



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

TÍTULO:

“Diagnóstico del desempeño laboral y Productividad de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí”.

AUTORA:

Guillén Macías Génessis Belén

Facultad Ciencias Administrativas

Carrera Administración de Empresas

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de Proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es “**DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SRI EN LOS CANTONES DE MANTA Y PORTOVIEJO EN LA PROVINCIA DE MANABÍ.**”, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde al señor/señora/señorita **Guillén Macías Génessis Belén** estudiante de la carrera de Administración de Empresas, período académico 2018-2019 (2), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 04 de Abril de 2019.

Lo certifico,

Dr. RAMON SASIA ARTEAGA MACIAS, PHD.

Docente Tutor
Área: Administración

APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

JURADO

Presidente del Tribunal

Lector

Lector

DEDICATORIA

“La paciencia, la perseverancia y el sudor hacen una combinación invencible para llegar al éxito”. *Napoleón Hill*

El presente proyecto está dedicado a Dios por guiar siempre mi camino y darme salud, sabiduría y la fuerza para poder continuar en mi formación universitaria. A mi familia por sus consejos de aliento para seguir adelante y así culminar con éxito el presente trabajo. Gracias a su apoyo he alcanzado un objetivo más en mi vida es por ellos que he puesto todo mi esfuerzo para culminar con éxito este trabajo y obtener mi título profesional.

Génesis Belén Guillén Macías

RECONOCIMIENTO

Mi familia por su apoyo incondicional diario en todo el transcurso de mi formación universitaria.

A mi Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Facultad Ciencias Administrativa y Docentes por ser una institución con docentes de altos prestigios que puedan brindar conocimientos con direcciones ideales y eficaz para llegar a la meta propuesta.

A mi Tutor de tesis, Ing. Ramón Sasía Arteaga Macías, por su apoyo y orientación del presente trabajo.

Génessis Belén Guillén Macías

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	II
DEDICATORIA	IV
RECONOCIMIENTO.....	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	X
<i>ABSTRACT</i>	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Diseño Teórico	3
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Objeto	3
1.1.3. Campo	3
1.1.4. Objetivos	4
1.1.4.1. Objetivo general	4
1.1.4.2. Objetivos específicos	4
1.1.5. Hipótesis General	4
1.2. Diseño Metodológico	5
1.2.2. Tipo y Diseño de Investigación.	6
1.2.4. Población y Muestra.....	6
Muestra:	6
1.2.5. Recolección de información	7
Encuestas.	7
Recolección de información secundaria	8
Procesamiento y análisis.	8
1.3. Matriz de consistencia	10
1.3.1. Operacionalización de las variables	18
1.4. Justificación de la Investigación	19
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Bases Teóricas	29
2.2.1. Aspectos históricos del Desempeño Laboral	29
3. DIAGNÓSTICO	44
3.1. Resultado por dimensión comunicación	44
3.2. Resultados por dimensión iniciativa	47

3.3. Resultados por dimensión Conocimiento	50
3.4. Resultados por dimensión Motivación	53
3.5. Resultados por dimensión organización	56
3.6. Resultados por dimensión Innovación	59
3.7. Comprobación de hipótesis	63
4. PLAN DE ACCIÓN	66
Programa de capacitación.....	68
5. CONCLUSIONES	71
6. RECOMENDACIONES	72
8. BIBLIOGRAFÍA	73
9. ANEXOS	77
Operacionalización de las variables	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n°: 1: Matriz de consistencia.....	10
Tabla n°: 2: Operacionalización de las variable.....	18
Tabla n°: 3: Plan de acción	68
Tabla n°: 4: Programa de Capacitacion.....	70
Tabla n°: 1: La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y mejor desempeño en el puesto de trabajo.	44
Tabla n°: 2: Le satisface el clima laboral y la comunicación para un mejor rendimiento dentro de la empresa.	45
Tabla n°: 3: Aplicando una buena motivación cree Usted que aumentará el nivel de satisfacción de los usuarios.	46
Tabla n°: 4: Aplican cambios de innovación y mejoramiento dentro de la empresa, para lograr beneficios mayores.	47
Tabla n°: 5: Se adapta fácilmente a los cambios de la empresa, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con altos estándares de calidad.	48
Tabla n°: 6: Cree Usted que existe compromiso para cumplir los objetivos de la empresa.	49
Tabla n°: 7: Genera oportunidades para el crecimiento y enriquecimiento profesional de cada funcionario.	50
Tabla n°: 8: Su desempeño se ha visto beneficiado en el logro de su nivel jerárquico en la empresa.....	51
Tabla n°: 9: Existe en la empresa retos que le permita desarrollar nuevas capacidades y habilidades.....	52
Tabla n°: 10: El desarrollo de estrategias le ha ayudado a su empresa a fijar metas y objetivos.....	53
Tabla n°: 11: Se ha alcanzado con éxito las metas que se le ha propuesto en el desarrollo de sus actividades.....	54
Tabla n°: 12: Le satisface tener un trabajo que le permita adquirir procesos de innovación y nuevos conocimientos.	55
Tabla n°: 13: Usted considera que la organización de su empresa es la ideal para la mejora continua.....	56
Tabla n°: 14: Existe una buena integración de equipo de trabajo al compartir información e ideas para realizar trabajos y solucionar problemas dentro de la empresa.	57
Tabla n°: 15: En su empresa se genera un ambiente de colaboración.	58
Tabla n°: 16: Es importante que los funcionarios cumplan eficazmente las tareas encomendadas a su cargo.	59
Tabla n°: 17: Considera que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación.....	60
Tabla n°: 18: Aplican la simplificación de procesos con eficacia al momento de brindar un servicio.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1: Capacitación.....	44
Gráfico n° 2: Satisfacción del clima laboral y comunicación.....	45
Gráfico n° 3: Motivación	46
Gráfico n° 4: innovación	47
Gráfico n° 5: Adaptación al trabajo	48
Gráfico n° 6: compromiso.....	49
Gráfico n° 7: Oportunidades	50
Gráfico n° 8: desempeño.....	51
Gráfico n° 9: desarrollar nuevas capacidades	52
Gráfico n° 10: desarrollo de estrategias	53
Gráfico n° 11: metas con éxito.....	54
Gráfico n° 12: satisfacción en el trabajo.....	55
Gráfico n° 13: Organización	56
Gráfico n° 14: integración de equipo	57
Gráfico n° 15: Ambiente de colaboración.....	58
Gráfico n° 16: cumplimiento eficaz de las tareas asignadas en su trabajo.....	59
Gráfico n° 17: desarrollo de estrategias	60
Gráfico n° 18: simplificación de procesos.....	61

ÍNDICE DE IMÁGENES

Fotografía 1 Gestión del Desempeño	32
Fotografía 2 Factores de la motivación	34
Fotografía 3 Jerarquía de las necesidades.....	37

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aplicó a la modalidad de investigación de campo, bibliográfica- documental con un tipo y diseño de investigación cuantitativa no experimental, y un nivel de investigación descriptiva, para lo cual ha sido necesario realizar una encuesta a una muestra de 113 Funcionarios. El objetivo de la investigación es evaluar y conocer los factores que influyen en el rendimiento laboral y productividad de los funcionarios del SRI y con la información obtenida dar respuestas a los objetivos planteados, ya que, las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta a los empleados. Se determina analizar los resultados de los funcionarios del SRI en los cantones Manta y Portoviejo en donde si cuentan con los conocimientos y motivación adecuada pero que es necesario realizar capacitaciones continuas permitan el desarrollo del mismo.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Estructura Organizacional, Desempeño Laboral, Rendimiento.

ABSTRACT

The research seeks to identify and know the job performance of the SRI Officials of the Manta and Portoviejo Cantons, therefore, it is pertinent because it deals with the analysis of the results, such as the diagnosis of the performance of the Officers' performance in order to that these needs can be met, with the fundamental purpose of responding to the problem detected, the same as it is, the decrease in work performance, the use of the problem, the presence of factors that influence the job performance of SRI officials. The present research work was applied to the field, bibliographic, documentary research modality with a type and design of experimental quantitative research, and a level of descriptive research, for which it was necessary to carry out a survey of a sample of 113 Officials .

The objective of the research is to evaluate and know the factors that influence the labor performance of the SRI staff and with the information obtained to give answers to the proposed objectives, since people constitute the main asset of the organizations, hence the need to be more aware and more attentive to employees.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Estructura Organizacional, Desempeño Laboral, Rendimiento.

1. INTRODUCCIÓN

Es importante preparar y evaluar al personal de las organizaciones para que se formen como un equipo de trabajo que apoyen al desarrollo y crecimiento económico de la institución, por ende en esta investigación es necesario aplicar herramientas administrativas que mejoren el desempeño laboral del personal de las empresas y el conocimiento teórico de la gestión del talento humano con sus técnicas para que así cada uno pueda cumplir con las funciones en cada puesto de trabajo, tratando así de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas de la institución.

La gestión del talento humano para el personal de una empresa es de vital importancia, se alcanzará un nivel alto de desempeño laboral, así aumentando la productividad y generando estabilidad para las empresas y obtener buenos resultados, así como clientes internos y externos más satisfechos, además esta investigación tendrá la capacidad de generar herramientas para lograr un cambio verdadero y la solución de problemas en beneficio para las empresas y sociedad.

Cada factor debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano, este factor se debe considerar de mayor importancia para elevar la motivación, capacidades y aptitudes al punto tal en que se encuentre como un integrante capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo sintiéndose conforme con lo que realiza.

Esta investigación será una herramienta importante, diseñada bajo estructura bibliográfica fundamentada en el criterio de autores que contribuirá al mejoramiento del proceso administrativo y será una oportunidad para fortalecer y mejorar la imagen institucional.

Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá mejorar el Desempeño Laboral, una mejor motivación, integración y liderazgo, con el fin de garantizar el logro de resultados positivos que satisfacen las exigencias internas y externas, además servirá como guía a los integrantes del Departamento del Talento Humano, Director General y funcionarios relacionados, para la toma de decisiones.

1.1. Diseño Teórico

1.1.1. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel del desempeño laboral y de Productividad de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí?

- ¿Cuál es nivel de comunicación de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?
- ¿Cómo es nivel de iniciativa de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?
- ¿Cuál es el nivel de conocimientos de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?
- ¿Cómo es el nivel de motivación de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?
- ¿Cómo es el nivel de organización de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?
- ¿Cuál es el nivel de innovación de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?

1.1.2. Objeto

Funcionarios del SRI.

1.1.3. Campo

Desempeño Laboral y Productividad.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general.

Determinar el nivel del Desempeño Laboral y Productividad de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer el nivel de comunicación de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.
- Analizar el nivel de iniciativa de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.
- Conocer el nivel de conocimientos de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.
- Conocer el nivel de motivación de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.
- Conocer el nivel de organización de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.
- Conocer el nivel de innovación de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.

1.1.5. Hipótesis General

El Desempeño Laboral y Productividad de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es excelente.

1.1.5.1. Hipótesis Específicas

- La comunicación en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.
- La iniciativa en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es baja.
- Los conocimientos en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.
- La motivación en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.
- La organización de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.
- La innovación en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.

1.2. Diseño Metodológico

En el presente proyecto se lleva a cabo la modalidad de investigación de campo mediante la formulación de encuestas, para determinar la actual situación del área de estudio y su entorno.

1.2.1. Investigación Bibliográfica-Documental.

Esta investigación para ampliar y profundizar teorías, conceptualizaciones y criterios, necesita de la investigación bibliográfica- documental, la misma que se efectuó en libros, revistas, textos y páginas web. A través de estas herramientas investigativas se analizó definiciones de varios autores, para conocer y profundizar diferentes

conceptualizaciones, que permitan ampliar los conocimientos relativos al tema que implica este trabajo.

1.2.2. Tipo y Diseño de Investigación.

La presente investigación, que tiene por tema: “Diagnostico del desempeño laboral y Productividad de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí” se clasifica como una no experimental.

1.2.3. Nivel de investigación Descriptiva.

Se aplica el nivel de investigación descriptiva en el proyecto de investigación, se describieron los factores de desempeño Laboral y Productividad de los Funcionarios con el fin de conocer su desempeño.

1.2.4. Población y Muestra.

Esta investigación está dirigida al SRI que en la actualidad cuenta con un total de 160 funcionarios, con 30 funcionarios en Manta y 130 en Portoviejo, por lo consiguiente para el estudio de la investigación se trabajará con 113 funcionarios.

Muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confiabilidad 95% = $0.95/2 = 0.4750 = 1.96$

P= Probabilidad de ocurrencia = 0,5

Q= Probabilidad no ocurrencia = $1 - 0.5 = 0.5$

N= Tamaño de la población = 160

E= Precisión o el error

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (160)}{(160)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 113$$

1.2.5. Recolección de información

Se utilizó la siguiente técnica para el desarrollo del respectivo estudio, a través del cual se pudo recolectar la información necesaria:

Encuestas.

El objetivo principal de esta técnica es conocer el desempeño laboral y productividad de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.

La encuesta estará dirigida a los funcionarios del SRI (Servicio de Rentas Internas) en donde se realizaron preguntas por ejemplo: La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Recolección de información secundaria.

En la primera fase, la investigación se recurrió a la revisión documental, con el fin de desarrollar la parte teórica-conceptual que sustentó el estudio, se consultaron libros, artículos científicos, páginas de internet, etc.

Procesamiento y análisis.

Luego de aplicadas las encuestas para el proceso y análisis de la información del proyecto de investigación se procedió a:

- ✓ Tabular los datos, para esto fue necesario contabilizar los resultados de cada una de las encuestas para obtener los porcentajes y finalmente presentar los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros.
- ✓ Graficar los datos tabulados, mediante un gráfico estadístico que puede ser circular (el más optado), lo cual facilitará la interpretación y exactitud de los resultados obtenidos por cada pregunta.
- ✓ Análisis de los resultados e interpretación de los gráficos obtenidos.
- ✓ Comprobar o rechazar la hipótesis para tomar decisiones para la solución del problema objeto de estudio apoyado en el marco teórico.
- ✓ Especificar conclusiones y recomendaciones.

Tareas científicas:

- ✓ **Tarea 1.-** Desarrollar marco teórico sobre el Desempeño Laboral y Productividad.
- ✓ **Tarea 2.-** Conocer el Desempeño Laboral y Productividad de los Funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.
- ✓ **Tarea 3.-** Desarrollar una propuesta para el SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo de acuerdo a la evaluación realizada a los Funcionarios.

1.3. Matriz de consistencia

Tabla n° 1: Matriz de consistencia.

Elaboración: Autor.

Problemas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis de Investigación	Variables	Indicadores	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
¿Cuál es nivel del desempeño laboral y productividad de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí?.	Determinar el Desempeño Laboral y Productividad de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo.	El Desempeño Laboral y Productividad de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es excelente.	Desempeño laboral	Comunicación Iniciativa Conocimientos	Tipo de Investigación: Descriptiva Diseño de la Investigación: No experimental.

			Productiv idad	Motivación Organización Innovación	Población: Esta dirigida al SRI que en la actualidad cuenta con un total de 160 funcionarios, con 30 funcionarios en Manta y 130 en Portoviejo, por lo que se trabajará con 113 funcionarios.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables	indicadores	Metodología

Primer Problema específico	Primer Objetivo específico	Primera Hipótesis específica			
¿Cómo es el nivel de comunicación de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?	Conocer el nivel de comunicación de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.	La comunicación en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.			
Segundo Problema específico	Segundo Objetivo Específico	Segunda Hipótesis específica	Variable	Indicadores	

¿Cómo es el nivel de iniciativa de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?	Analizar el nivel de iniciativa de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí y su incidencia en la Productividad de la Organización.	La iniciativa en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es baja.			
Tercer Problema específico	Tercer Objetivo Específico	Tercera Hipótesis específica	Variable	Indicadores	
¿Cuál es el nivel de conocimientos de los funcionarios del SRI en los	Conocer el nivel de conocimientos de los funcionarios del SRI	Los conocimientos en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo			

cantones de Manta y Portoviejo?	en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.	en la Provincia de Manabí es alta.			
Cuarto Problema específico	Cuarto Objetivo Específico	Cuarta Hipótesis específica	Variable	Indicadores	

<p>¿Cómo es el nivel de motivación de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?.</p>	<p>Conocer el nivel de motivación de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.</p>	<p>La motivación en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.</p>			
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Quinto Problema específico	Quinto Objetivo Específico	Quinta Hipótesis específica	Variable	Indicadores	
¿Cómo es el nivel de organización de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?	Conocer el nivel de organización de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.	La organización de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.			
Sexto Problema específico	Sexto Objetivo Específico	Sexta Hipótesis específica	Variable	Indicadores	

<p>¿Cuál es el nivel de innovación de los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo?</p>	<p>Conocer el nivel de innovación de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí.</p>	<p>La innovación en los funcionarios del SRI en los cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí es alta.</p>			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Tabla 1: Matriz de consistencia

1.3.1. Operacionalización de las variables

Tabla n° 2: Operacionalización de las variables

Elaboración: Autor.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron seis grandes dimensiones para analizar el Desempeño Laboral, Motivación, clima organizacional, etc.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Comunicación	Capacidad	E1
		Rendimiento	E2
		Motivación	E3
	Iniciativa	Liderazgo	E4
		Técnica	E5
		Compromiso	E6
	Conocimientos	Enriquecimiento	E7
		Destrezas	E8
		Habilidades	E9
PRODUCTIVIDAD	Motivación	Productividad	E10
		Actitud	E11
		Reconocimiento	E12
	Organización	Condiciones Laborales	E13
		Equipo de trabajo	E14
		Colaboración	E15
	Innovación	Rendimiento	E16
		Creatividad	E17
		Eficacia	E18

1.4. Justificación de la Investigación

Este trabajo de investigación se presenta con la finalidad de obtener el título de tercer grado como Ingeniera Comercial.

En el entorno actual, las organizaciones o empresas son entes de carácter social y económico que están compuestas por muchos elementos que le permiten alcanzar sus objetivos como los recursos económicos, tecnológicos, materiales y el más importante el Talento Humano.

El desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización debe ser excelente porque es lo principal en las empresas públicas ya que esta empresa está dirigida a la atención a la ciudadanía, dentro del desempeño laboral juega roles muy importantes factores como la presencia de riesgos de comunicación o motivación, ya que, al existir estos factores el trabajador no estará a gusto o motivado por el contrario se encontrara en una situación en la que el trabajo vaya disminuyendo en el nivel del desempeño.

Es por esto que mediante esta investigación se pretende obtener mayor conocimiento sobre el desempeño laboral en los funcionarios de las empresas enfocado en desarrollar formatos y herramientas que contribuyan a mejorar el rendimiento personal, para lograr el incremento de capacidades, desafíos y experiencias del puesto, proporcionándoles a cada funcionario interno oportunidades para mejorar sus habilidades y ampliar sus responsabilidades y conocimientos dentro de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Faria (2013) en su Libro titulado: “Desarrollo Organizacional”, cuyo objetivo fue medir la evaluación de desempeño que cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Tiene como conclusión que el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de regulación o mediación entre él y la empresa.

Es importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según acorde al puesto. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual es considerado como elemento fundamental e importante para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. (Faria, Desarrollo Organizacional, 2013).

Gallego (2014) en su libro titulado: Gestión Basada en Competencias "Contribución afectiva al logro de objetivos organizacionales", cuyo objetivo fue medir la gestión que se enfocan en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño,

identificando atributos como la resistencia al cambio, iniciativa y principalmente el liderazgo. Se utilizó el estudio a diferentes departamentos de la organización, comportamiento de Mercados y personas. Y su conclusión fue “La gestión por competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella sus procesos:

Diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo entre otros, para contribuir a los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización”.

La implementación de un sistema de gestión por competencias, permite obtener entre otros, los siguientes beneficios:

Recurso Humano altamente motivado.- Ya que tiene la capacidad y la habilidad para desarrollar actividades aprovechando su potencial como ser humano, lo que le permite mejorar su trabajo, su vida profesional y mantener un elevado nivel de autoestima.

Optimización en el uso de los recursos.- Cuando el empleado conoce y sabe cómo hacer su trabajo de mejor forma aprovecha los recursos con los que cuenta y los utiliza en forma racional, esto permite a la organización mantener niveles de gasto adecuado y la opción de invertir en actividades rentables.

Utilización adecuada de tiempo.- Al saber cómo hacer su trabajo de mejor forma, puede ahorrar tiempo y utilizarlo en actividades de mayor productividad tanto para sí mismo como para la Institución.

Resultados efectivos.- Si cada uno de los empleados desarrolla sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su cargo, es más factible obtener las metas

planteadas por la Institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.

Compromiso personal.- Cuando un individuo siente que está potencializando sus habilidades y que además puede apoyar con sus conocimientos, desarrolla ciertos comportamientos asertivos en su trabajo que le permiten mejorar integralmente como persona, esto le motiva para trabajar en la Institución, dando lo mejor de sí mismo.

Genera creatividad.- Permite desarrollar creativamente nuevas formas de trabajo para diseñar, implantar y evaluar procesos.

Mayor rendimiento laboral.- Aprovecha las fortalezas del talento humano, y trabaja en las áreas de oportunidad, respondiendo con mayor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo. (Gallego, 2014).

Alles (2013) en su libro titulado: “Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural”, cuyo objetivo fue identificar los factores humanos y analizar las dimensiones humanas que inciden en la productividad. La estrategia empleada corresponde a un diseño no experimental descriptivo. Y tuvo como conclusión que las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción y hacer de ellos personas más productivas, para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización. Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. Por lo que la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar una mejora sostenida y sistemática de la productividad.

El resultado de la mejora de productividad son las relaciones humanas, derivada a la colaboración de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar. (Alles, Comportamiento Organizacional, cómo lograr un cambio cultural, 2013).

Brunet (2016) en su libro titulado: “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, cuyo objetivo fue medir a un campo magnético que globaliza todo el ser de la empresa y a todos los que trabajan en ella, lo que las personas realizan en sus actividades dentro de la organización, contienen información sobre los principios, valores, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Se hizo uso de estadística, ciencia que fue de gran utilidad a la hora de seleccionar la muestra para la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos que lograron el levantamiento de una detallada información, profunda y con mayor precisión. Y su conclusión fue que el clima organizacional puede ser obstáculo o vínculo para un mayor desempeño de la empresa, ya que en el comportamiento de quienes la integran puede ser un factor de influencia y distinción. (Luc, 2016)

Goldhaber Gerald (2015) en su libro titulado: “Comunicación organizacional”, cuyo objetivo es medir las teorías de información y comunicación del desarrollo de la organización, consideran como una herramienta fundamental la comunicación ya que esta sirve para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas, se realizó el estudio se realizó entre el personal administrativo activo de las diferentes dependencias de la Universidad del Zulia. En conclusión es un conjunto de actividades y técnicas que van encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Comunicación Multidireccional

Esta se maneja de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo, interna, transversal, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores. (M., 2015).

Amabile (2013) en su artículo titulado: “Creativity motivation in research and development (Motivación de la creatividad en la investigación y el desarrollo)”, cuyo objetivo fue medir los conceptos de innovación y creatividad, para posteriormente ofrecer una descripción de cómo ha sido llevada a cabo la investigación sobre cada uno de estos aspectos a nivel individual. Y su conclusión la innovación personal, buena parte de los trabajos existentes en relación a esta conducta proviene del análisis y de la creatividad a nivel individual, debido a la consideración de que ambos términos significaban una misma cosa y que, por lo tanto, los resultados obtenidos en relación a la una eran aplicables a la otra.

En resumen puede señalarse que pese al importante número de estudios desarrollados en torno a la creatividad, y la importancia que tal conducta puede tener en el seno de las organizaciones, todavía hoy se necesita de un adecuado cuerpo de conocimientos en relación al tema, especialmente en aquello que hace referencia a los determinantes contextuales de la conducta creativa. (Amabile, 2013).

González Serra (2013) en su libro titulado: “Psicología de la motivación”, cuyo objetivo es exponer los resultados principales que se han obtenido en el decurso de casi 40 años, en la investigación teórica y empírica de la motivación humana. Se realizó verificación empírica, el logro de la objetividad, los datos de la observación externa y la metodología cuantitativa. Y su conclusión es la motivación que refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, por ende es un proceso interno y propio de cada persona, ya que también sirve para regular la actividad en la ejecución que él considera necesario y deseable hacia un objetivo y meta. (González Serra D. J., 2013)

Gordon Judith (2015) en su libro titulado: “Comportamiento Organizacional”, cuyo objetivo es establecer la importancia del capital humano en el desarrollo de la organización. Se realizó el estudio de comportamiento de Mercados. Y su conclusión es el Desarrollo Organizacional que se ha caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional en el instrumento por excelencia para el cambio de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

En tiempos actuales en que los valores evolucionan constantemente, por ende es necesario comprender todo aquello que influye sobre el rendimiento de las personas

en el trabajo. Es así que el Desarrollo Organizacional cada vez busca como objetivo lograr un cambio en la organización conforme a las necesidades, demandas o exigencias de la organización misma.

Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. De esta manera requiere de ciertas variables como son: una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abierto, compatibilización con el medio externo, sus relaciones internas y externas, para el proceso y auto sustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional implica valores realmente humanísticos, con fácil adaptación, evolución y renovación frente a cambios de tipo tecnológico, económicos, administrativos, estructurales, estableciendo un grado de modificación en los hábitos y comportamiento del personal que integra la organización. Por eso este proceso no debe verse como un curso o una capacitación sobre los procesos organizacionales, como una solución de emergencia en un momento de crisis, o un proceso para obtener cierto tipo de información sobre procesos gerenciales y se tomar como el mecanismo de la organización para desarrollar las estrategias de crecimiento constante y sostenible de toda organización. A través del Desarrollo Organizacional la empresa persigue objetivos fundamentales como:

- Diagnosticar situaciones y problemas insatisfactorios.
- Establecer un clima de respeto y confianza para que así no haya manipulación entre jefes, subordinados y colegas.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo. (Judith, 2015).

Domingo (2013) en su artículo titulado: “Modelo de Gestión por Competencia”, cuyo objetivo es medir el proceso que se encarga de administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en los individuos. Y tiene como conclusión el modelo de gestión por competencias es la instalación de un cambio en la cultura en cuanto a cómo la empresa capta y organiza para resolver problemas, proteger sus activos intelectuales, anticiparse al mercado y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. (Domingo J. D., 2013).

Keith (2014) en su libro titulado: “El comportamiento humano en el trabajo”, cuyo objetivo es medir que las empresas exitosas diariamente se esfuerzan por reclutar al mejor personal en ser más capacitados para lograr desarrollos efectivos en las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa decaerá a la oportunidad para sobrevivir a la competencia entre otras. Se realizó el estudio de comportamiento de personas. Y su conclusión es el trabajo en equipo ya es la fuerza que integra a un grupo y comprende serie de procedimientos, estrategias y herramientas que utiliza un grupo para lograr las metas propuestas de la organización. Así mismo estableciendo una cohesión expresada en símbolo de compañerismo, intercambio de valores, solidaridad, actitudes y normas de conducta.

Cuando se trabaja en equipo resulta provechoso no solo para la persona sino para equipo de trabajo que está involucrado en el proceso y así traerá satisfacción, nos hará más sociables, nos enseña a intercambiar y respetar las ideas de los demás.

Ventajas de trabajar en equipo:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones en forma compartida.
- Son más variados los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de soluciones.
- Se disminuye los tiempos en las investigaciones al aportar y dialogar en grupo las soluciones.
- Existe una mayor información y Conocimiento.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Se comprenden mejor las decisiones en equipo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización y por ende personal.
- Existen nuevas maneras de afrontar un problema.

El trabajo en equipo permitirá a todos los integrantes de una compañía, actuar con una mayor sinergia visualizando un objetivo común que les permita fortalecer su parte interna y hacerla visible a través de los productos y/o servicios ofrecidos, dando renombre y prestigio a su organización. (Davis K. , 2014).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Aspectos históricos del Desempeño Laboral

Anteriormente en momentos en los cuales el análisis de puesto de trabajo cobraba importancia junto con el examen y la explicación de tareas se establecía un estudio de requisitos, exigencias y finalmente todo esto formaba parte de la descripción de puestos de trabajo. En ese tiempo se hacía mucho hincapié en las especialidades de las personas, para hacer las competencias funcionales.

En las últimas dos décadas tiene de gran importancia las competencias laborales, ya que esto se convierte en uno de los elementos más importantes y principales de competitividad dentro y fuera de la empresa.

Por otra parte, el modelo de Campbell, tiene en consideración la naturaleza multifacética del trabajo laboral, al principio, el modelo hace algunas distinciones fundamentales entre los aspectos de la evaluación del trabajo que están abajo el control del trabajador y los que no lo están digamos, las consecuencias del desempeño laboral (eficacia), sus costos relativos (productividad) y el valor que la empresa asigna a cada uno de estos aspectos por la organización (utilidad).

En lo que respecta al desempeño laboral, la teoría establece que todo empleo se obtiene un vínculo con varios componentes del desempeño y esto consiste en diversas combinaciones de elementos de conocimientos, motivación y habilidad en el trabajador. Cada determinante en el desempeño laboral tiene ciertos antecedentes especificables como la capacitación y la contingencia de reforzamiento que pueden afectar de una manera indirecta por sus efectos sobre el nivel de habilidades, conocimientos y motivación del trabajador. Además, estos determinantes del

desempeño laboral interactúan, con un impacto consecuente sobre la ejecución. (Anastasi Anne, Urbina Susana, 2007).

Aunque la teoría de factores múltiples del desempeño laboral aún está en evolución, su diseño es bastante compatible con otros avances conceptuales y metodológicos en la evaluación de la conducta laboral.

Qué es desempeño laboral

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007) “El desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas, motivación y la percepción de que éstas dependen del afán personal y determinan el esfuerzo que la persona esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual de cada persona depende de las capacidades y habilidades de su percepción del papel que desempeñará”.

(Palaci, 2005) “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

(Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 2004) “Complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Los factores del desempeño laboral

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007) El desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales y operativos de la persona.

Factores Actitudinales

Hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la responsabilidad, la iniciativa, discreción, habilidad de seguridad, presentación personal, interés, capacidad de realización, creatividad.

Factores Operativos

Hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por tanto podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, capacitación al trabajador, supervisión, trabajo en grupo, motivación y factores de cada individuo dependiendo el papel que desempeña.

Ciclo dinámico de gestión del desempeño

(Ruiz, 2004) Concibe como un ciclo dinámico al sistema de administración del desempeño, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.



Fotografía 1 Gestión del Desempeño

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

Desarrollo: Se verifica donde el rendimiento actual está variando a los niveles deseados.

Implementación: Se realizaba anteriormente mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de revisiones periódicas del desempeño, sesiones de entrenamiento, etc; sin permitir al empleado que tome su propio control de desarrollo del desempeño.

Retroalimentación: Se hace después de la evaluación y durante todo el proceso para que el personal visualice cómo puede mejorar su desempeño.

Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos en todas las competencias de manera que se pueda determinar cómo están respondiendo a los objetivos.

Un factor muy relevante para la administración del desempeño según (Ruiz, 2004) es la evaluación continua del empleado, este sistema no puede ser por ningún motivo

estático ya que este debe evolucionar constantemente y ser efectivamente monitoreado para una mejora continua.

La relación entre el desempeño laboral y la motivación

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado, el cual es la consecuencia que el desempeño produce en forma de recompensa o castigo. Así pues el rendimiento condiciona los resultados.

A su vez, el esfuerzo que el trabajador decide hacer es el fruto de su motivación en cuanto esta esté energizante y constante tensión activa hasta la consecución del objetivo o meta. Cuando se ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen desempeño y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación.

Según el modelo de expectativa de Vroom, el esfuerzo a realizarse por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el desempeño deseado y de que este le lleve a unos resultados concretos y que esos resultados sean los que quiere la organización.

- **Teoría de los dos factores de la motivación según Frederick Herzberg**

Esta es la teoría desarrollada por (Herzberg, 1959) a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que existe dos series diferentes de factores: la satisfacción (motivantes) y como la insatisfacción laboral (higiénicos).



Fotografía 2 Factores de la motivación

Herzberg indica que los factores higiénicos como no satisfactorios, no están de acuerdo, debido a que se considera que la seguridad, como el salario, logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una vida digna), que como bien mencionaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Los factores Motivacionales o satisfactorios operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción y un aumento de productividad en la persona, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centra en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer su trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, y la posibilidad que se tiene para el crecimiento (Davis K. y., 2000).

- **La teoría de la expectativa de Vroom**

(Victor, 1964) Definió la motivación como un proceso controlado por el individuo que administra sus elecciones dependiendo el resultado que desee obtener.

En la teoría de Vroom dentro del comportamiento organizacional, lo básico de la motivación se compone de tres dimensiones:

- La expectativa del individuo de que el esfuerzo conducirá al rendimiento previsto.
- La instrumentalidad de este rendimiento se basa en el logro de un resultado determinado.
- La conveniencia del resultado (conocido como valencia) para el individuo.

Vroom introduce tres variables dentro de la **teoría de la expectativa**: Valencia (V) Expectativa (E) e Instrumentalidad (I).

Valencia: Mide el valor que una persona le da a determinada recompensa

Expectativa: Mide la confianza de la persona en ser capaz de obtener los resultados esperados. Es una medida puramente subjetiva de lo que cree el individuo en sí mismo.

Instrumentalidad: Mide la extensión por la cual un individuo cree que su manager u organización repartirá las recompensas que fueron prometidas.

- **Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow**

(Maslow, 2005) Planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias.

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa.

a) Básicas o fisiológicas: Son la alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

b) Seguridad: Son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

c) Sociales o de pertenencia: Son la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

d) Estima o reconocimiento: Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo

e) Autorrealización: Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas

que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, debido a que estas funcionan como un motor generador de la misma, Maslow cree que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles.



Fotografía 3 Jerarquía de las necesidades

Aspectos de la productividad en la organización

En la organización la productividad es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009). Los recursos son gestionados y administrados por los individuos, quienes ponen todos sus esfuerzos para originar servicios y bienes en forma eficiente, así cada vez más mejorando la producción.

Las personas son parte de una organización cuando su actividad aporta directa o indirectamente para alcanzar metas propias, bien sea material o físico (Vroom & Deci, 1992). De acuerdo con Vroom, citado por (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009), son tres factores que establecen la motivación de una persona para producir:

- Los objetivos de cada individuo.
- El logro de los objetivos individuales y la relación entre la alta productividad.
- La percepción de la capacidad personal de influir en el nivel de productividad.

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar objetivos o fines que son relevantes para ellas, una de estas es la actividad económica, que representa una parte muy fundamental e importante en la vida social de cada individuo (Perea, 2006). La organización debe ajustar los deseos y necesidades de las personas como seres individuales y en grupos, con las expectativas y necesidades organizacionales.

En una organización los individuos tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados diferentes tanto individuales como grupales. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o

productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para lograr los objetivos de las organizaciones, la calidad de su recurso humano, de su desempeño económico, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura personal son vitales para su mejora continua. (Marchant, 2006)

- **Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor**

La teoría X y la teoría Y de (McGregor, 1960), dos maneras de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una mayor productividad.

McGregor describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales se denominó teoría X y Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados que sólo se mueven ante la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X

Está basada en que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la motivación y la supervisión.

Las premisas de la teoría X son:

- El individuo típico tiene poca ambición, evitará cualquier responsabilidad, y sobre todo quiere seguridad, por ello es necesario que lo dirijan.
- Al ser humano medio no le gusta trabajar y así evitará a toda costa hacerlo.

- La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y estos consideran que sus subordinados encuentran en su trabajo una fuente de satisfacción y que siempre se esforzaran para lograr los mejores resultados para su empresa, siendo así, las organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de esos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- No es necesaria las amenazas o la fuerza para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la organización.
- El desgaste o cansancio físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo pero al trabajador promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos de la organización a medida que se les recompense por sus logros, ya que la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos diarios de la empresa.
- La mayoría de las personas desarrollan y poseen una mayor creatividad, imaginación e ingenio que va a permitir dar solución a los problemas de la empresa.
- En condiciones normales la persona no solo aprenderá aceptar responsabilidades asignadas sino que aprenderá a buscarlas.

- **Teoría del Desarrollo Organizacional**

Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras de la organización.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, expectativas, necesidades, creencias, normas y políticas practicadas en una empresa.
- Los individuos deben poseer una nueva conciencia social.

Definiciones de Desarrollo Organizacional:

Warren Bennis: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las actitudes, creencias, valores y estructura de las empresas de tal manera que éstos puedan adaptarse mejor a nuevos mercados, tecnologías, y retos.

Richard Beckhard: “Un esfuerzo planificado en la organización y administrado desde gerencia para así aumentar la efectividad y el bienestar de la empresa por medio de intervenciones planificadas las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento para los procesos de la entidad”.

Características básicas del Desarrollo Organizacional

- Es una forma educativa ya que se basa principalmente en la modificación y desarrollo de la cultura organizacional para lograr un cambio en la organización.
- Involucra una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- Su fundamento es una metodología que hace constancia en la importancia que tiene el conocimiento experimentado. Los cambios que se buscan en la organización están ligados directamente a los requerimientos o exigencias que la intenta satisfacer: Crecimiento, identidad, destino, satisfacción, revitalización y desarrollo humano.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del DO como:

La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.

- (Gordon, 2000) “La importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial. De tal forma, que en la actualidad, sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la organización, no

existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso”.

- (Idalberto, 2007) “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

3. DIAGNÓSTICO

3.1.Resultado por dimensión comunicación

Tabla n°: 1: La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	26	23,01%
Bastante de Acuerdo	30	26,55%
Medianamente de Acuerdo	41	36,28%
Casi en Desacuerdo	16	14%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

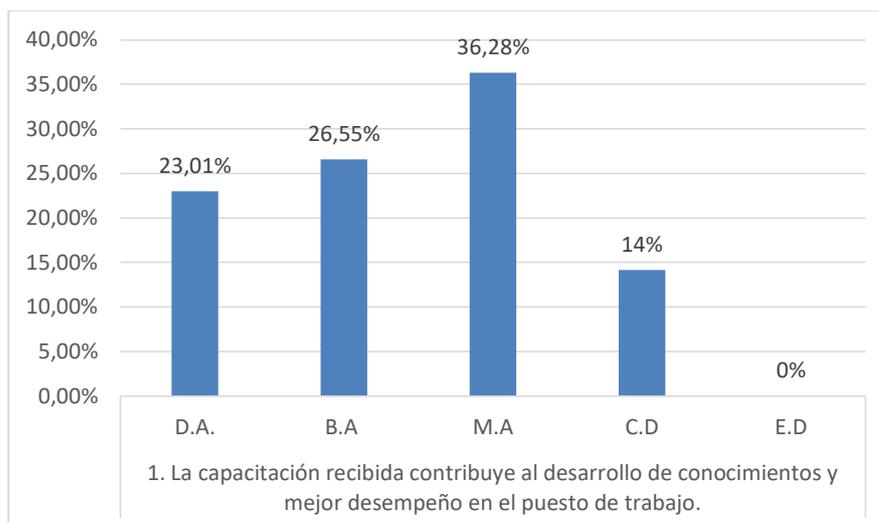


Gráfico n° 1: Capacitación.

Elaboración propia

Análisis

En el gráfico 1 podemos observar que se refiere que la capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y mejor desempeño en el puesto de trabajo

calificando a los funcionarios que en un 23,01% están de acuerdo, el 26,55% bastante de acuerdo, el 36,28% medianamente de acuerdo y 14% casi desacuerdo.

Tabla n°: 2: Le satisface el clima laboral y la comunicación para un mejor rendimiento dentro de la empresa.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	62	54,90%
Bastante de Acuerdo	51	45,10%
Medianamente de Acuerdo	0	0%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

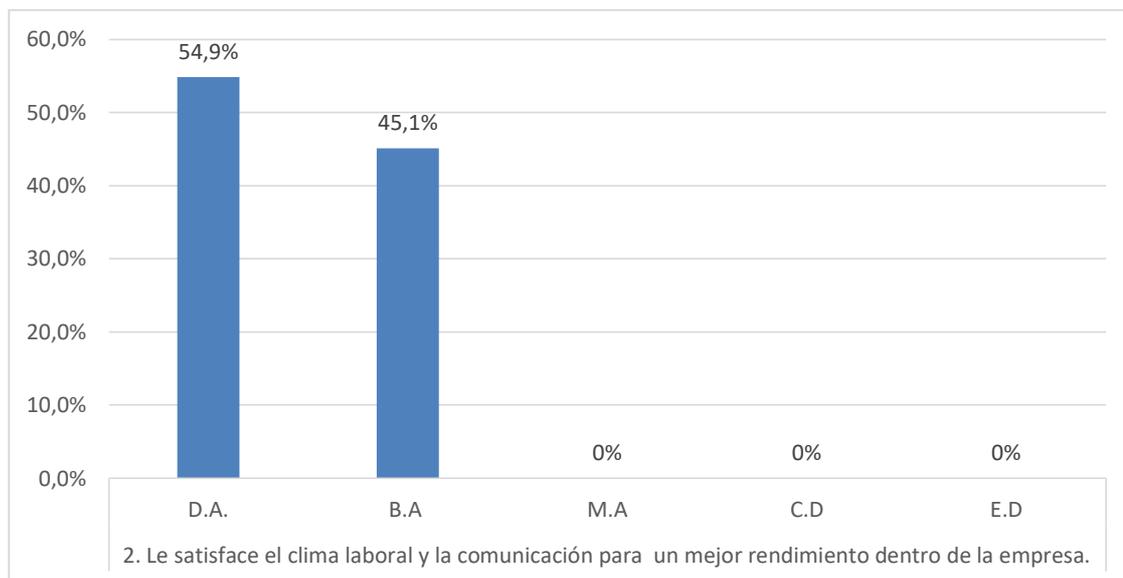


Gráfico n° 2: Satisfacción del clima laboral y comunicación.

Elaboración propia

Análisis

En el gráfico 2 podemos observar que se refiere a la satisfacción del clima laboral y la comunicación para un mejor rendimiento dentro de la empresa calificando a los funcionarios con un 54,87% de acuerdo y un 45,13% bastante de acuerdo.

Tabla n°: 3: Aplicando una buena motivación cree Usted que aumentará el nivel de satisfacción de los usuarios.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	83	73,45%
Bastante de Acuerdo	28	24,78%
Medianamente de Acuerdo	2	1,77%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

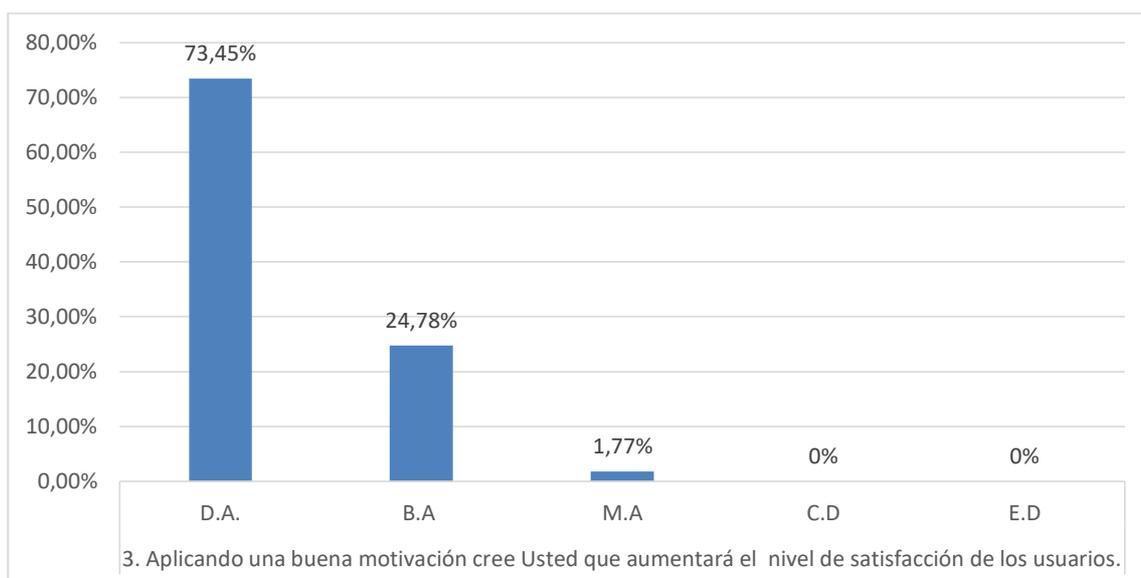


Gráfico n° 3: Motivación

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 3 muestra que aplicando una buena motivación aumentara el nivel de satisfacción de los usuarios calificando a los funcionarios con un 73,45% que están de acuerdo, un 24,78% bastante de acuerdo y un 2% medianamente de acuerdo.

3.2.Resultados por dimensión iniciativa

Tabla n°: 4: Aplican cambios de liderazgo e innovación dentro de la empresa, para lograr beneficios mayores.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	60	53,10%
Bastante de Acuerdo	48	42,48%
Medianamente de Acuerdo	5	4,42%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

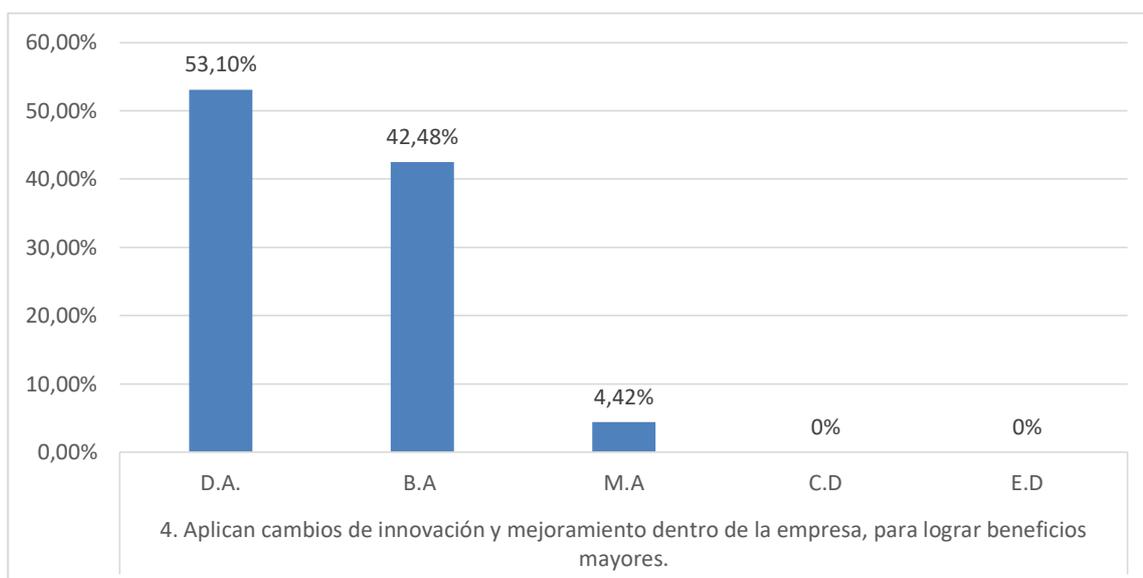


Gráfico n° 4: innovación

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 4 se refiere a aplicar cambios de liderazgo e innovación dentro de la empresa para lograr beneficios mayores calificando a los funcionarios con un 53,10% de acuerdo, el 42,48% bastante de acuerdo y un 4% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 5: Se adapta fácilmente a los cambios de la empresa, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con altos estándares de calidad.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	50	44,25%
Bastante de Acuerdo	59	52,21%
Medianamente de Acuerdo	4	3,54%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

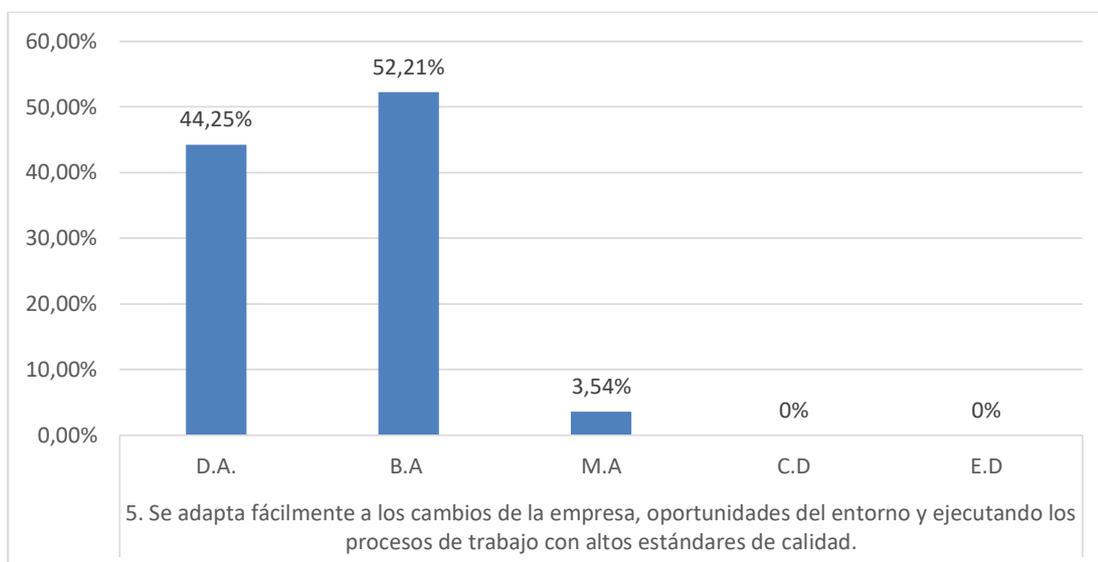


Gráfico n° 5: Adaptación al trabajo

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 5 se refiere a que, si se adapta fácilmente a los cambios de la empresa, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con altos estándares de calidad, calificando a los funcionarios con un 44,25% de acuerdo, el 52,21 bastante de acuerdo y un 3,54% en medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 6: Cree Usted que existe compromiso para cumplir los objetivos de la empresa.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	70	61,95%
Bastante de Acuerdo	41	36,28%
Medianamente de Acuerdo	2	1,77%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

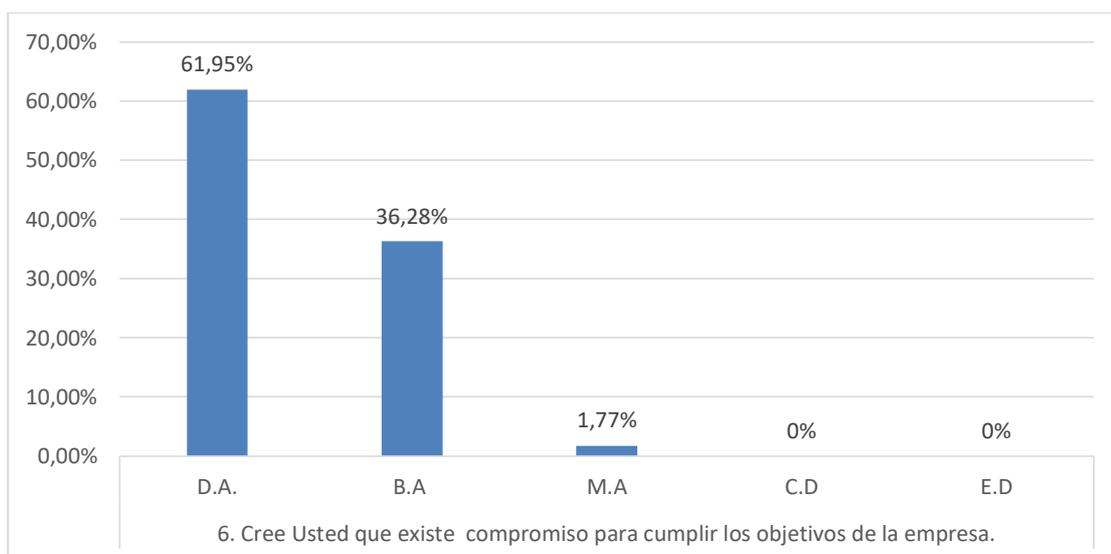


Gráfico n° 6: compromiso

Elaboración propia

Análisis

El grafico 6 corresponde al compromiso para cumplir los objetivos de la empresa, calificando a los funcionarios con un 61,95% de acuerdo, 36,28% bastante de acuerdo y con un 1,77% medianamente de acuerdo.

3.3.Resultados por dimensión Conocimiento

Tabla n°: 7: Genera oportunidades para el crecimiento y enriquecimiento profesional de cada funcionario.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	67	59,29%
Bastante de Acuerdo	46	40,71%
Medianamente de Acuerdo	0	0%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

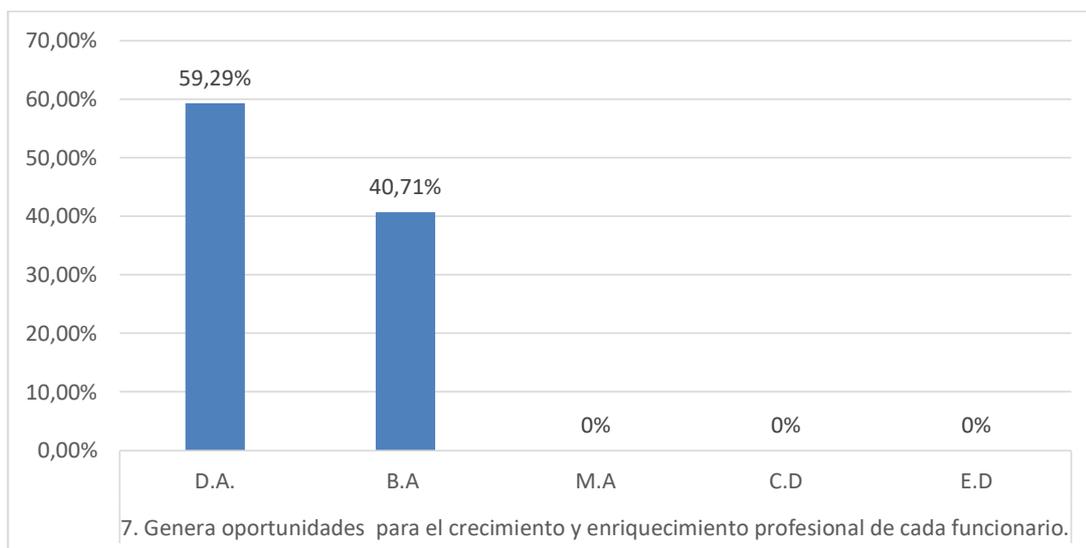


Gráfico n° 7: Oportunidades

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 7 corresponde a la pregunta en cuanto a la dimensión conocimiento: genera oportunidades para el crecimiento y enriquecimiento profesional, calificando a los funcionarios con un 59,29% de acuerdo y con un 40,71% bastante de acuerdo.

Tabla n°: 8: Su desempeño se ha visto beneficiado en el logro de su nivel jerárquico en la empresa.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	34	30,09%
Bastante de Acuerdo	51	45,13%
Medianamente de Acuerdo	28	25,66%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

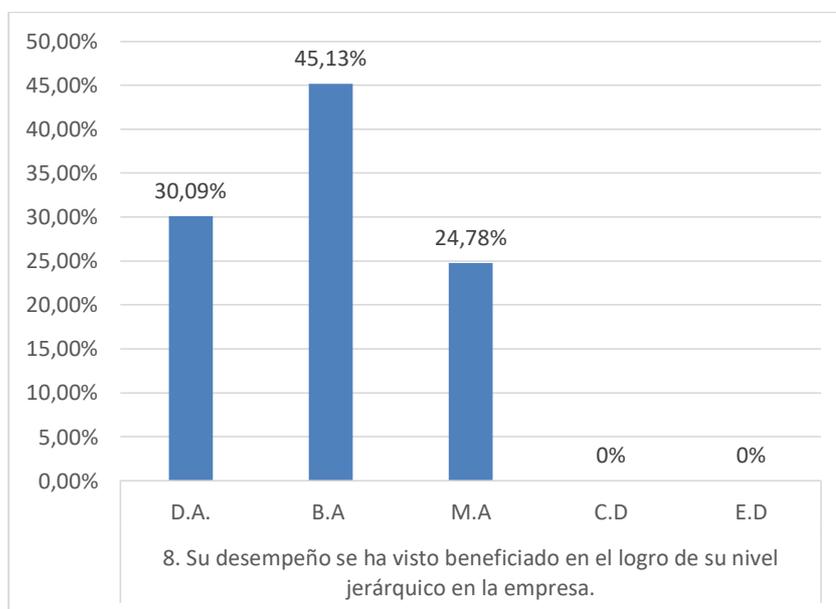


Gráfico n° 8: desempeño

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 8 se refiere a la interrogante ¿si el desempeño se ha visto beneficiado en el logro de su nivel jerárquico en la empresa, calificando a los funcionarios con un 23,01% de acuerdo, un 32,74% bastante de acuerdo, un 40,71% en medianamente de acuerdo y un 4% de casi en desacuerdo.

Tabla n°: 9: Existe en la empresa retos que le permita desarrollar nuevas capacidades y habilidades.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	83	73,45%
Bastante de Acuerdo	29	25,66%
Medianamente de Acuerdo	1	0,89%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

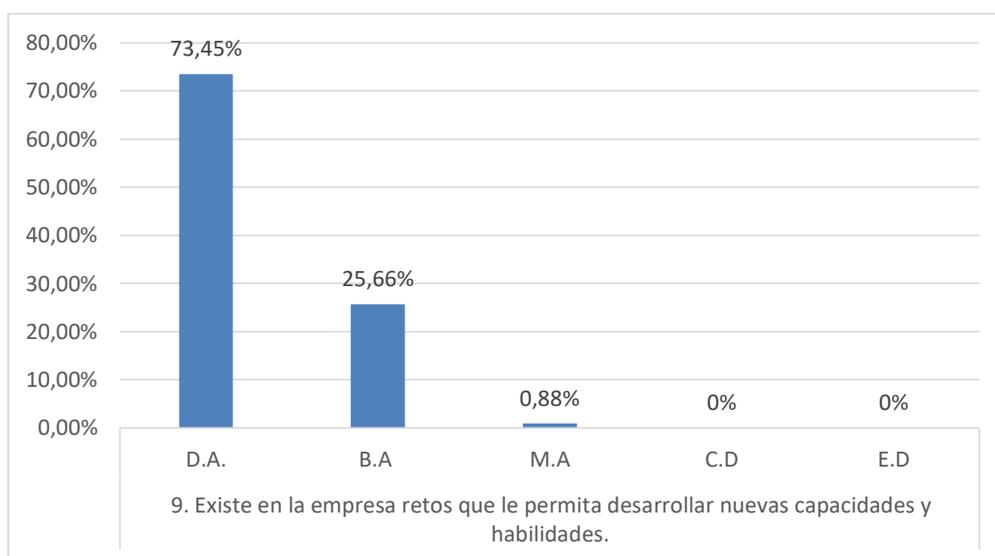


Gráfico n° 9: desarrollar nuevas capacidades

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 9 nos refleja que el 73,45% están de acuerdo con que existe en la empresa retos que les permita desarrollar nuevas capacidades y habilidad, mientras que el 25,66% están bastante de acuerdo y el 0,88% medianamente de acuerdo.

3.4. Resultados por dimensión Motivación

Tabla n°: 10: El desarrollo de estrategias le ha ayudado a su empresa a fijar metas y objetivos.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	54	47,79%
Bastante de Acuerdo	49	43,36%
Medianamente de Acuerdo	10	8,85%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

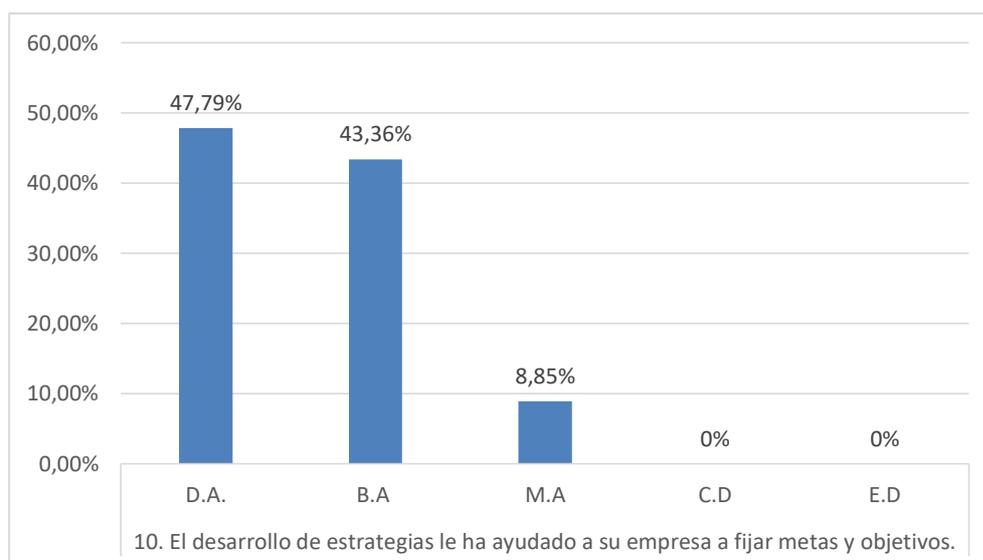


Gráfico n° 10: desarrollo de estrategias

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 10 nos refleja que el 47,79% están de acuerdo con que el desarrollo de estrategias les ha ayudado a su empresa a fijar metas y objetivos, el 43,36% bastante de acuerdo y el 8,85% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 11: Se ha alcanzado con éxito las metas que se le ha propuesto en el desarrollo de sus actividades.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	55	48,67%
Bastante de Acuerdo	54	47,79%
Medianamente de Acuerdo	4	3,54%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

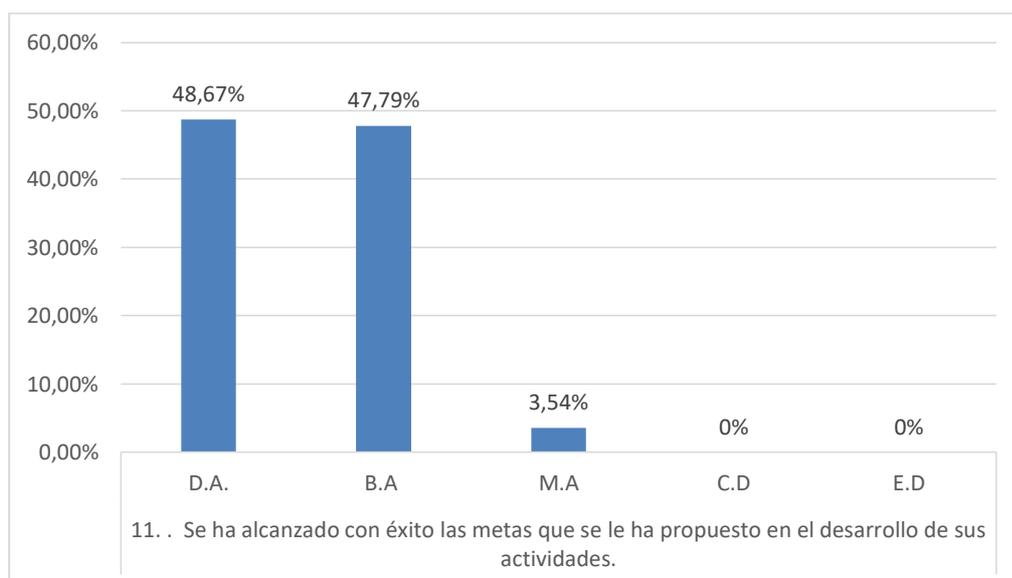


Gráfico n° 11: metas con éxito

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 11 nos muestra que el 48,67% está de acuerdo con que se ha alcanzado con éxito las metas que se le ha propuesto en el desarrollo de sus actividades, con un 47,79% bastante de acuerdo y con un 3.54% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 12: Le satisface tener un trabajo que le permita adquirir procesos de innovación y nuevos conocimientos.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	54	47,79%
Bastante de Acuerdo	48	42,48%
Medianamente de Acuerdo	11	9,73%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

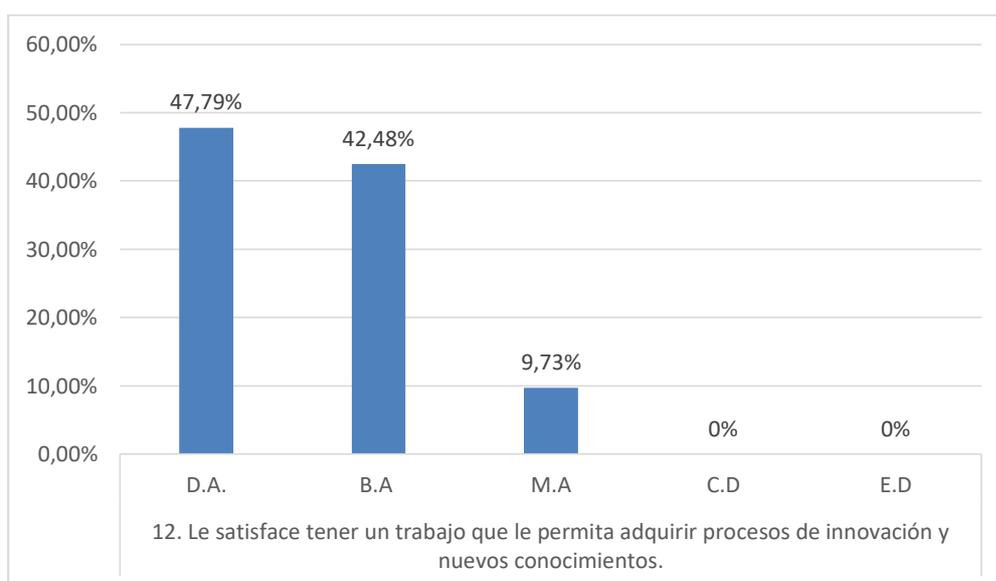


Gráfico n° 12: satisfacción en el trabajo.

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 12 refleja el 47,79% están de acuerdo, un 42,48% bastante de acuerdo y con un 9,73% medianamente de acuerdo con que le satisface tener un trabajo que le permita adquirir procesos de innovación y nuevos conocimientos.

3.5.Resultados por dimensión organización

Tabla n°: 13: Usted considera que la organización de su empresa es la ideal para la mejora continua.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	61	53,98%
Bastante de Acuerdo	42	37,17%
Medianamente de Acuerdo	10	8,85%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

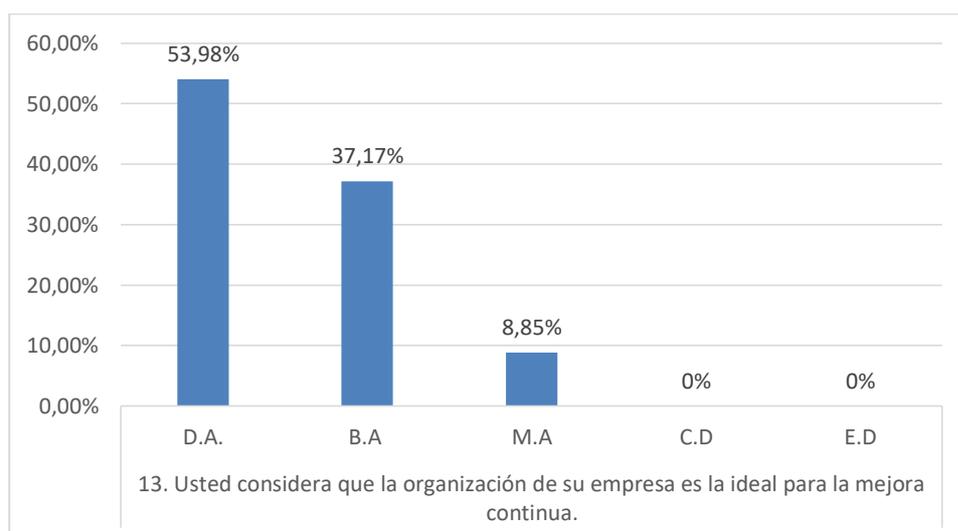


Gráfico n° 13: Organización

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 13 refleja los resultados de la interrogante ¿usted considera que la organización de su empresa es la ideal para la mejora continua? Calificando a los funcionarios que un 53,98% están de acuerdo, el 37,17% bastante de acuerdo y el 8,85% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 14: Existe una buena integración de equipo de trabajo al compartir información e ideas para realizar trabajos y solucionar problemas dentro de la empresa.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	49	43,36%
Bastante de Acuerdo	57	50,44%
Medianamente de Acuerdo	7	6,19%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

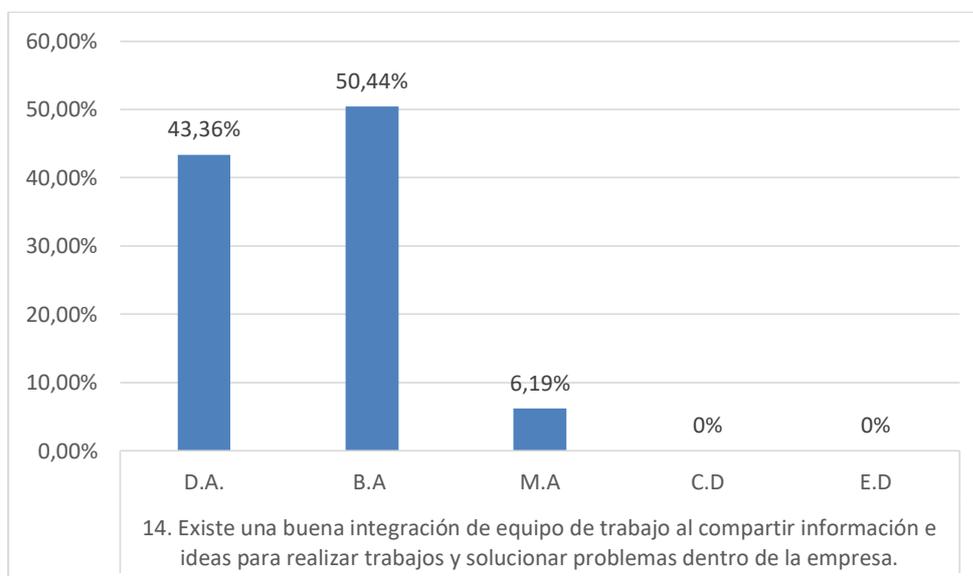


Gráfico n° 14: integración de equipo

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 14 nos muestra que el 43,36% están de acuerdo que existe una buena integración de quipo al compartir información e ideas para realizar trabajos y solucionar problemas dentro de la empresa, mientras que un 50,44% están bastante de acuerdo y un 6,19% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 15: En su empresa se genera un ambiente de colaboración.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	86	76,11%
Bastante de Acuerdo	26	23,01%
Medianamente de Acuerdo	1	0,88%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

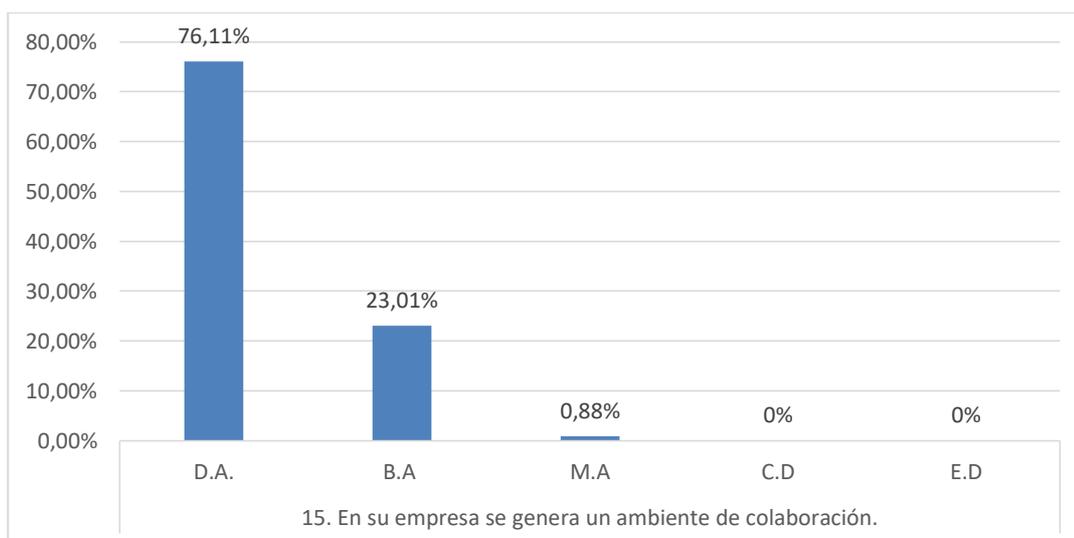


Gráfico n° 15: Ambiente de colaboración

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 15 refleja que el 76,11% de los funcionarios están de acuerdo que en su empresa se genera un ambiente de colaboración, mientras que un 23,01% está bastante de acuerdo y un 0,88% medianamente de acuerdo.

3.6.Resultados por dimensión Innovación

Tabla n°: 16: Es importante que los funcionarios cumplan eficazmente las tareas encomendadas a su cargo.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	55	48,67%
Bastante de Acuerdo	47	41,59%
Medianamente de Acuerdo	11	9,7%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

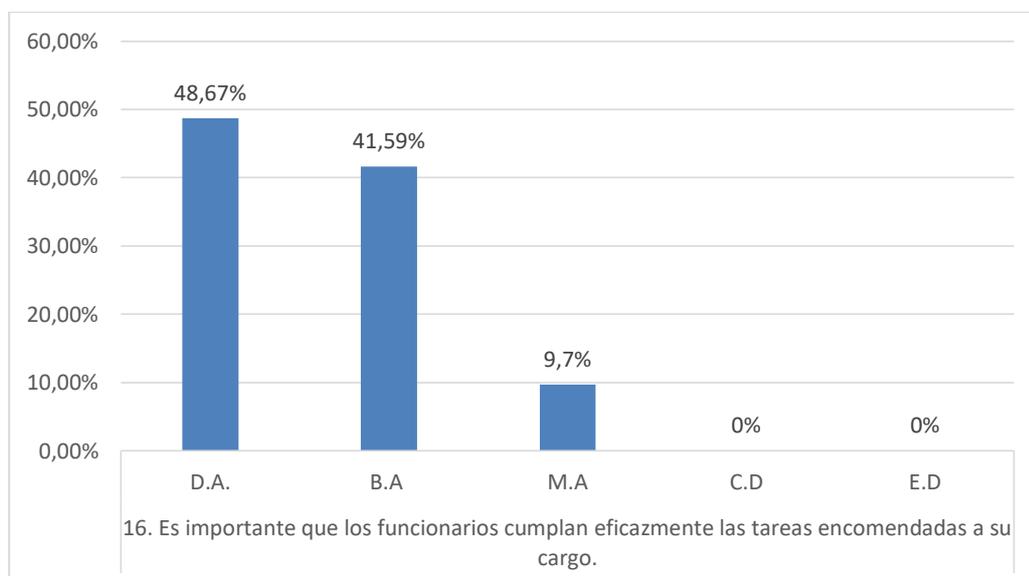


Gráfico n° 16: cumplimiento eficaz de las tareas asignadas en su trabajo.

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 16 nos muestra que de los funcionarios el 48,67% están de acuerdo con que es importante que cumplan eficazmente las tareas asignadas a su cargo, mientras un 41,59% está bastante de acuerdo y un 9,7% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 17: Considera que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	51	45,13%
Bastante de Acuerdo	54	47,79%
Medianamente de Acuerdo	8	7,08%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

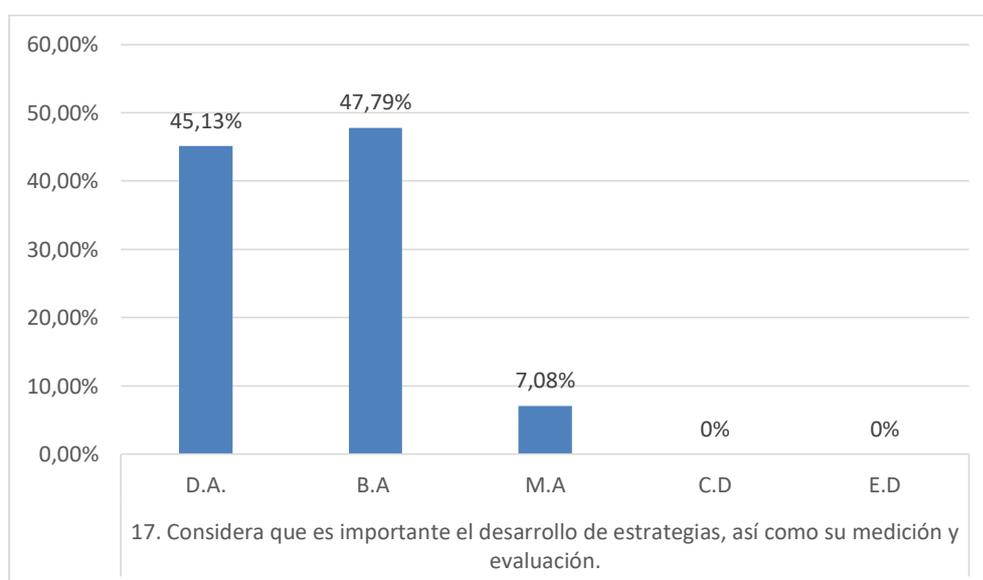


Gráfico n° 17: desarrollo de estrategias

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 17 nos refleja que el 45,13% están de acuerdo con que consideran que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación, mientras que un 47,79% está bastante de acuerdo y un 7,08% medianamente de acuerdo.

Tabla n°: 18: Aplican la simplificación de procesos con eficacia al momento de brindar un servicio.

Alternativa	Cant	%
De Acuerdo	63	55,75%
Bastante de Acuerdo	40	35,40%
Medianamente de Acuerdo	10	9%
Casi en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Total	113	100%

Elaboración propia

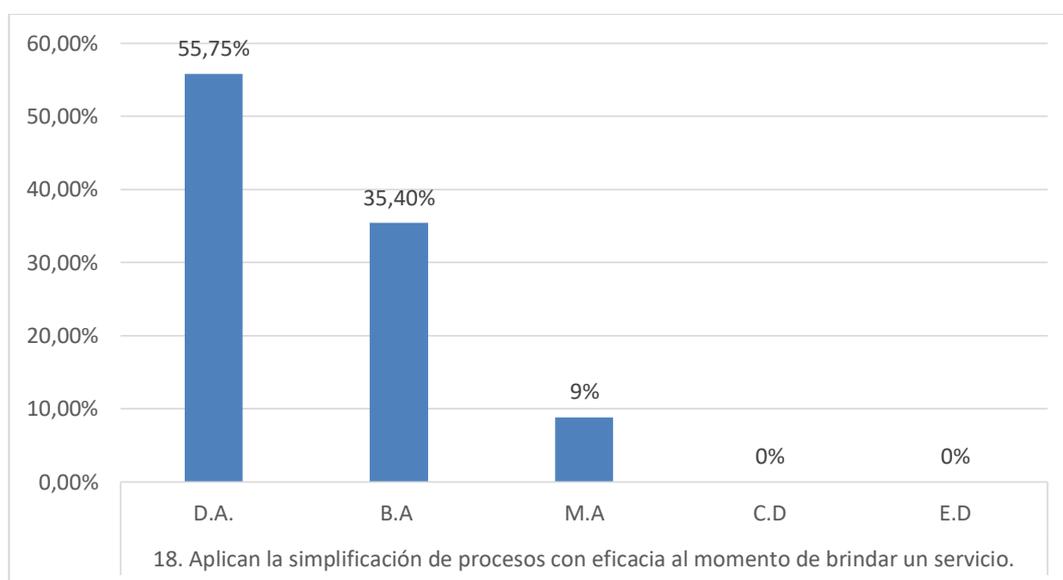


Gráfico n° 18: simplificación de procesos.

Elaboración propia

Análisis

El gráfico 18 nos muestra que el 55,75% están de acuerdo con que los funcionarios aplican la simplificación de procesos con eficacia al momento de brindar un servicio, mientras que un 35,40% está bastante de acuerdo y 9% mediamente de acuerdo.

3.7. Comprobación de hipótesis

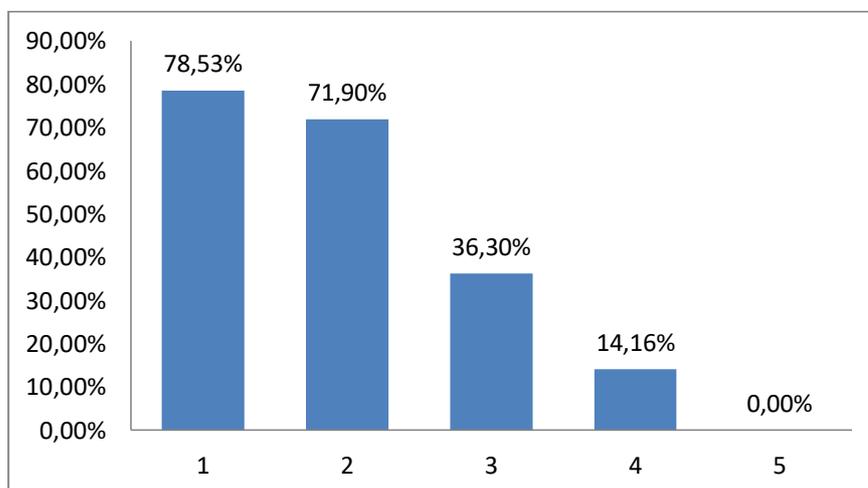
Valoración:

Bajo Nivel: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 0% hasta 30%.

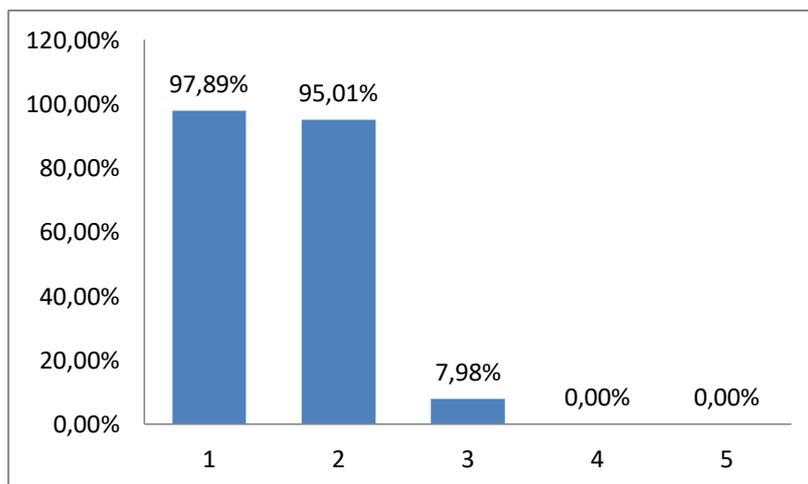
Nivel Medio: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 31% hasta 80%.

Alto Nivel: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 81% hasta 100%.

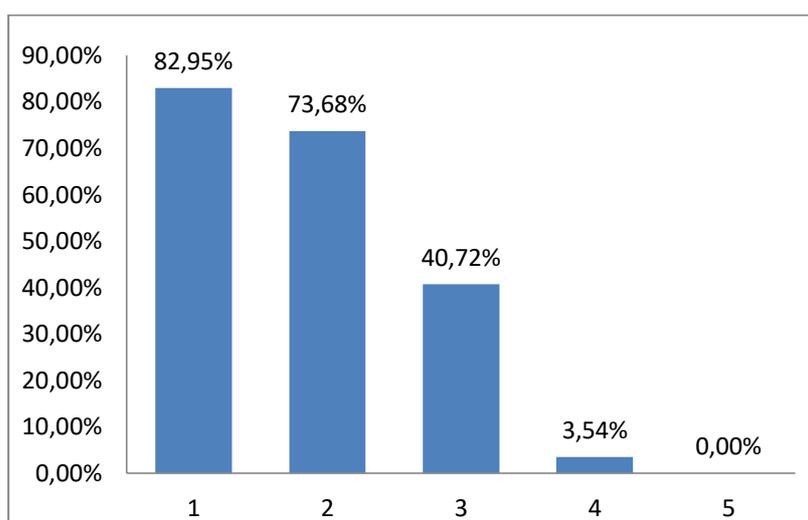
- Con base en los resultados se puede determinar que la hipótesis 1 es falsa.



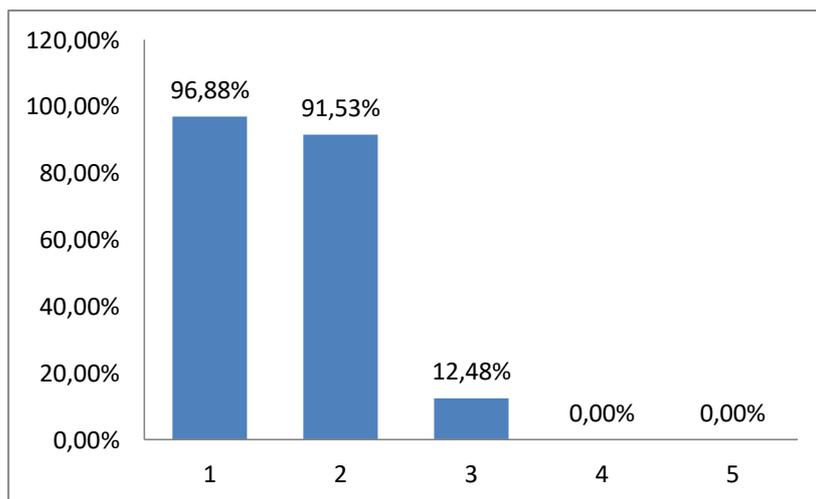
- Con base en los resultados se puede determinar que la hipótesis 2 es Falsa.



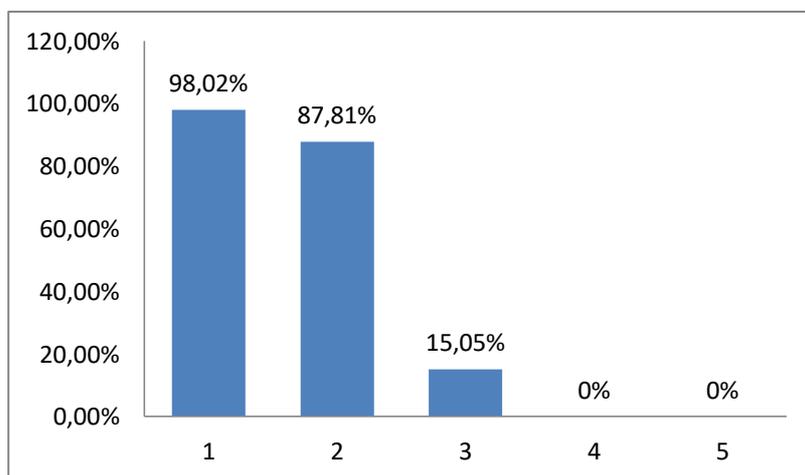
- Con base en los resultados se puede determinar que la hipótesis 3 es verdadera.



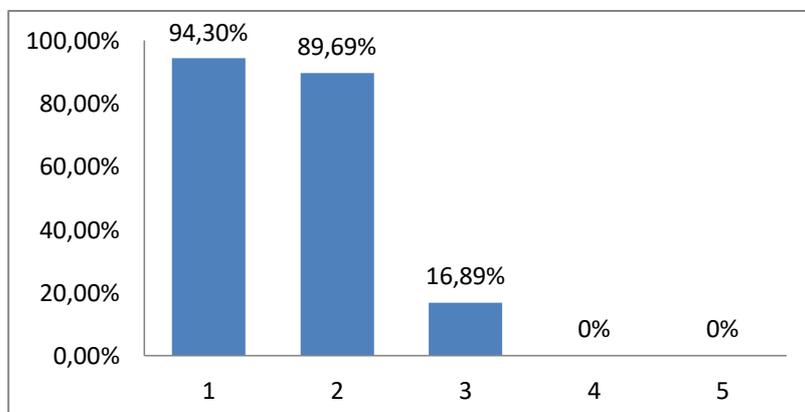
- Con base en los resultados se puede determinar que la hipótesis 4 es verdadera.



- Con base en los resultados se puede determinar que la hipótesis 5 es verdadera.



- Con base en los resultados se puede determinar que la hipótesis 6 es verdadera.



4. PLAN DE ACCIÓN

Tabla n° 3: Plan de acción

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Crear un clima de confianza y motivación que facilitan la integración grupal.</p>	<p>Fomentar el clima organizacional</p>	<p>-Capacitación para los funcionarios del SRI por parte del Banco Interamericano de Desarrollo: Proveer la asesoría necesaria a los funcionarios del SRI por parte de los servidores sobre el desempeño laboral y productividad.</p>	<p>-Materiales -Humanos -Tecnológicos</p>	<p>Corto plazo</p>
<p>Implementación de estrategia para fortalecer la comunicación interna entre los miembros de la organización de tal forma que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades</p>	<p>Mejoramiento de la comunicación interna.</p>	<p>-Facilidad de entendimiento a los funcionales del SRI: Proporcionar a los funcionarios del SRI el material didáctico necesario para una mayor comprensión. -Implementar un buzón de sugerencias interna para</p>		

individuales e institucionales.		conocer las quejas del personal.		
Establecer los lineamientos y ejes necesarios para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, buscando el mejoramiento de los beneficios y el reconocimiento de su Desempeño Laboral.	Mejorar las condiciones de trabajo.	<p>-Fomentar el sistema de incentivos y / o beneficios para el trabajador que garantice la motivación y el rendimiento personal.</p> <p>-Realizar listas de chequeo para verificar las condiciones de trabajo del personal.</p>		

Programa de capacitación

Tabla n°4: Programa de capacitación

Taller	Objetivo	Contenido	Duración/ responsable
Motivación del personal de la empresa	Reconocer como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y autoestima • Satisfacción interna y externa • Motivación de logro vs. temor al fracaso • Actitud y problemas en el trabajo • ¿Cómo llegar a sentirse satisfecho en el trabajo? 	2 Horas 3 Sábados
Trabajo en Equipo	Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas. Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos y equipos • Los equipos y las necesidades organizativas. • Equipos de alto rendimiento • Productividad en el trabajo 	2 Horas 3 Sábados

<p>Relaciones humanas</p>	<p>Propiciar a los participantes la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo internos y externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación personal • Importancia de la relación personal • Claves para una comunicación efectiva • Técnicas de selección • Manejo de conflicto 	<p>2 Horas 3 Sábados</p>
<p>Técnicas de logro en el desempeño</p>	<p>Capacitar al personal sobre técnicas y principios de como evaluar y controlar el rendimiento para mejorar la productividad. Permitir a los trabajadores tener criterios para orientarse sobre los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de competencia laboral • Concepto de análisis de puesto • Concepto de descripción de puestos 	<p>2 Horas 3 Sábados</p>
<p>Motivación</p>	<p>Promover estrategias para la motivación del personal de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de motivación • ¿Qué no es motivación? • Escala de necesidades • Causas de la motivación • Barreras de motivación 	<p>2 Horas 3 Sábados</p>

<p>Aplicar principios y elementos de la comunicación</p>	<p>Fomentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La habilidad para hablar cotidianamente cara a cara, con diferentes personas y sobre una variedad de temas. • Lograr la integración social del individuo con el resto del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de comunicación • Elementos del proceso de la comunicación • Canales y vías de la comunicación • Responsabilidades del supervisor en la comunicación • Características • El proceso de comunicación 	<p>2 Horas</p> <p>3 Sábados</p>
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

5. CONCLUSIONES

- Una vez finalizada la investigación acerca de “Diagnóstico del desempeño laboral de los funcionarios del SRI en los Cantones Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí” se llega a determinar que dentro de la institución se encuentra un porcentaje medio-bajo de capacitación a los funcionarios del SRI.
- Se realizó un cuestionario para el diagnóstico del desempeño laboral de los funcionarios en el cual permitió conocer los porcentajes de existencia de comunicación, iniciativa, conocimientos, motivación, organización e innovación.
- Se determinó que los funcionarios del SRI en los cantones Manta y Portoviejo cuentan con los conocimientos adecuados pero que es necesario realizar capacitaciones continuas permitan el desarrollo del mismo.
- Se identificó que una buena motivación, el ambiente laboral y la comunicación por parte de las autoridades aumenta el nivel de satisfacción y motivación de los funcionarios del Servicio de Rentas Internas de los cantones Manta y Portoviejo.
- Existe una alta organización en donde se efectúa constantemente el crecimiento y enriquecimiento profesional que permite que los funcionarios desarrollen el conocimiento, capacidades y habilidades.
- Se determinó que los cambios e innovaciones con mejoramiento en la empresa contribuyen a un mejor desempeño laboral.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las máximas autoridades del Servicio de Rentas Internas evaluar las capacidades y habilidades de sus funcionarios cada 6 meses, con el fin de poder re categorizar en base a sus conocimientos.
- Se recomienda a las autoridades pertinentes apersonarse en las capacitaciones para los funcionarios de tal manera que estas sean las implementadas de manera correcta que cumplan con las necesidades del funcionario.
- Como estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y como futura profesional, continuar impulsando desde semestres inferiores a los estudiantes con el fin de que se involucren y conozcan de qué manera se puede realizar un análisis para mejorar un desempeño laboral ya sea para instituciones públicas como privadas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/organizacional*. Mexico.
- Alles, M. A. (2002). *Gestión por competencia*. Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2013). *Comportamiento Organizacional, cómo lograr un cambio cultural*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Amabile, T. (2013). *"Creativity motivation in research and development"*. Toronto.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: Editorial McGraw Hill.
- Assumpció Estivill, R. (2006). *Catalogación de recursos*. Ediciones Trea.
- Beckhard, R. (1992). *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco.
- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Casanueva, J. G. (2002). *Prácticas de Gestión Empresarial*.
- Castañeda Martínez, L. (2005). *Un Plan De Formación En Liderazgo Para Jóvenes*. Barcelona: Panaroma Editorial.
- Castillo, J. (1993). *Administración de Personal*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cilleruelo, E., & Sánchez, F. (2008). Innovación Actual. *Revista dirección, organización y administración de empresas*, 61-68.
- Correa, F. (2009). *Administración*. El Cid Editor.
- Cossio de Vivanco, J. L. (1988). *"La Cultura Organizacional"*. Lima: SISFISA .
- Cravino. (2007). *La gestión del desempeño en el siglo XXI*. Revista Human Capital.
- Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez. (2017). *Análisis Interno: Capacidades estratégicas* .

- Davis, K. (2014). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGRAW-HILL.
- De Welsch, H. &. (2006). *El proceso Administrativo*. México: Editorial Prentice Hall.
- Domingo, J. D. (2013). *Modelo de Gestion por Competencia*.
- Duran, P. (10 de febrero de 2003). *Desarrollo organizacional D.O*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/desarrollo-organizacional-d-o/>
- Faria, F. (200). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Noriega Editores.
- Flippo, E. B. (1970). *Principios de administración de persona*. Sao Pablo, Atlas,.
- Gallego, M. (2014). *Gestion Basada en Competencias "Contribucion afectiva al logro de los objetivos organizacionales"*. Medellin.
- García Echeverría, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2010). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. U.S.A.: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Giudice, C. (2005). *Diseño del proceso organizacional*. Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.
- González Serra, D. J. (2013). *Psicología de la motivación* . La Habana: Editorial Ciencias ¿
- Gracia, E. (2008). *Investigación sobre calidad de servicio percibida por el cliente* . Madrid: Editorial Síntesis.
- Gulilen, M. d. (2003). *La Gestion Empresarial*. Madrid: Diaz De Santo.
- Gutiérrez Fierro, M. (2013). *La cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá.
- Hernández Zambrano, A. (2010). *Principios de supervisión y el supervisor*. Gestipolis.
- Herzberg, F. (1959). *Teoría de los dos factores* .
- Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. Á. (2010). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hornstein, Bunker, Gindes, Burke y Lewicki. (1971). *Desarrollo Organizacional* .
- Idalberto, C. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc-Gran-Hill Internacional.
- Judith, G. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall.
- Lam Díaz, R. (2008). *Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?* Habana.
- Lambin, J. J. (2008). *Marketing Estratégico*. Barcelona: McGraw Hill Interamericana .

- Luc, B. (2016). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- LUIS RUBIO, A. V. (2004). EL PODER DE LA COMPETITIVIDAD.
- Luna Gónzales, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- M., G. G. (2015). *Comunicación organizacional*. Mexico: Editorial Diana.
- Marchant, L. (2006). *Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal*.
- Martinez, A. M. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para el estudio. *Documentos de investigación*, 56. Obtenido de Universidad Central.
- Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- McGregor, D. (1960). *Teoría X y Y*.
- MilKovich, G. y Boudreau, J. . (1994). *Dirección y administración de RR.HH.* USA.
- Mokate, K. (1999). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?* Lima.
- Munch, L. (2014). *Administración*. México: Pearson Education.
- Padilla, R. (2006). *Instrumentos de Medicion de la Competitividad*. Cepal-Mexico.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. .
- Peña, F. (28 de Mayo de 2015). *La relación entre calidad y mejora continua*.
- Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*.
- Perez Escorsa, C., & Valls Pasola, J. (2012). *Tecnología e innovación en la empresa*. Edicions
- Pérez Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. México: ESIC Editorial.
- Porter, M. (1190). *La Ventaja Competitiva en las Naciones*.
- Quero, L. (2008). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 72.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, E., & Decenzo, A. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Pretince Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). *Administracion teórica y práctica*. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

- Roche, P. (1996). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Ruiz, K. A. (2004). *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. .
- SALUD, O. P. (2000). *Gestion del Desempeño basado en competencias*. Washington, D.C.
- SANCHEZ, M. I. (2009). *FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA PYME ESPAÑOLA 2008*.
- Silva, R. O. (2002). *Teorias de la Administracion*.
- Stoner, J. A. (1994). *Administración*. 5° edición, Editorial Prentice – Hall,.
- Stoner, J., & Wankel, C. (2007). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Timothy, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Tovar, A. (2007). *CPIMC un modelo de Administracion por procesos*. Panorama Editorial.
- Tovar, A., & Mota, A. (2012). *CPIMC un modelo de administración de proceso*. México: Panorama Editorial.
- TREVIÑO, L. C. (2002). *INNOVACION Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. MEXICO: RED APORTES.
- Valero. (2014). Análisis de competitividad al sector del dulce en el área metropolitana de Bucaramanga. En Valero, *Análisis de competitividad*. Bogotá: Ascolfa.
- Victor, V. (1964). *El trabajo y motivacion*.
- Vroom, H., & Deci, E. (1992). *Motivación y Alta Dirección*.
- Zeithaml, V., & Berry, L. (2010). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

9. ANEXOS

Operacionalización de las variables

Elaboración: Autor.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Comunicación	Capacidad	E1
		Rendimiento	E2
		Motivación	E3
	Iniciativa	Liderazgo	E4
		Técnica	E5
		Compromiso	E6
	Conocimientos	Enriquecimiento	E7
		Destrezas	E8
		Habilidades	E9
PRODUCTIVIDAD	Motivación	Productividad	E10
		Actitud	E11
		Reconocimiento	E12
	Organización	Condiciones Laborales	E13
		Equipo de trabajo	E14
		Colaboración	E15
	Innovación	Rendimiento	E16
		Creatividad	E17
		Eficacia	E18

ENCUESTA



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Cuestionario para diagnóstico del desempeño laboral de los funcionarios del SRI en los Cantones de Manta y Portoviejo en la Provincia de Manabí”.

Mi nombre es: Génessis Belén Guillén Macías, estudiante del noveno semestre de la carrera de Ingeniería Comercial y los datos que requiero es para mi Proyecto de Investigación; su participación es voluntaria y anónima. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global, no existen respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas, únicamente indique un número que refleje su opinión, donde 5 representa la respuesta más favorable a la afirmación formulada y 1 la menos favorable.

Escala		De acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Casi en desacuerdo	En desacuerdo
Valores		5	4	3	2	1
CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DEL SRI						
Comunicación	Verificar la existencia de la Comunicación en los funcionarios del SRI.					
	E1. La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y mejor desempeño en el	5	4	3	2	1

	puesto de trabajo.					
	E2. Le satisface el clima laboral y la comunicación para un mejor rendimiento dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
	E3. Aplicando una buena motivación cree Usted que aumentará el nivel de satisfacción de los usuarios.	5	4	3	2	1
	Verificar la existencia de la iniciativa en los funcionarios del SRI.					
	E4. Aplican cambios de innovación y mejoramiento dentro de la empresa, para lograr beneficios mayores.	5	4	3	2	1
	E5. Se adapta fácilmente a los cambios de la empresa, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con altos estándares de calidad.	5	4	3	2	1
	E6. Cree Usted que existe compromiso para cumplir los objetivos de la empresa.	5	4	3	2	1
	Verificar la existencia de los conocimientos en los funcionarios del SRI.					
Conoci mientos	E7. Genera	5	4	3	2	1

	oportunidades para el crecimiento y enriquecimiento profesional de cada funcionario.					
	E8. Su desempeño se ha visto beneficiado en el logro de su nivel jerárquico en la empresa.	5	4	3	2	1
	E9. Existe en la empresa retos que le permita desarrollar nuevas capacidades y habilidades.	5	4	3	2	1

Logo corporativo del SRI



Fuente: Investigacion Servicios de Rentas Internas.

Elaborado: Belen Guillen.

Realizacion de encuestas a Funcionarios



Fuente: Investigacion Servicios de Rentas Internas.

Elaborado: Belen Guillen.



Fuente: Investigacion Servicios de Rentas Internas.

Elaborado: Belen Guillen.

Realizacion de encuestas a Funcionarios



Fuente: Investigacion Servicios de Rentas Internas.

Elaborado: Belen Guillen.



Fuente: Investigacion Servicios de Rentas Internas.

Elaborado: Belen Guillen.