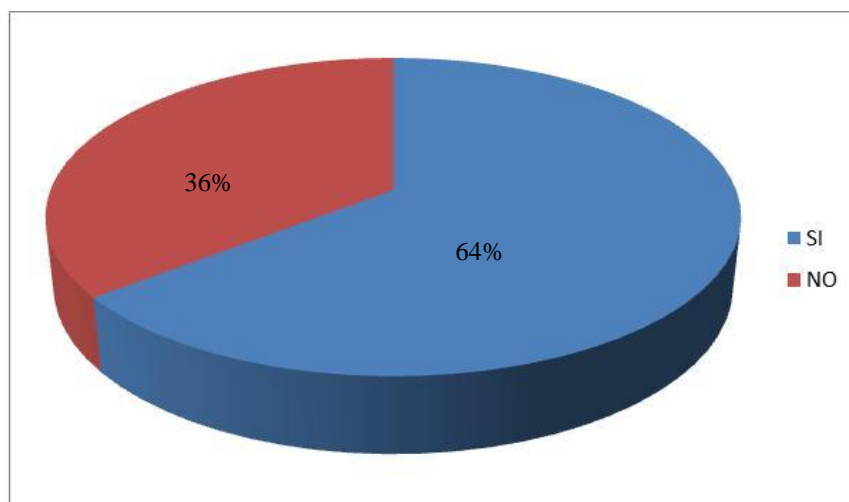
10. ¿Cree usted que el trabajo que realiza es delimitado?

Tabla N°10: Trabajo delimitado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	64
NO	20	36
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Tabla N°10: Trabajo delimitado



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Con este grafico los encuestados manifiestan que el 64% si cree que el trabajo que realiza delimitado mientras que el 36% restante piensa que no lo es.

INTERPRETACION:

Se establece que hay una buena comunicación entre jefe o directivos con el que realmente lo dirige.

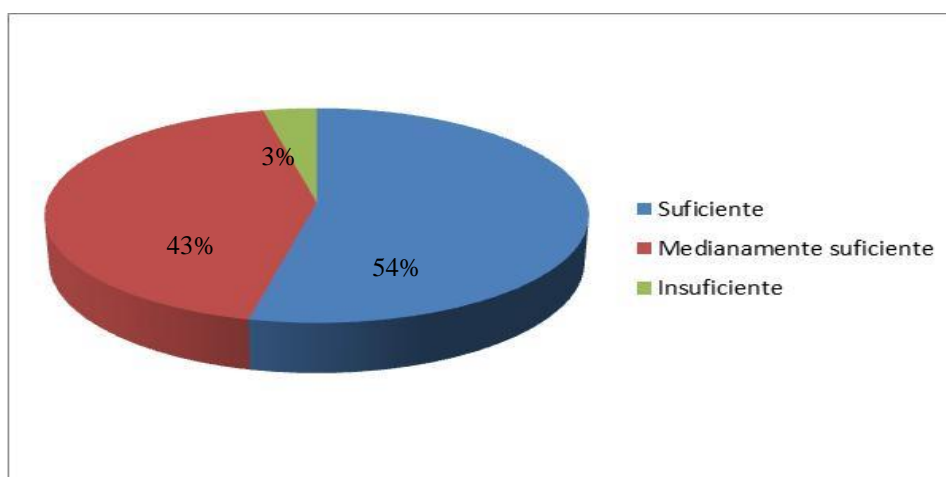
11. ¿El control que recibe de su labor y/o trabajo lo considera?

Tabla N° 11: Control

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficiente	30	54
Medianamente suficiente	24	43
Insuficiente	2	3
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 11: Control



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Este gráfico muestra que el 56% de los usuarios internos manifiesta que es suficiente el control que le realizan a su trabajo, mientras que el 43% que es medianamente suficiente y tan solo el 2% que es insuficiente.

INTERPRETACION:

Con esto se demuestra que la organización mantiene un control adecuado para el control de los trabajos encomendados.

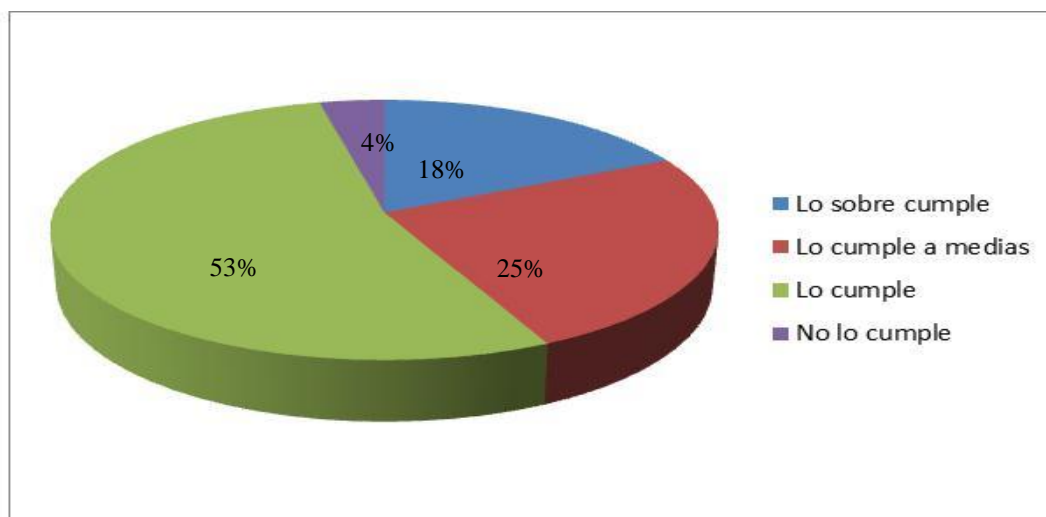
12. ¿En relación al contenido del trabajo asignado?

Tabla N°12: Relación al contenido del trabajo asignado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo sobre cumple	10	18
Lo cumple a medias	14	25
Lo cumple	30	53
No lo cumple	2	4
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°12: Relación al contenido del trabajo asignado



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Con respecto al contenido de trabajo asignado, los encuestados respondieron que un 53% lo cumple; un 18% lo sobre cumple y un 25% lo cumple a medias, mientras que el 4% manifiesta que no lo cumple.

INTERPRETACION:

Esto es bueno para la UNA ya que se está cumpliendo con el trabajo asignado.

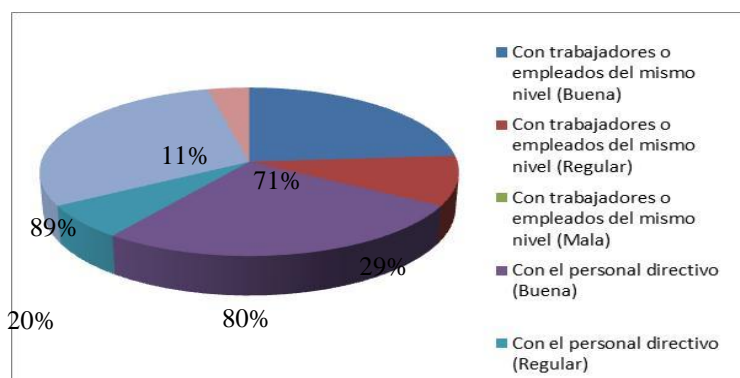
13. ¿La percepción que posee de sus relaciones de trabajo es?

Tabla N° 13: Percepción de las relaciones de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con trabajadores o empleados del mismo nivel (Buena)	40	71
Con trabajadores o empleados del mismo nivel (Regular)	16	29
Con trabajadores o empleados del mismo nivel (Mala)	0	0
Con el personal directivo (Buena)	45	80
Con el personal directivo (Regular)	11	20
Con el personal directivo (Mala)	0	0
Con los usuarios (Buena)	50	89
Con los usuarios (Regular)	6	11
Con los usuarios (Mala)	0	0
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico#13 Percepción de las relaciones de trabajo.



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

Los encuestados con relación a la percepción de trabajo contestaron en su gran mayoría 71%, 80% y 89% empleados del mismo nivel, jefes o directivos, y usuarios respectivamente, esta percepción es bastante buena, lo que indica que en la UNA se mantiene una relación aceptable entre el trabajador, con los compañeros, directivos y usuarios.

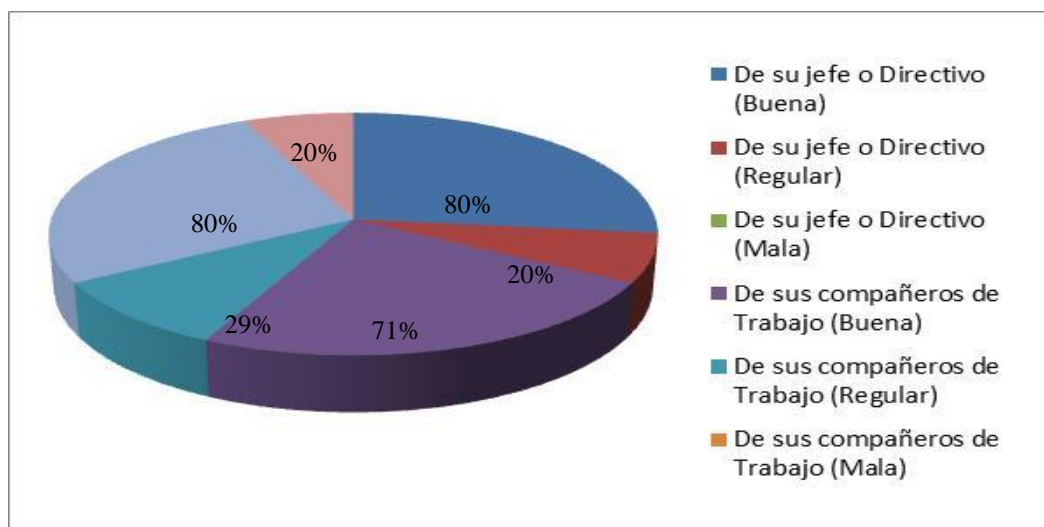
14. En relación al apoyo que recibe en su trabajo, lo considera:

Tabla N°14: Apoyo en el trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De su jefe o Directivo (Buena)	45	80
De su jefe o Directivo (Regular)	11	20
De su jefe o Directivo (Mala)	0	0
De sus compañeros de Trabajo (Buena)	40	71
De sus compañeros de Trabajo (Regular)	16	29
De sus compañeros de Trabajo (Mala)	0	0
De los usuarios (Buena)	45	80
De los usuarios (Regular)	11	20
De los usuarios (Mala)	0	0
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Tabla N°14: Apoyo en el trabajo



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente cuadro muestra que a la pregunta si recibe apoyo en su labor realizada, los encuestados manifestaron que si reciben apoyo por parte del directivo o jefe, del compañero y del usuario en un 80%, 71% y 80% respectivamente, lo que demuestra que en la UNA existe la decisión de apoyar al compañero.

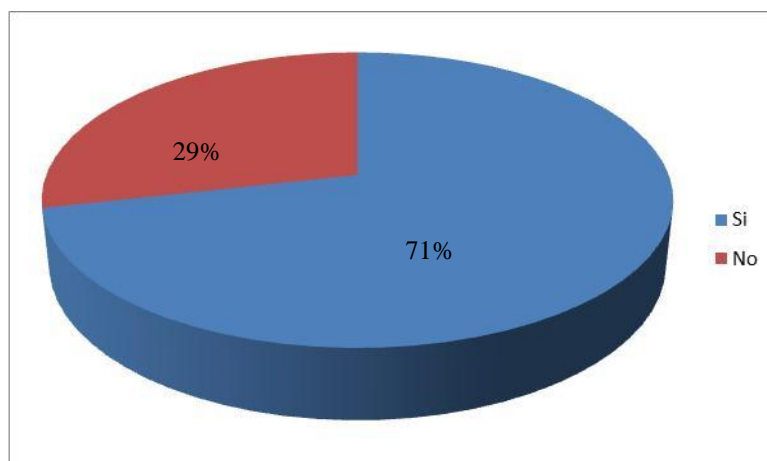
15. ¿Se siente estimulado al realizar su trabajo?

Tabla N°15: Estimulación en el trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	71
No	16	29
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 15: Estimulación en el trabajo



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

A la presente pregunta de que si se siente estimulado al realizar su trabajo, el 71% de los encuestados manifestó que si y el 29% dijo que no.

INTERPRETACION:

Esto significa que un número significativo de trabajadores 40 funcionarios que equivale al 71% de la muestra está satisfecho con el trabajo.

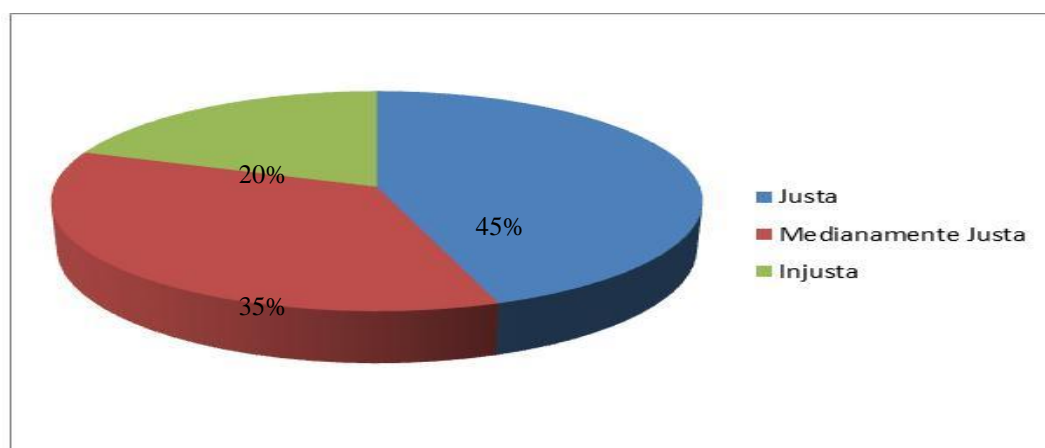
16. ¿Cómo considera la práctica de estímulos en su departamento?

Tabla N°16: Estímulos en el departamento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Justa	25	45
Medianamente Justa	20	35
Injusta	11	20
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°16: Estímulos en el departamento



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente gráfico muestra que del total de la muestra de encuestados, el 45% piensa que los estímulos en la UNA son justos, el 35% medianamente justos y el 20% que son injustos.

INTERPRETACION:

Esto hace pensar con respecto a la pregunta anterior que los estímulos no están llegando a todos los trabajadores en la UNA.

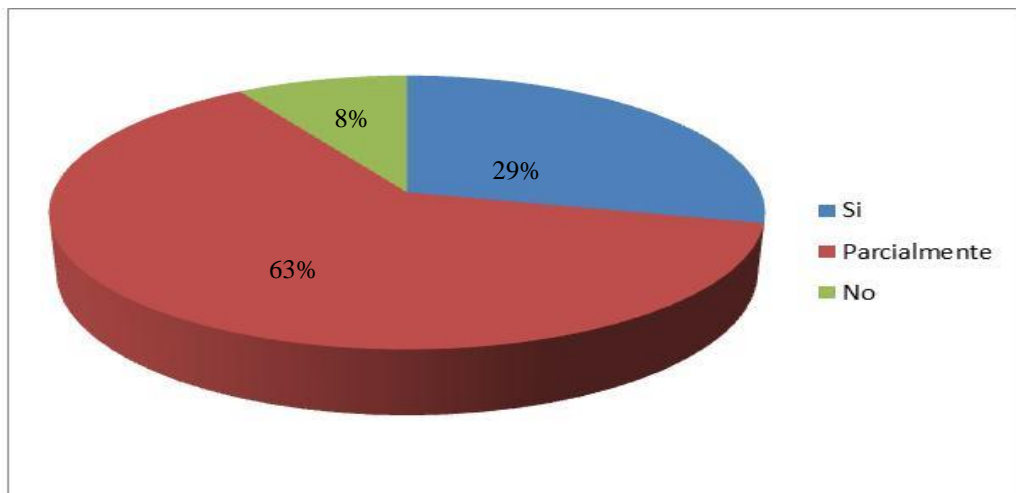
17. ¿Siente que su trabajo es reconocido?

Tabla N° 17: Satisfacción con reconocimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	29
Parcialmente	35	63
No	5	8
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°17: Satisfacción con reconocimiento



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente gráfico muestra que el 63% de los encuestados piensa que su trabajo es reconocido solo parcialmente, mientras que el 29% que si totalmente reconocido y un 8% piensa que no se reconoce en ninguna forma su labor.

INTERPRETACION:

Es preocupante lo que significa que hay que verificar donde se produce por qué el personal cree que su trabajo no es reconocido.

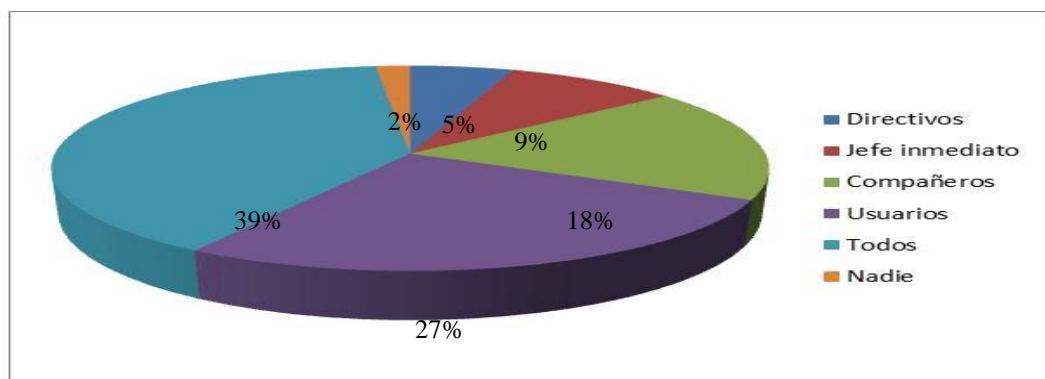
18. ¿Quién considera usted que no reconoce su trabajo?

Tabla N°18: Fuente de reconocimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivos	3	5
Jefe inmediato	5	9
Compañeros	10	18
Usuarios	15	27
Todos	22	39
Nadie	1	2
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°18: Fuente de reconocimiento



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

Para complementar la pregunta anterior quien de los funcionarios no reconoce el trabajo que ejecuta adecuadamente los usuarios internos, contestaron de la siguiente manera: 9% los Jefes inmediatos; 5% los Directivo, un 39% todos, un 27% usuarios, un 18% compañeros y un 2% nadie.

INTERPRETACION:

Se debe buscar la forma de que los trabajadores se sientan estimulados con el reconocimiento de su labor.

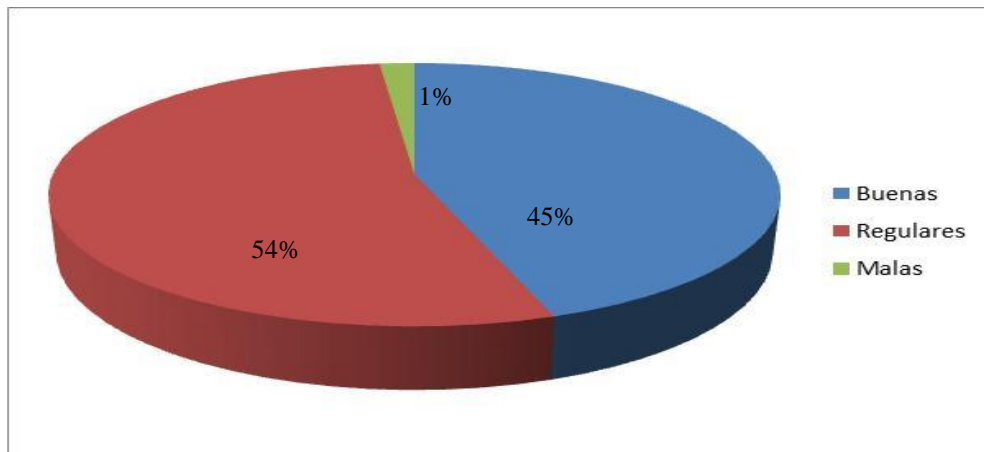
19. Las relaciones en su departamento, las percibe como:

Tabla N°19: Relaciones departamentales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenas	25	45
Regulares	30	54
Malas	1	1
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Tabla#19 Relaciones en el departamento



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

A esta pregunta los encuestados manifiestan que el 54% piensa que las relaciones en el departamento son regulares, el 45% que son buenas y solo un 1% piensa que son malas.

INTERPRETACION:

Esto da una idea de que se debe mejorar un poco más las relaciones personales en la UNA, esto puede ser con capacitaciones a todos los trabajadores.

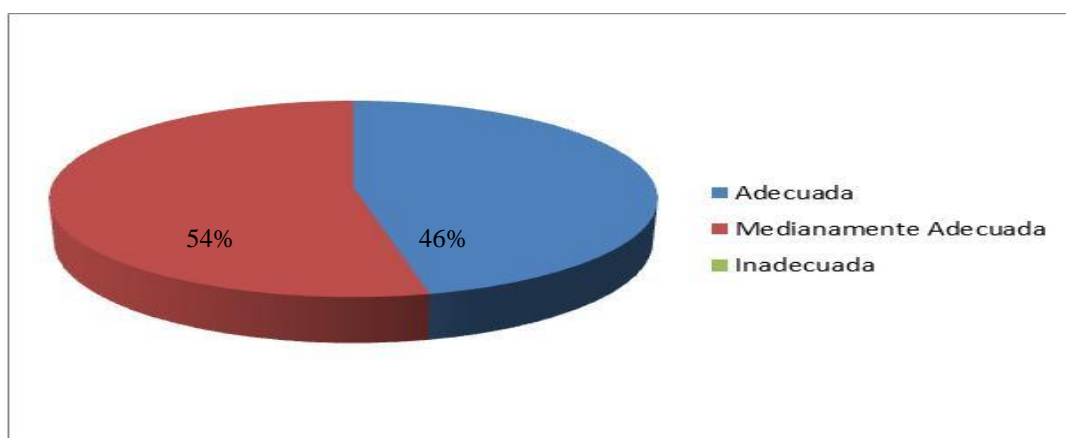
20. ¿A su juicio, la cooperación en su departamento (de compañeros y directivos) es:

Tabla N° 20: Cooperación en el departamento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	26	46
Medianamente Adecuada	30	54
Inadecuada	0	0
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 20: Cooperación en el departamento



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

Con respecto a la cooperación en el departamento de compañeros y directivos, los encuestados contestaron que un 54% es medianamente adecuada; un 46% adecuada.

INTERPRETACION:

Se determina por ende que se deben reforzar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y directivos.

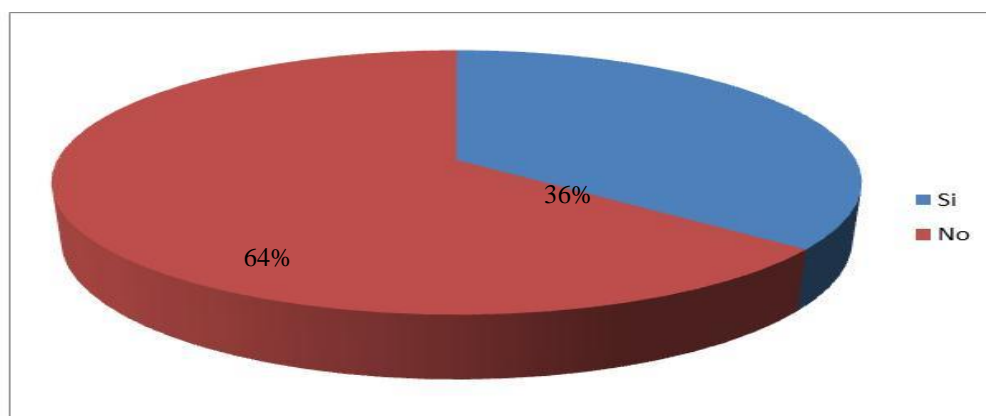
21. ¿Conoce a quien debe solicitar apoyo ante los problemas que le surgen en su trabajo?

Tabla N° 21: Conocimiento a quien consultar en caso de problemas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	36
No	36	64
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 21: Conocimiento a quien consultar en caso de problemas



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

A la presente pregunta los encuestados respondieron el 64% que no conocen a quien hay que solicitar apoyo por algún problema de trabajo, mientras que el 36% manifiesta que si conoce.

INTERPRETACION:

Se determina que algún personal de la UNA no ha recibido el proceso de inducción situación que debe corregirse lo más pronto posible.

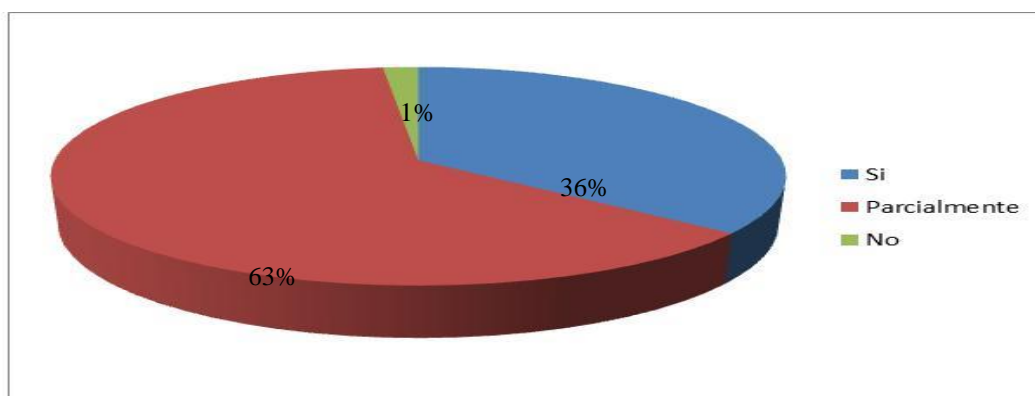
22. ¿Cuándo ha tenido problemas en su trabajo, ha recibido apoyo?

Tabla N° 22: Apoyo en caso de problemas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	36
Parcialmente	35	63
No	1	1
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 22: Apoyo en caso de problemas



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente cuadro muestra que el 63% de los encuestados cuando ha tenido problemas en el trabajo solo ha recibido apoyo parcial, mientras que el 36% manifiesta que ha recibido apoyo total y 1% que no ha recibido ningún apoyo.

INTERPRETACION:

Aquí se evidencia que el apoyo a los problemas de trabajo en la mayoría de los casos solo se lo hace en forma parcial, lo que indica que se debe de trabajar más en seminarios para crear compañerismo y apoyo entre todos los colaboradores.

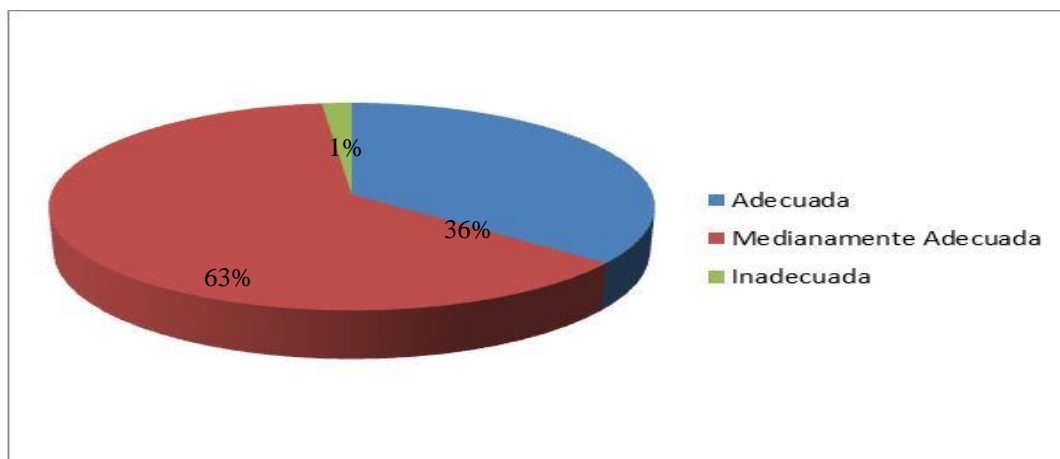
23. A su juicio, en la UNA la comunicación directivos-subordinados es:

Tabla N°23: Comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	20	36
Medianamente Adecuada	35	63
Inadecuada	1	1
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Tabla N°23: Comunicación



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

Para conocer si hay problemas en cuanto a la comunicación con directivos y subordinados, ellos contestaron, 63% medianamente adecuada y un 36% adecuada, mientras que el 1% dijo que es inadecuada.

INTERPRETACION:

Aquí se demuestra una vez más que el factor que está fallando en la UNA es la comunicación entre directivos y trabajadores.

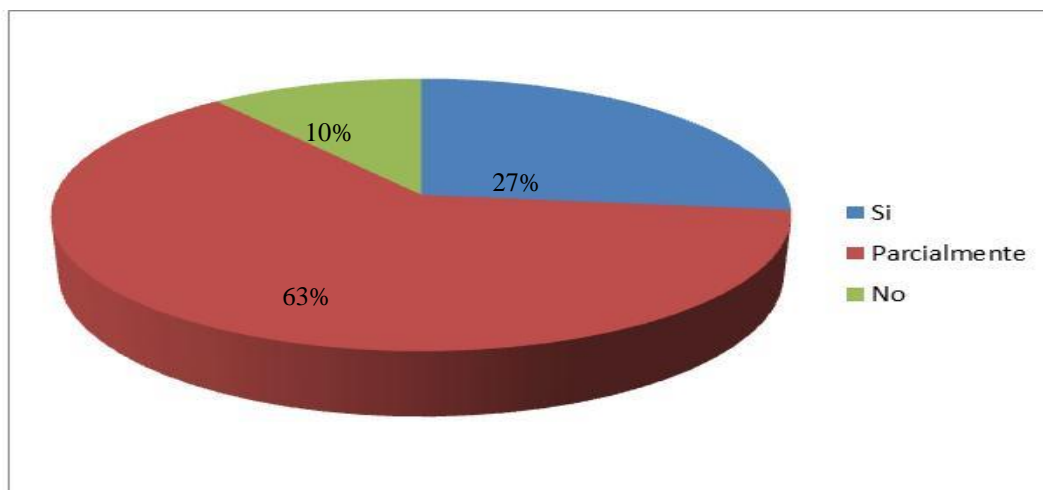
24. ¿Cuenta la entidad con un sistema anual de capacitación?

Tabla N° 24: Existencia de Sistema anual de Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	27
Parcialmente	35	63
No	6	10
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 24: Existencia de Sistema anual de Capacitación



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente gráfico indica que el 63% de los encuestados que equivale a 35 de la muestra manifiesta que la UNA cuenta parcialmente con plan anual de capacitación, el 27% dice que si cuenta y el 10% que no cuenta con ningún plan.

INTERPRETACION:

Aquí se determina que de existir capacitación no todos la reciben, situación en la cual se debe mejorar la estructura de las capacitaciones.

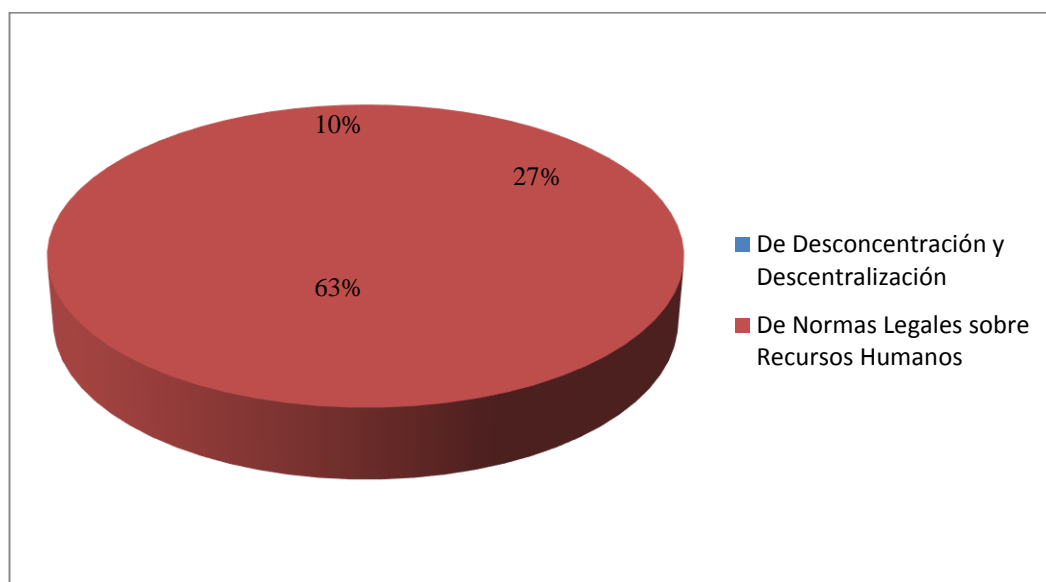
25. Los cursos y seminarios son dictados ¿En qué forma?

Tabla N°25: Frecuencia de Cursos y Seminarios dictados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	15	27
Semestral	35	63
Anual	6	10
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°25: Frecuencia de Cursos y Seminarios dictados



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

A esta pregunta los encuestados respondieron el 63% que los cursos o seminarios son semestral, el 27% trimestral y el 10% anual.

INTERPRETACION:

Aquí se refleja que no existe un cronograma de seminarios, unos reciben los mismos en forma más frecuente que otros.

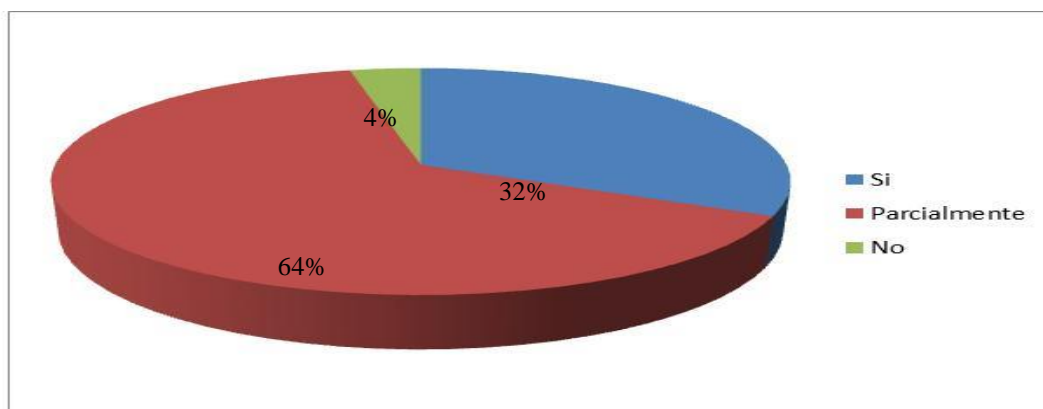
26. ¿Los seminarios de capacitación son de temas relevantes a su puesto de trabajo?

Tabla N°26: Capacitación de acuerdo a los puestos de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	32
Parcialmente	36	64
No	2	4
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Tabla N° 26: Capacitación de acuerdo a los puestos de trabajo



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

En esta pregunta sobre los temas de las capacitaciones, el 64% contestó que parcialmente son relevantes al puesto de trabajo, el 32% dijo que si y el 4% manifestó que no.

INTERPRETACION:

Aquí se establece que hay que tener mucho tino a la hora de escoger los temas de los seminarios de capacitación para el personal de la UNA Ventanas.

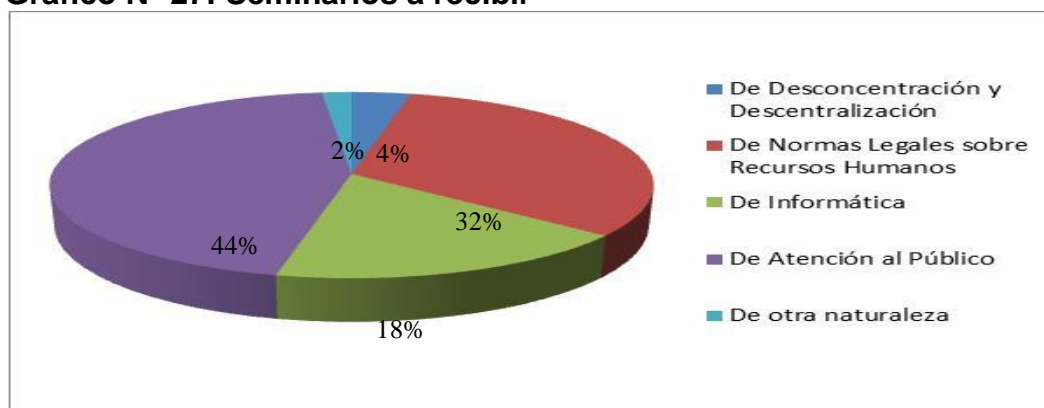
27. ¿Qué tipo de Seminarios de capacitación le gustaría recibir?

Tabla N°27: Seminarios a recibir

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De Desconcentración y Descentralización	2	4
De Normas Legales sobre Recursos Humanos	18	32
De Informática	10	18
De Atención al Público	25	44
De otra naturaleza	1	2
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 27: Seminarios a recibir



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

A la presente pregunta el 44% de los encuestados manifiesta que le gustaría recibir cursos de atención al público, un 32% sobre recursos humanos, un 18% sobre informática, un 4% de descentralización y un 2% de cualquier naturaleza.

INTERPRETACION:

Aquí nos damos cuenta que el personal de la UNA Ventanas lo que quiere y necesita es seminarios de atención al público que son la base de su trabajo.

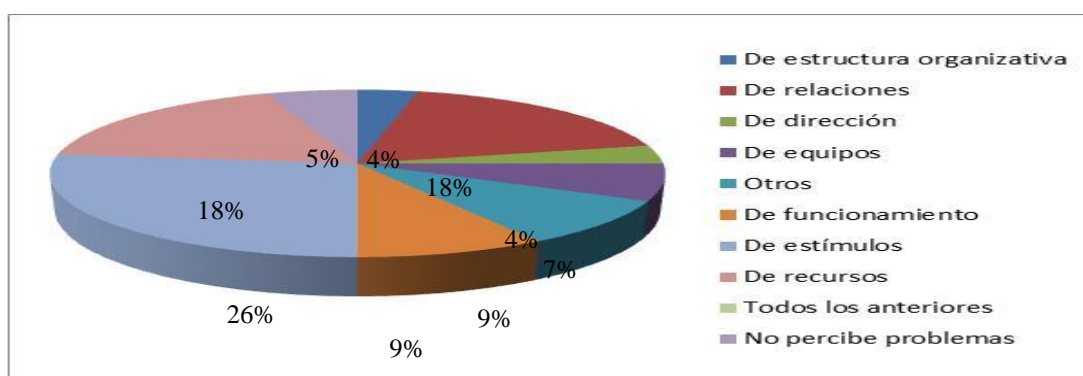
28. ¿Los principales problemas que percibe en su departamento son?

Tabla N° 28: Principales problemas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De estructura organizativa	2	4
De relaciones	10	18
De dirección	2	4
De equipos	4	7
Otros	5	9
De funcionamiento	5	9
De estímulos	15	26
De recursos	10	18
Todos los anteriores	0	0
No percibe problemas	3	5
Total	56	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 28: Principales problemas



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

Este cuadro indica que la percepción a los problemas en la UNA Ventanas se presenta de múltiple maneras, siendo la más fuerte la de estímulos con un 26% de los encuestados, los que nos hace suponer que el personal no se siente estimulado para realizar su trabajo.

ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS.

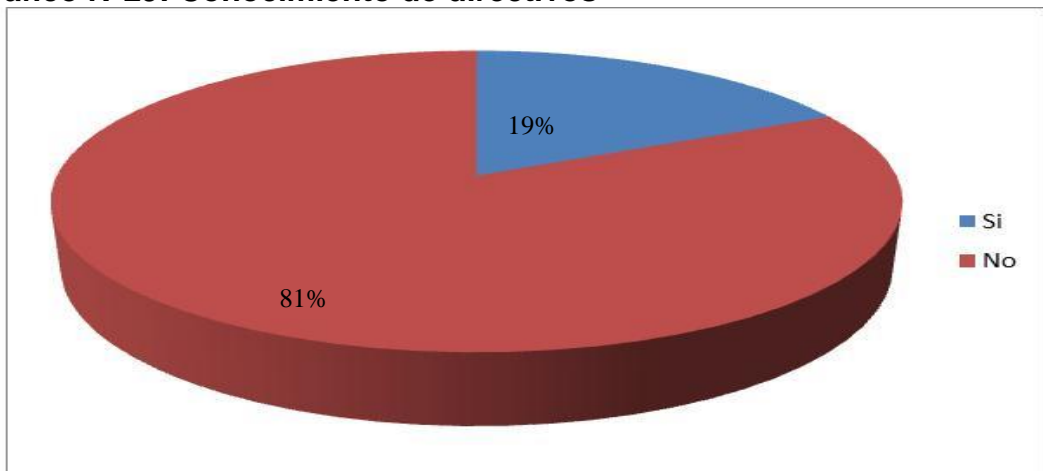
1.- ¿Los usuario de los servicios de la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas, conocen cuales son los directivos?

Tabla N°29: Conocimiento de directivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	19
No	41	81
Total	51	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°29: Conocimiento de directivos



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente gráfico muestra que el 81% de los usuarios de la UNA Ventanas no conocen a los directivos de la misma, mientras que el 19% dice que si los conoce.

INTERPRETACION:

Aquí se determina que la UNA Ventanas no cuenta con ninguna base organizacional que permita que los usuarios traten con los directivos.

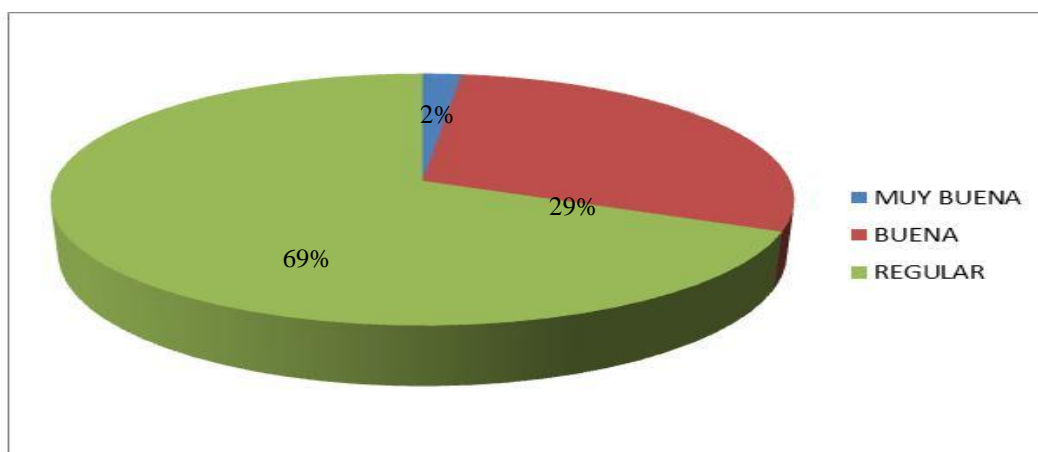
2.- ¿Cómo considera Ud. la atención que recibe en la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas?

Tabla N°30: Atención en la UNA Ventanas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	1	2
BUENA	15	29
REGULAR	35	69
Total	51	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°30: Atención en la UNA Ventanas



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente gráfico muestra que el 69% de los encuestados manifiesta que la atención que recibe en la UNA Ventanas es regular, el 29% que es buena y el 2% que es muy buena.

INTERPRETACION:

Se está fallando notablemente en la atención al cliente, factor que puede derivar en que exista quejas a niveles superiores.

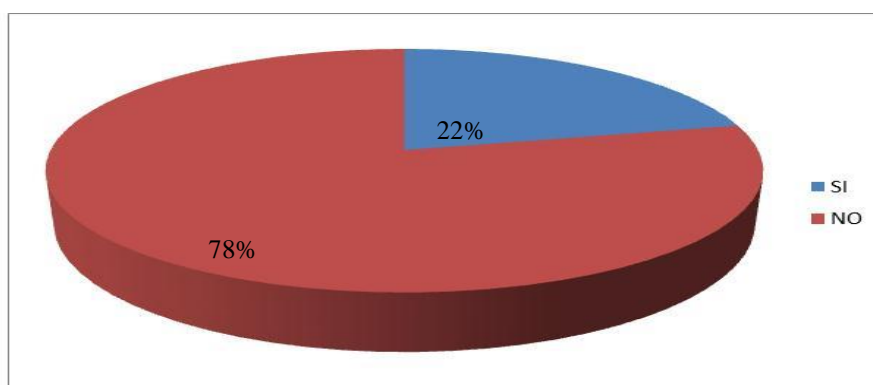
3.- ¿Conoce usted a que autoridad de la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas debe concurrir para reclamar u observar algo incorrecto?

Tabla N°31: Conocimiento de autoridad para reportar inconvenientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	22
NO	40	78
Total	51	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N° 31: Conocimiento de autoridad para reportar inconvenientes



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

El gráfico indica que el 78% de los encuestados de los usuarios externos de la UNA Ventanas, no conocen ni sabe a quién acudir para reclamar por algo incorrecto, mientras que el 22% manifiesta que si lo sabe.

INTERPRETACIÓN:

Esto indica que en la UNA Ventanas hace falta colocar información sobre la persona o personas responsables de las áreas.

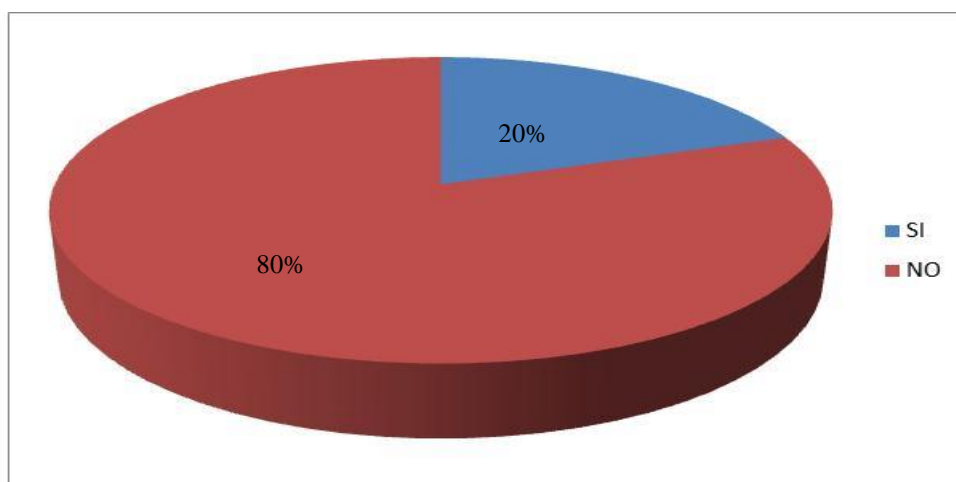
4. ¿Se siente satisfecho con la atención que recibe en la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas?

Tabla N° 32: Satisfacción con la atención UNA Ventanas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20
NO	41	80
Total	51	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°32: Satisfacción con la atención UNA Ventanas



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El presente gráfico muestra que el 80% de los encuestados no está satisfecho con la atención que recibe en la UNA Ventanas, y que el 20% si lo está.

INTERPRETACION:

Esto indica que la atención al cliente es uno de los puntos débiles y sobre el que hay que actuar en la UNA Ventanas.

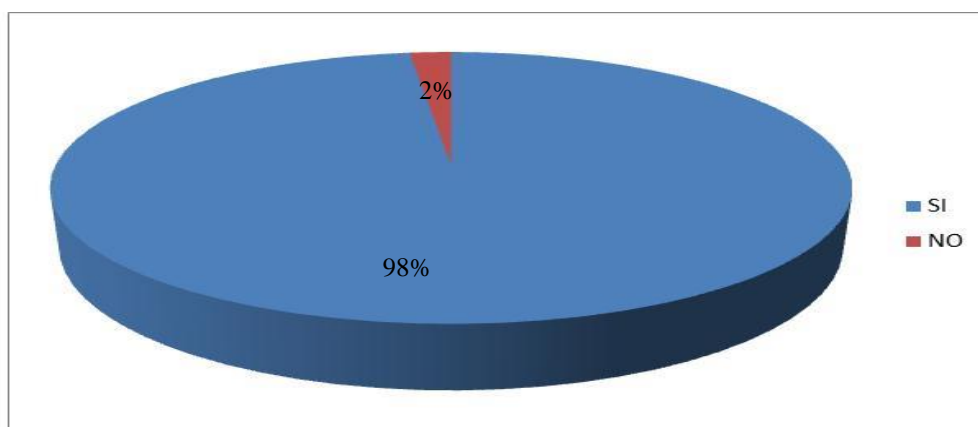
5.- ¿Considera usted necesario que los empleados y trabajadores de la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas tengan cursos de capacitación que mejoren la atención de los usuarios?

Tabla N°33: Necesidad de capacitación a empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	98
NO	1	2
Total	51	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Tabla N°33: Necesidad de capacitación a empleados



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANALISIS DE DATOS:

El grafico presente indica que el 98% de los encuestados está de acuerdo que el personal de la UNA Ventanas, tenga cursos para mejorar la atención al cliente, mientras que el 2% manifiesta que no es necesario.

INTERPRETACION:

Esta situación determina cuenta falta hacen los seminarios de atención al cliente al personal de la UNA Ventanas.

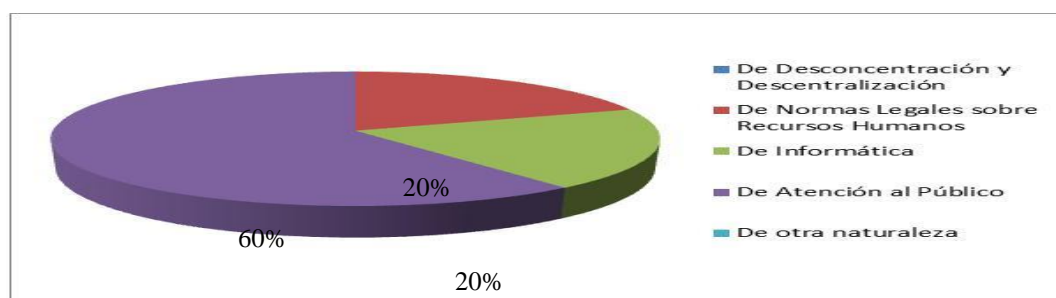
6. ¿Qué tipo de Seminarios de capacitación recomendaría?

Tabla N°34: Recomendación seminarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De Desconcentración y Descentralización	0	0
De Normas Legales sobre Recursos Humanos	10	20
De Informática	10	20
De Atención al Público	31	60
De otra naturaleza	0	0
Total	51	100

Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

Gráfico N°34: Recomendación seminarios



Elaborado: Ing. Xavier Gutierrez

ANÁLISIS DE DATOS:

A esta pregunta los encuestados manifiestan que el personal de la UNA Ventanas necesita seminarios de atención al público el 60%, otro 20% dice que necesitan seminarios de informática y otro 20% de recursos humanos

INTERPRETACION:

Estas respuestas reafirman la idea de que el personal de la UNA Ventanas lo que más necesita es seminarios de capacitación sobre atención al cliente o usuario.

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA UNA VENTANAS.

CUESTIONES	ASPECTOS RELEVANTES
¿Cree usted que se cumplen con las funciones encomendadas?	De manera parcial.
¿Cree usted que son respetadas las funciones de acuerdo al orden jerárquico?	De cierta manera si.
¿Considera usted que existe una relación de respeto entre los empelados?	Si existe respeto entre los empleados.
¿A su juicio existe confianza en la toma de decisiones?	La administración trata de tomar las mejores decisiones.
Existe garantía en la institución de la estabilidad laboral.	Si
Estima usted que los salarios son bajos.	Son aceptables.
¿Cómo percibe usted la formación de los empleados?	Dan lo mejor de si.
¿Los directivos imponen las ideas?	No, siempre se socializa.
¿Se aceptan cambios en los procesos administrativos?	Claro que si.
¿Cree usted que cumplen las funciones?	En un alto nivel.
¿Se aplican los conocimientos de los empleados?	Siempre.
¿Se cuenta con adecuada información?	En la mayor parte del tiempo si.

Elaborado: Ing. Xavier Gutiérrez

11.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Realizada la encuesta en la visita que se hizo a la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA Ventanas, y después de haber procedido a aplicar los cuestionarios de las preguntas efectuadas y poder verificar la hipótesis propuesta, se obtuvo información relevante que permite tener una visión más ampliada del entorno en que se desenvuelve el nivel de gestión de la UNA Ventanas.

Dentro de deficiencias que se encontraron podemos citar las siguientes:

- El personal contratado representa una cantidad importante con relación a los estables, pero estos estables con nombramiento tienen de uno a tres años sumando entre ambos el 72%, lo que demuestra que el personal nuevo no conoce en su totalidad el trabajo de como satisfacer las necesidades del cliente (usuario).
- Una gran cantidad de los trabajadores de la UNA Ventanas no conoce bien los objetivos de la institución, no saben si las actividades realizadas por ellos van de acuerdo con los objetivos.
- En muchos casos el personal no está debidamente capacitado para realizar las funciones que le encomendaron, y en otros casos los contratan y no les realizan un proceso de inducción laboral como corresponde.
- Los trabajadores de la UNA Ventanas, necesitan de parte de sus jefes estímulos, desde el económico hasta de capacitaciones para

funcionar mejor en sus labores, ya que muchos de ellos manifiestan que el trabajo que realizan no es reconocido por los directivos.

11.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS

11.3.1 Conclusiones.

- ❖ La Unidad Nacional de Almacenamiento- Ventanas, realiza una evaluación del desempeño laboral, pero no cuenta con las herramientas necesarias de evaluación para medir dicho criterio.
- ❖ La información entregada por parte de los funcionarios, indica que los procesos administrativos no se acogen a las nuevas normas administrativas, lo que provoca que no se cumplan los objetivos propuestos de la manera más eficiente.
- ❖ La implementación de una
- ❖ Elaborar una propuesta para mejorar el rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas aplicando la administración por resultados.

11.3.2 Recomendaciones.

Poner un marcha Plan de desarrollo del talento humano para el incremento del rendimiento laboral de los funcionarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (Una – Ep) Planta Silos Ventanas.

Se debe hacer un análisis de todo el personal, para conocer sus aptitudes y verificar si están aptos para desempeñar la labor propuesta.

Es necesario elaborar un cronograma de capacitación de todos los trabajadores con la finalidad de que su desempeño laboral en el servicio al cliente mejore sustancialmente.

La motivación al personal es fundamental, no solo en la parte económica, sino en la parte del ser humano, es decir una felicitación por un trabajo bien realizado, un premio especial al mejor trabajador del mes, etc., esto le da un sentido de pertenencia al trabajador con la institución.

Se recomienda especialmente que la UNA Ventanas contrate los servicios de una empresa o persona que de charlas de servicio al cliente, ya que es el punto más débil de la institución.

Se recomienda que evitar grandes porcentajes de rotación en los trabajadores, se recomienda un lapso de hasta tres años.

12.- PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

12.1 ALTERNATIVA OBTENIDA

Plan de desarrollo del Talento Humano para el incremento del rendimiento laboral de los funcionarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA – EP) Planta Silos Ventanas.

12.2 ALCANCE DE LA ALTERNATIVA

De los aspectos obtenidos como respuesta de la aplicación del cuestionario sobre el desenvolvimiento de la Administración por resultados y el rendimiento laboral en la Unidad Nacional de Almacenamiento, planta silos Ventanas, para dar solución a las

deficiencias encontradas, se propone un Plan de desarrollo del Talento Humano para el incremento del rendimiento laboral.

Propósito: Desarrollar una jerarquía de capacidades de talento humano de la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA – EP) planta silos Ventanas, en base a las áreas de trabajo.

Aspectos que cubre: Rendimiento laboral.

Solución: Incremento del desempeño laboral de los funcionarios.

12.3 ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALTERNATIVA

12.3.1 Antecedentes.

En el presente trabajo se plantea como desafío, analizar la implementación de un Plan de desarrollo de Talento Humano para mejorar la calidad del desempeño laboral que permitan obtener resultados más eficientes el rendimiento del mismo, en función al cumplimiento de las metas y objetivos de la Unidad Nacional de Almacenamiento-Planta Silo Ventanas.

En ese sentido, se pretende realizar aportes conceptuales y metodológicos que impulsen la instalación progresiva de este modelo de gestión.

Este proceso, que involucra distintas dimensiones de la organización del Estado, adquiere características de permanente, de continua reflexión y de reformulación periódica de la planificación.

Siguiendo estos razonamientos, la gestión por obtener una adecuada administración por resultados se diferencia sustancialmente de la anterior concepción normalista, priorizando los resultados en la planificación y

determinación de las acciones conducentes al alcance de los objetivos enunciados.

Considerando esta tendencia, la necesidad de viabilizar la Administración Pública de la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA – EP) Planta Silos Ventanas y a partir de los resultados obtenidos de la encuesta realizada con anterioridad más la experiencia acumulada como egresado de la maestría, es que encontramos argumentos válidos para sustentar la temática de este trabajo.

Este modo de gestión por administración y resultados, requiere la implementación de un sistema de monitoreo, mediante el cual, se pueda realizar un control continuo e implementar acciones preventivas y/o correctivas para el alcance de los resultados definidos.

Bajo este nuevo enfoque de administración pública, las organizaciones tienen como principal objetivo responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, generando mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios de interés público.

12.3.2 Justificación.

De acuerdo a la CEPAL, la gestión por resultados (GpR) es un enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El elemento esencial de la GpR se centra en el logro de resultados, la aplicación de la medición del desempeño continuo, el aprendizaje, el cambio y la presentación de informes de rendimiento.

Basado en este concepto, la propuesta de nuestra alternativa es establecer una clara visión de la organización, misión y prioridades, en un marco de objetivos, logros previstos (o resultados), indicadores, estrategias y recursos traducido en un período de dos años y aplicables en el programa de trabajo, de esta manera vamos a fomentar dentro de la organización una cultura de gestión por resultados que promueva la innovación, el aprendizaje, la solución a las respuestas de la consulta efectuada a través de las encuestas a los involucrados dentro de la organización, buscando una transparencia.

Se intenta que dentro de este diseño de procesos y procedimientos a implementarse en la organización los responsables se centre en los problemas encontrados y que la administración delegue autoridad y autonomía a los gestores que harán el trabajo para que ellos logren la mejora y realicen el seguimiento de los resultados a alcanzar.

No es más oportuno indicar que la puesta en práctica de estas recomendaciones, conjuntamente con la creación de mecanismos de apoyo, políticas y procedimientos, se irá construyendo la mejora de los mecanismos de implementación.

Hacer el mejor uso de los escasos recursos financieros a fin de maximizar el logro de resultados.

12.3.3 Objetivos.

12.3.3.1 Objetivo General

Implementar un Plan de desarrollo de Talento Humano para el incremento del rendimiento laboral de los funcionarios de la Unidad Nacional de Almacenamiento EP (UNA – EP) planta silos Ventanas.

12.3.3.2. Objetivos Específicos

- Formular una metodología para la identificación y análisis de productos y procesos organizacionales.
- Realizar un ordenamiento y procesamiento de información que permita elaborar una descripción actual y completa de la administración en la unidad nacional de almacenamiento.
- Diseñar mecanismos para la instrumentación de la gestión por resultados y elaborar propuestas de reestructuración de los sistemas administrativos de apoyo.

ESTRUCTURA GENERAL DE LA PROPUESTA

Para implementar gestión administrativa por resultados y mejorar los talentos humanos a fin de elevar el rendimiento laboral, la organización pública deberá realizar acciones, complementar requisitos y obtener ciertos productos.

PLAN DE TRABAJO

Acciones:

1.- Determinar las prioridades de la organización identificando y ponderando procesos, productos y beneficiarios.

- ✓ **Objetivo:** Identificar las prioridades de la organización determinando y ponderando procesos, productos y beneficiarios.

- ✓ **Descripción:** En esta etapa el Coordinador de Talento Humano acompañado de sus asistentes, realizará el levantamiento de la información visitando cada departamento para verificar las actividades que realiza, así como los productos que deben entregar a los superiores, también las necesidades que como departamento tienen que les impiden cumplir con sus objetivos.
- ✓ **Responsable:** Coordinador de Talento Humano
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 2 semanas
- ✓ **Evidencia:** Reporte de prioridades.

2.- Adecuar los procesos internos y detectar las inconsistencias entre objetivos y la operación diaria.

- ✓ **Objetivo:** Determinar falencias que existen entre los procesos internos, los objetivos que tiene cada uno de ellos y las inconsistencias con sus operaciones.
- ✓ **Descripción:** En esta segunda etapa se harán las modificaciones necesarias a todos los procesos departamentales de la UNA Ventanas y se aplicará una herramienta basada en un cuestionario diseñado a partir de los objetivos de cada uno de los procesos, así se establecerán las inconsistencias entre los objetivos y el proceso del departamento.
- ✓ **Responsable:** Coordinador de Talento Humano.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 2 semanas
- ✓ **Evidencia:** Matriz objetivos y operaciones.

3.- Introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y los circuitos administrativos.

- ✓ **Objetivo:** Modificar la forma de trabajo de cada uno de los departamentos que así lo requieran.
- ✓ **Descripción:** En esta tercera fase del plan para elevar el rendimiento del Talento Humano de la UNA Ventanas, se realizarán modificaciones a partir de la etapa anterior, se elaborarán los flujogramas de cada departamento, analizando los procedimientos y los puntos de intercepción de cada uno de ellos.
- ✓ **Responsable:** Coordinador de Talento Humano.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 3 Semanas.
- ✓ **Evidencia:** Flujogramas de los procesos.

4.- Focalizar una administración en la evaluación y el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas para elevar el rendimiento laboral.

- ✓ **Objetivo:** Diseñar acciones estratégicas que permitan elevar el rendimiento laboral de los funcionarios de la UNA Ventanas.
- ✓ **Descripción:** En esta etapa el Coordinador de Talento Humano, procederá a solicitar por escrito acciones a cada uno de los responsables de los departamentos, que permitan alcanzar los objetivos y metas de cada uno, se socializarán y se revisarán a fin de corregirlas para que en su ejecución permitan elevar el rendimiento del personal.

- ✓ **Responsable:** Coordinador de Talento Humano – Jefes departamentales.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 2 Semanas
- ✓ **Evidencia:** Reporte de estrategias de cada departamento.

5.- Determinar el desempeño esperado del personal administrativo y de funcionario a partir de las estrategias.

- ✓ **Objetivo:** Establecer el desempeño del personal de la UNA – Ventanas.
- ✓ **Descripción:** Se procederá a aplicar evaluación a todos los funcionarios de la UNA Ventanas, a fin de determinar las falencias de cada uno y establecer acciones que permitan superarlas, conceptualizadas como estrategias.
- ✓ **Responsable:** Coordinador de Talento Humano
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 2 semanas
- ✓ **Evidencia:** Informe sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño.

6.- Asumir compromisos para el cumplimiento de las metas.

- ✓ **Objetivo:** Establecer compromisos para el cumplimiento de metas.
- ✓ **Descripción:** En esta etapa cada uno de los jefes departamentales se reunirá con su equipo de trabajo y establecerán compromisos para el cumplimiento de las metas, lo importante de esta etapa es

que los compromisos sean implementados por los miembros del equipo sin ninguna imposición y se reconocerá incentivos por el esfuerzo al cumplimiento.

- ✓ **Responsable:** Jefes departamentales
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 1 semana
- ✓ **Evidencia:** Informe de las metas por departamentos.

7.- Implementar de un sistema de monitoreo, mediante el cual, se pueda realizar un control continuo e implementar acciones preventivas y/o correctivas para el alcance de los resultados definidos.

- ✓ **Objetivo:** Monitorear las acciones de los funcionarios para establecer acciones correctivas para el logro de los objetivos.
- ✓ **Descripción:** En esta etapa se procederá a establecer acciones que permitan conocer el desarrollo de las actividades que realiza cada uno de los funcionarios, estableciendo acciones correctivas que impiden el logro de los objetivos.
- ✓ **Responsable:** Coordinador de Talento Humano.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** Durante todo el proceso.
- ✓ **Evidencia:** Reporte del monitoreo.

8.- Comunicar los resultados obtenidos.

- ✓ **Objetivo:** Dar a conocer los resultados del trabajo.

- ✓ **Descripción:** En la última etapa se procederá a comunicar los resultados de todo del proceso del plan para elevar el rendimiento de los funcionarios.
- ✓ **Responsable:** Equipo de Talento Humano.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 2 días.
- ✓ **Evidencia:** Informe final.

12.4 RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA.

Al terminar de aplicar la alternativa se logrará:

- ✓ Personal comprometido para el cumplimiento de las metas.
- ✓ Metas departamentales definidas.
- ✓ Rendimiento laboral incrementado.
- ✓ Estrategias de trabajo definidas.
- ✓ Sinergia entre los departamentos de la organización.
- ✓ Decisiones acertadas en el proceso administrativo.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Definición.de.* (2015). Obtenido de [Http://definicion.de/rendimiento-laboral/#ixzz3aHJeu1JQ](http://definicion.de/rendimiento-laboral/#ixzz3aHJeu1JQ)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1997). *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2011). *Administración Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Guillén, A., & Ramírez, E. (1990). *Administración por objetivos*.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México : CENGAGE Learning.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw.
- Jaramillo, H. (2005). *Manual de Derecho Administrativo*. Loja: Unidad de Publicaciones del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.
- LOSEP_ASAMBLEA_NACIONAL. (2010). *LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO* (PRIMERA ed., Vol. 1). (6. D. PUBLICADA EN EL SEGUNDO SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL 294, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: PUBLICADA EN EL SEGUNDO SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL 294, 6 DE OCTUBRE DE 2010.
- Martínez, H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage.

Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Munch, L. (2010). *Gestión Enfoque y Proceso Administrativo*. México: Pearson.

OIT. (2014). *Panorama Laboral 2014*.

Reyes, A. (1985). *Administración por objetivos*. México: Editorial Limusa.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.

2.- ¿Qué tiempo tiene trabajando en la institución?

Menor de 1 año: 1-3 Años 4-5 años Más de 5 años

3.- ¿Conoce usted que propósito tiene la organización

SI NO

4.-¿Las actividades que realiza actualmente, corresponden con los objetivos de su trabajo?

Totalmente: Parcialmente: No
corresponde

5.- ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su trabajo?

SI NO

6.- ¿Cumple usted con las funciones encomendadas?

Totalmente: Parcialmente: No se cumple:

7 ¿La UNA Ventanas, evalúa su desempeño laboral?

SI NO

8.- ¿De qué forma la UNA Ventanas evalúa el desempeño laboral?

SI NO

9.- ¿Cree usted que su jefe inmediato realmente lo dirige?

SI NO

10.- ¿Cree usted que el trabajo que realiza usted es delimitado?

SI NO

11.- ¿El control que recibe de su labor y/o trabajo lo considera?

Suficiente: Medianamente suficiente: Insuficiente:

12.- En relación al contenido del trabajo asignado:

Lo sobre cumple: Lo cumple:

Lo cumple a medias No lo cumple:

13.- La percepción que posee de sus relaciones de trabajo es:

	Buena	Regular	Mala
• Con trabajadores y/o empleados del mismo nivel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Con el personal directivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Con los usuarios:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.- En relación al apoyo que recibe en su trabajo, lo considera:

	Buena	Regular	Mala
De su Jefe y/o Directivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De sus compañeros de Trabajo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De los usuarios:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.- ¿Se siente estimulado al realizar su trabajo?

SI NO

16 ¿Cómo considera la práctica de estímulos en su departamento?

Justa: Medianamente Justa: Injusta:

17.- ¿Siente que su trabajo es reconocido?

Si: Parcialmente: No:

18.- ¿Quién considera usted que no reconoce su trabajo?

Directivos: Jefe inmediato: Compañeros:
Usuarios: Todos: Nadie:

19.- Las Relaciones en su departamento, las percibe como:

Buenas: Regulares: Malas:

20.- A su juicio, la cooperación en su departamento (de compañeros y directivos) es:

Adecuada: Medianamente Adecuada: Inadecuada:

21.- ¿Conoce a quien debe solicitar apoyo ante los problemas que le surgen en su trabajo?

SI NO

22.- ¿Cuándo ha tenido problemas en su trabajo, ha recibido apoyo?

SI: Parcialmente: No:

23.- A su juicio, en su unidad la comunicación directivos-subordinados es:

Adecuada: Medianamente Adecuada: Inadecuada:

24.- ¿Cuenta la entidad con un sistema anual de capacitación?

SI: Parcialmente:

25.- ¿Los cursos y seminarios son dictados en que forma?

Trimestral: Semestral: Anual:

26.- ¿Los seminarios de capacitación son de temas relevantes a su puesto de trabajo?

SI: Parcialmente:

27.- ¿Qué tipo de Seminarios de capacitación le gustaría recibir?

- De desconcentración y descentralización
- De Norma Legales sobre Recursos Humanos:
- De Informática:
- De Atención al Público:
- De otra naturaleza:

28.- Los principales problemas que percibe en su departamento son: (Puede marcar más de uno).-

De estructura organizativa:	<input type="checkbox"/>	De funcionamiento:	<input type="checkbox"/>
De Relaciones:	<input type="checkbox"/>	De Estímulos:	<input type="checkbox"/>
De Dirección:	<input type="checkbox"/>	De Recursos:	<input type="checkbox"/>
De equipos:	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores:	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	No percibe problemas:	<input type="checkbox"/>

Anexo Nº. 2.- Diseño de la encuesta a usuarios externos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Y EDUCACIÓN CONTINUA



Instrumento: Encuesta.

Usuarios ()

Tipo: Documental

Modalidad: Participativa

Objetivo: Establecer la pertinencia del Sistema integrado de desarrollo del talento humano de la Dirección Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas.

De la manera más comedida le estamos solicitando su colaboración a fin de proceder a suministrar la presente información:

- Le anticipamos que la presente encuesta es de carácter reservada.
- Marque con una **X** la opción que estime conveniente.

Cuestionario:

1.- ¿Cómo usuario de los servicios de la Unidad de Almacenamiento (UNA), conoce cuales son los directivos?

SI

NO

2.- ¿Cómo considera usted la atención que recibe en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas?

MUY BUENA

BUENA

MALA

Anexo Nº. 3.- Entrevista a directivos.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Y EDUCACIÓN CONTINUA**



Instrumento: Entrevista.

Tipo: Documental

Directivo ()

Modalidad: Participativa

Objetivo: Establecer la pertinencia del Sistema integrado de desarrollo del talento humano de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) Ventanas.

De la manera más comedida le estamos solicitando su colaboración a fin de proceder a suministrar la presente información:

- Le anticipamos que la presente entrevista es de carácter reservada.
- Marque con una **X** la opción que estime conveniente.

Cuestionario:

1. ¿Estima usted que como directivo cumple las funciones encomendadas?

Totalmente	
Parcialmente	
No cumple	

.....
.....

2. La funciones son respetadas de acuerdo al orden jerárquico

Siempre	
Casi siempre	
Nunca	

.....

.....
3. Existe una relación de respeto entre empleados y trabajadores

Totalmente	
Parcialmente	
Nunca	

.....
.....

4. Se mantiene confianza en la toma de decisiones.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

5. Existe Garantía de estabilidad laboral.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

6. Estima que los Salarios son bajos.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

7. Como percibe la formación de los empleados.

Muy	
-----	--

satisfactoria	
Poco satisfactoria	
Nada satisfactoria	

.....

.....

8. Las ideas de los directivos son impositivas.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....

.....

9. Se aceptan los cambios a los nuevos procesos.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....

.....

10. El personal cumple con sus funciones.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....

.....

11. Los conocimientos que mantienen los empleados son bien aplicados.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

12. La entidad cuenta con adecuada información.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

13. Prevalece el individualismo.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

14. Los reglamentos son suficientemente aplicados

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

15. Estima usted que existen perdidas de documentos.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

16. Los programas se aplican en forma vertical.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

17. Estima que existen defectos en la administración.

Mucho	
Poco	
Nada	

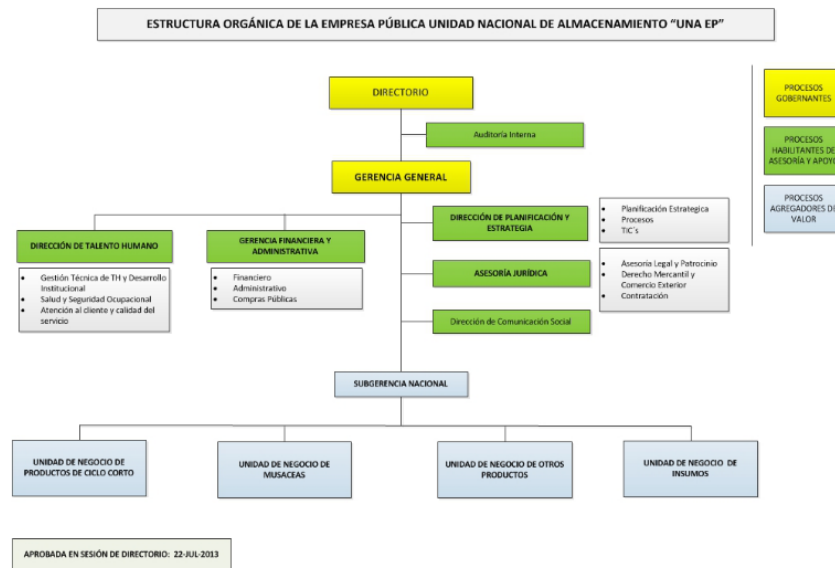
.....
.....

18. Existe un clima de que si hay trabajo en equipo.

Mucho	
Poco	
Nada	

.....
.....

Anexo N°. 4.-Organigrama Estructural de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA).



Fuente: www.una.gob.ec