



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

ENERO – JUNIO 2017

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

Cumplimiento de Actividades del personal que labora en el Magap del Cantón Babahoyo  
(Departamento de Comercialización e Innovación)

EGRESADO:

Franco Cevallos María Belén

TUTOR:

Ing. Com. Lorena Muñoz Oviedo, MAE

AÑO 2017

## **Introducción**

A raíz de los grandes cambios que viene experimentando nuestro país por la implementación de diferentes políticas que inciden en todos los ámbitos del diario vivir, el sector público no se ha quedado atrás. Las nuevas políticas que atañen a los servidores públicos van encaminadas a contar con un personal eficaz y eficiente en servicio de la comunidad.

El Ministerio de Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca (MAGAP) es una cartera de estado que posee varias funciones de desarrollo, regulación y control de las diferentes áreas encomendadas.

La coordinación zonal cinco ubicada en el Cantón Babahoyo, cuenta con un departamento de comercialización e innovación cuyos empleados no cumplen a cabalidad con las labores asignadas, manifestando un pobre desempeño en sus funciones.

El presente estudio de caso, surge de la necesidad que tiene el Departamento de Comercialización e innovación de la coordinación zonal de mejorar el desempeño laboral del personal, pues se ha detectado incumplimiento al momento de entregar informes que demuestren su capacidad operativa en el cargo para el cual fueron seleccionados.

La finalidad del presente caso de estudio consiste en determinar, mediante el resultado del análisis de los datos recopilados, el cumplimiento de labores por parte del personal asignado al departamento, en relación a estándares de calidad e indicadores de desempeño que requieren sus funciones.

El estudio se justifica por la importancia que reviste para los directivos el obtener conclusiones objetivas acerca del problema, que sean de utilidad a la hora de tomar acciones que permitan superarlo.

Los ámbitos en los que se desenvuelve el presente estudio de caso es el control adecuado de la producción agrícola mediante el apoyo financiero y capacitación técnica como clave de la productividad que brinda el estado a través de entes como el MAGAP, atendiendo el aspecto sanitario, es decir prácticas cuidadosas que no afecten la salud del ser humano y la protección del medio ambiente con el fin de lograr un mayor rendimiento económico que genere bienestar y una mejor calidad de vida en los agricultores.

## Desarrollo

Con la finalidad de alcanzar los objetivos asignados al departamento de comercialización e innovación, éste requiere tanto de los recursos técnicos necesarios, como de personal idóneo que pueda desempeñarse con eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los mismos.

En el presente estudio de caso se ha utilizado el método de la observación y como instrumento la entrevista, con la finalidad de determinar el cumplimiento efectivo de las obligaciones de las personas encargadas del departamento de comercialización e innovación, así como los recursos con los que cuenta para ello y el medio en el que se desenvuelve. (Gonzalez, 2012)

Una de las claves que promueve el desarrollo de los países para volverlo próspero y competitivo, es la productividad de sus trabajadores. Esta ventaja competitiva es esencial en un mundo cada vez más complicado, difícil y turbulento que hace de los recursos humanos una importante diferencia a la hora de definir el éxito de las empresas. (Fajardo, 2009)

El Departamento de Comercialización e Innovación no posee estas características. La productividad es baja, lo que compromete la calidad de gestión del departamento.

Para una comprensión holística del caso de estudio, es necesario considerar al MAGAP como una empresa en la cual intervienen administrativos, empleados y recursos en un contexto sociocultural que exige y evalúa constantemente su desempeño.

A través de observaciones directas, in situ y entrevistas realizadas a jefes, empleados y usuarios del servicio público que brinda el MAGAP hemos podido determinar la existencia de la problemática enunciada que está perjudicando a los agricultores del sector.

El MAGAP impulsa valores que promueven el mejoramiento de la calidad humana, los relacionados con el desempeño laboral son:

### 1. Cooperación.-

Unir esfuerzos en el desempeño de las funciones y actividades que se encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Promover y generar espacios de cooperación que busquen y permitan la ayuda y colaboración personal desinteresada, procurando cumplir las actividades y metas de las unidades administrativas. Fomentar el trabajo en equipo y el compartimiento de experiencias, conocimiento e inquietudes, para mejorar las relaciones interpersonales y lograr el cumplimiento de los fines institucionales. Demostrar preocupación e interés por los demás en el cumplimiento de sus actividades y funciones.

### 2. Eficiencia.-

Cumplir los objetivos y metas institucionales en forma eficaz, eficiente y oportuna observando las normas administrativas y técnicas, para lo que se deberá considerar lo siguiente:

Desempeñar con responsabilidad las tareas asignadas. Participar en eventos de capacitación y actualización de conocimientos con el propósito de mejorar el desempeño personal e institucional y producir servicios de calidad.

### 3. Responsabilidad.-

Actitud para cumplir sus obligaciones de manera comprometida y efectiva. Desarrollar las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con dedicación, con decisiones consientes, garantizando el bien común y con responsabilidad social y ambiental, sujetos a los principios constitucionales. Mantener una conducta y actitud consecuente con el buen nombre y transparencia del Ministerio. (MAGAP, 2017)

Los empleados del Departamento de Comercialización e innovación no se esfuerzan en cumplir con estos valores. El incumplimiento en sus funciones son producto de la falta de cooperación, eficiencia y responsabilidad.

Para (Serrano, 2004) evaluar el desempeño de un puesto de trabajo consiste en determinar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo.

La introducción de este proceso se realiza en la década de los 80 en la que comenzó como política retributiva hasta convertirse en herramientas de desarrollo profesional.

La evaluación del desempeño profesional requiere la consideración de los siguientes puntos:

- Reconocer que no es una función reservada solo para el departamento de Recursos Humanos, pues todos evaluamos constantemente, sea nuestros hijos, compañeros, maestros, e incluso nos autoevaluamos. Involucra a todos: Evaluados, evaluador, pares, jefes y subalternos pues asegura conocimiento y consensos de los objetivos corporativos.
- Debe ser considerada como una herramienta de apoyo permanente de gestión y no solo como instrumento de medición.
- Debe utilizada en forma permanente, tanto al momento de la selección del personal como en el transcurso del tiempo por los constantes cambios del medio en el que nos desenvolvemos como en la personalidad del individuo que es necesario corregir, moldear, adaptar generando compromisos de mejora tanto en aptitudes como en actitudes.
- Hace referencia no solo al desempeño presente sino al desarrollo potencial futuro, mediante ésta, el empleado tiene claro hacia dónde va la empresa que se espera de su rendimiento futuro y que acciones de apoyo va a recibir por parte de la empresa para alcanzarlo.

- Interactúa con otros subsistemas (capacitación, comunicación) como fin de generar información a la hora de tomar decisiones.
- Independiente de la técnica que se utilice, sea formal o informal, la evaluación de desempeño es imprescindible para tomar todo tipo de decisiones, retroalimentarse con el juicio del evaluado, desarrollar planes de formación y mejoras, etc. (IICA, 1997)

Toda empresa debe evaluar permanentemente el desempeño de sus empleados, pues permite establecer políticas claras de mejoramiento del mismo, esto no ha sucedido en el Departamento de Comercialización e innovación del MAGAP.

La evaluación de desempeño es una actividad más complicada en el sector público que en el privado, debido a que en el sector privado existe claridad, pues consiste en buscar beneficios y réditos para sus propietarios, en cambio, en el sector público el objetivo es mejorar la vida de los ciudadanos en modos que no pueden ser cuantificables. (Solà, 2003)

(Mondy & Noe, 2005) Hace referencia a algunos métodos de evaluación de desempeño como:

- Incidentes críticos: Registra las actividades laborables de los empleados sean favorables o desfavorables que afectan positiva o negativamente a la empresa evaluando así el desempeño de todo un periodo.
- Ensayo: Se manifiesta mediante una breve narración que describe el desempeño de un empleado. En la elaboración de este tipo de evaluación no existe uniformidad de criterios, pero goza de gran aceptación.
- Métodos de estándares laborales: Compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Tiene como gran ventaja la objetividad, pero es necesaria su socialización con los empleados con la finalidad de que comprendan claramente cómo se generaron dichos estándares.

- Método de clasificación: Consiste en colocar a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general, por lo tanto se desempeña el mejor empleado en el lugar más alto y el peor en el lugar más bajo.

(Serrano, 2004) en cambio determina que los dos métodos de evaluación de desempeño más utilizados son:

- El método de evaluación de desempeño basado en objetivos:

La fase principal y central del proceso la constituye la entrevista entre el evaluado y su superior en el que conversan sobre el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores y la generación de nuevos objetivos para el futuro.

- El método de evaluación de desempeño basado en cualidades:

La valoración de las cualidades específicas del empleado será la referencia al momento de evaluar al empleado.

(García & Bória, 2005) apuesta más bien al método de evaluación de desempeño basado en competencias. Este método consiste en buscar la idoneidad de las personas con el fin de lograr el mayor rendimiento en el puesto para el que se tiene una necesidad.

Al momento de identificar las competencias a incluir en el proceso se indican criterios de desempeño con el que se identifican las cualidades necesarias que garantizan un máximo desempeño y no solo uno aceptable, a través de una entrevista de “incidentes críticos” en la que se identificarán los rasgos, habilidades y características de los empleados de resultado adecuado y de resultado superior mediante un output definido por un panel de expertos constituido por un grupo de empleados de cargos superiores o que van a ser afectados por el desempeño del empleado.

Los directivos del MAGAP no ha puesto en práctica ninguno de estos métodos e indicadores. La autora considera que en el momento de evaluar un empleado intervienen factores intrínsecos y extrínsecos que podrían cambiar el resultado del mismo de manera inesperada, por lo que las empresas o instituciones no deberían basarse solo en un tipo de ellos sino que mediante su análisis detallado y tomando en cuenta su naturaleza, misión, visión, valores y objetivos elegir uno, adaptarlo o generar otro método tomado aspectos relevantes de varios de ellos.

(IGAE, 2007) dice:

En la administraciones públicas, a diferencia de lo que ocurre en el ámbito empresarial el beneficio no es el único indicador de gestión, pues concurren ciertas características específicas como la prestación de múltiples actividades, el impacto social de las mismas y la existencia de variados objetivos que lo hacen complejo

Existen dos tipos de indicadores: los estratégicos y los de gestión.

Los estratégicos miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas, permiten corregir o fortalecer las estrategias o la orientación de los recursos e impactan directamente en las estrategias y áreas de enfoque de las instituciones. (ISOTools, 2015)

Según (CEPAL, 2003) la gestión pública en América Latina se haya en una transición desde un modelo burocrático tradicional hacia un modelo orientado hacia los resultados, metas y estándares de desempeño.

Es indiscutible que de seguirse un modelo de gestión basado en resultados, el departamento de comercialización e Innovación podrían mejorar notablemente su desempeño laboral. El autor hace referencia a tres puntos importantes en el que se apoya este modelo:

1. Los indicadores se apoyan en el conocimiento dejando de lado el accionar irreflexivo y rutinario. Se orienta más hacia los resultados e impactos del accionar institucional que en los procesos.
2. Apoyan medidas de gestión en la adopción de medidas de mejoramiento. Permiten realizar ajustes en la operación y valorar la pertinencia de las acciones realizadas en busca de los logros como parte de los objetivos de la Institución
3. Favorece la contestabilidad o competencia por recursos públicos, pues en vía a utilizar de forma más eficiente los recursos, el ámbito público comparará los impactos y gestión de los diversos servicios públicos al momento de otorgarlos.

El departamento de comercialización e Innovación del MAGAP no tiene indicadores estratégicos y de gestión, lo que hace que el accionar de los funcionarios solo se rija a los procesos diarios, fruto de órdenes improvisadas de las jefaturas superiores.

(López, 2005) haciendo referencia a las definiciones de la Real Academia de la Lengua nos dice que todo público se refiere a toda potestad, jurisdicción y autoridad para hacer algo como contrapuesto a privado., perteneciente o relativo a todo el pueblo.

Para (Olmeda, 2016) funcionario público es todo aquel que por disposición inmediata de la ley, elección o nombramiento de la autoridad competente participa en el ejercicio de funciones públicas.

Podemos deducir entonces que funcionario público es aquella persona que brinda un servicio al pueblo, expresado en acciones legítimas en su beneficio, de acuerdo a la ley.

Se requiere entonces, que todo funcionario después de haber superado el proceso selectivo adquiera un perfil profesional que lo distinga en determinado campo como el más idóneo para ejercer esa actividad. (Ortega, 2007)

El departamento de comercialización e innovación es de servicio público al igual que sus funcionarios, por lo tanto sus servicios se deben única y completamente al servicio de la comunidad.

(López S. , 2010) hace una análisis del perfil del funcionario público atendiendo a varias dimensiones como son:

- Socio institucional.- Sentido de pertenencia, actualización permanente sobre educación y formación integral; participación

- Vocación comunitaria.-

Con clara visión de lo que es comuna, sus formas de comunicación y la necesidad de proyectos en su beneficio.

- Socio técnica.-

Con capacidades en el uso de la tecnología, innovación, adaptación, imitación y consolidación como fruto de capacitación e investigación constante.

- Socio política.-

Con profunda conciencia del bien común, actitud solidaria y asociativa, favoreciendo e impulsado el bien de todos.

- Socio ética.-

Con valores de solidaridad, patriotismo, justicia, verdad, igualdad, cooperativismo, honestidad y equidad.

(López E. V., 2017) refuerza estas aseveraciones cuando dice que servidor público es una persona orientada principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de sus conciudadanos poniendo a su disposición sus capacidades con el fin de contribuir al desarrollo del país anteponiendo los intereses del estado a intereses particulares.

Considera que el servidor público debe tener:

- Satisfacción y pasión por brindar la mejor atención con calidad de servicio
- Compromiso de entender, atender y resolver las necesidades de aquellos a los que sirve orientándose a su satisfacción y a superar sus expectativas
- Atender con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad las necesidades de los usuarios
- Desarrollo permanente de sus capacidades con actitud abierta a la recepción de nuevos aprendizajes con la finalidad de ofrecer un mejor servicio
- Observar un comportamiento adecuado dentro y fuera de la institución a la que pertenece, practicar el respeto hacia sus usuarios, jefes y subordinados. Liderar comportamientos de mejoramiento continuo y trabajo cooperativo.
- Actuar sobre la base de la justicia, la razón y la argumentación
- Ser creativo e innovador en una búsqueda constante de conocer formas de mejorar su trabajo que le permita resolver con eficacia y eficiencia los problemas que se presentan en forma cotidiana
- Vivir los valores como expresión auténtica de su vocación de servicio: ética, honestidad, igualdad, solidaridad, participación protagónica, esfuerzo, eficiencia y responsabilidad.

Para el (Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, 1996)

El técnico agrícola es un profesional dotado de competencias personales y sociales, funcionales y específicas que lo acreditan para desempeñarse en las labores que demanda el sector productivo agropecuario, el cuidado y protección del ambiente y el desarrollo rural, con un grado de especialización acorde con el conocimiento acumulado y la práctica productiva y/o laboral.

Además de los requerimientos necesarios para ejercer un cargo como servidor público, específicamente, el técnico agropecuario tiene un perfil que le permita cumplir a cabalidad sus funciones. Tomando en cuenta que entre sus objetivos está el de participar en el desarrollo de proyectos agropecuarios, ejecutar actividades de investigación, asistencia y extensión, cuya función es la de mejorar la producción animal y vegetal del sector al cual ha sido asignado. Atendiendo a las siguientes funciones, actividades y/o tareas en donde se podrá identificar por medio de la evaluación del desempeño:

- Participa en el desarrollo de proyectos agropecuarios programados por la Institución
- Suministra información a manera de informes en materia de su competencia.
- Programa reuniones de capacitación con diversos entes del área.
- Hace seguimiento y evalúa el desarrollo de los programas.
- Establece y mantiene registros de control
- Supervisa la elaboración de cuadros y gráficos relacionados con el área.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la Institución
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.
- Toma decisiones que se basan en procedimientos y/o experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica, y ejerce supervisión específica de manera directa y constante.

- Mantiene relaciones continuas con otras dependencias del Ministerio con la finalidad de compartir información común útil para todas las dependencias que maneja la Institución.
- Posee conocimientos, habilidades y destrezas en principios y prácticas de las técnicas agropecuarias y afines
- Poseer habilidad para
  - Supervisar personal.
  - Analizar costos y realizar proyectos.
  - Organizar el trabajo.
  - Redactar informes técnicos.
  - Programar y evaluar el trabajo.

Atendiendo las ideas de (Comité para el Desarrollo Rural, 1998) la capacitación técnica integral debe de tener en cuenta un perfil profesional técnico antes que académico que pueda responder a los requerimientos de un sector agropecuario productivo, diversificado, competitivo y moderno, especializado en los distintos rubros productivos sean tradicionales o no.

Los pensamientos de (Siliceo, 2004) cuando dice que la capacitación juega un papel determinante por lo que merece se resalte su importancia, trascendencia de tal manera que pueda ser evaluada en su exacta dimensión, los consideramos muy oportunos al momento de determinar el problema en este caso.

(Siliceo, 2004) propone seis premisas básicas para que la capacitación más de fondo, más educativa, más estratégica de lo que aparentemente significa con un manejo vivencial más profesional.

1. Debe ser un filosofía de trabajo, se debe crear una mística en torno a ella

2. Realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación apoyado científicamente
3. Debe considerarse como una inversión más no como un gasto
4. Todos estaos involucrados en ella
5. Es de carácter mixto en que intervienen esfuerzos internos con acciones y participación externa
6. Agrupar la información resultado del diagnóstico en tres grandes dimensiones: la técnica, que responde a las necesidades del puesto y se enfoca en el mejoramiento de desempeño; la administrativa que se encarga de concebir lo que es un negocio, el funcionamiento de una empresa y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro de resultados productivos con una visión de conjunto ubicándola dentro de ese universo que satisfagan la necesidad de los demandantes; y la humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas, sus principios, así como todos los proceso de la comunicación, integración, motivación y manejo de situaciones de conflicto, enmarcados en el crecimiento personal, familiar y profesional.

La disposición que manifieste una institución hacia la capacitación de sus empleados es una señal tanto de preocupación por los beneficios que obtendrá, como por asegurar la estabilidad y el progreso profesional de sus empleados; es así como la capacitación del personal no solo mejorará la posibilidad de rendimiento sino que mejorará el ambiente laboral de la empresa y se identificará mejor con la fuerza de trabajo. (Jacobs & Homburguer, 1992)

La autora cree se deben considerar los recursos de infraestructura, tecnológicas, mobiliarios, útiles de oficina, climatización y movilización a la hora de evaluar el desempeño de un personal, pues el desempeño eficaz de funciones de trabajo no solo requiere contar con un personal con

condiciones eficientes de contratación, sino además que éste cuente con los recursos necesarios para cumplir esas funciones y para que el papel que desempeña sea reconocido con la debida importancia. (Oficina Internacional del trabajo, 2006)

Por las características del puesto de trabajo el departamento de Comercialización e Innovación debe de tener capacitación permanente en técnicas agrícolas, la misma que no posee o posee de manera muy pobre.

Para (Vitez, 2017) el desempeño organizacional exitoso se origina en el comportamiento adecuado de los jefes y empleados; el liderazgo puede transformar a un empleado de solo completar tareas a un valioso miembro de equipo mediante un cambio de mentalidad, pues al creer que tienen una relación directa con la empresa encuentran formas de mejorar su actitud y productividad.

Determinar la calidad de vida en el trabajo es una labor compleja pues es multidimensional y multifactorial; definido desde varias ópticas como variable, método, proceso, programa o estrategia, es una interrelación permanente en el que el trabajo está organizado objetiva y subjetivamente con la finalidad de desarrollar plenamente al trabajador.

El bienestar en el trabajo se da cuando la organización hace esfuerzos para lograr el bienestar físico y psicológico de los empleados.

El bienestar en el trabajo se logra tomando en consideración las características del empleo y el ambiente de la organización que generan experiencias agradables y positivas en el trabajador.

Para lograrlo, las empresas deben centrarse en proporcionar y lograr seguridad en el empleo, buenas condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades laborales, participación en la toma de decisiones, desarrollo laboral, incremento de autonomía, rediseño de puestos, mejora de los sistemas y estructura organizacional, respeto a la dignidad humana, atracción y retención del

personal, fortalecimiento las actitudes y aptitudes mediante la capacitación constante, fomento de labores estimulantes y satisfactorias, equilibrio entre familia y trabajo.

Como consecuencia de estas prácticas que mejoran la calidad de vida en el trabajo mediante la satisfacción y motivación que sienten, los empleados eliminan aspectos disfuncionales e incrementan la productividad mejorando la eficiencia y eficacia en su desempeño diario. (Patlán, 2016)

Tomando como referencia a (Másmela, 2014) podemos resaltar la importancia de gestión del tiempo que implica definiciones, secuencias, estimación de recursos y duración de actividades mediante un cronograma, previo a la elaboración de un informe de productividad.

Para (Fajardo, 2009) uno de los factores que más influencia tiene en la productividad es la gestión del tiempo, siendo éste un mecanismo intrínseco que se encuentra al examinar los factores que determinan a un empleado con buen desempeño.

La gestión del tiempo son todas aquellas actividades que se planifican, organizan, implementan y controlan con la finalidad de lograr un máximo de rendimiento por cada unidad de tiempo consumida. La no optimización del tiempo, traerá como resultado el incumplimiento de los objetivos.

Al ser un recurso escaso que no se puede comprar ni vender, acortar ni alargar, el tiempo afecta a todas las relaciones productivas y determina por tanto la competitividad de una empresa.

Si bien es cierto que cada persona gestiona su propio tiempo, esto no quiere decir que la falta de productividad depende enteramente de la misma, pues, existen factores exógenos como la organización, estructura, cultura y liderazgo de la empresa para la cual trabaja.

El departamento de comercialización e innovación no gestiona adecuadamente el tiempo, lo que se ve reflejado en el cumplimiento a tiempo de informes relativos a su labor y desempeño diario.

## Conclusión

El buen desempeño laboral es un proceso de desarrollo continuo y permanente que requiere la participación comprometida, principalmente del empleado (autodesarrollo), así como de todos los que conforman la empresa.

Este proceso es de doble vía en la que interactúan evaluador y evaluado generándose co-responsabilidad en la mejora del mismo, en función del cumplimiento de objetivos planteados luego de un estudio minucioso que determine la razón de existir de la empresa, su esencia y hacia donde se encaminan sus esfuerzos hacia el futuro.

Según lo detectado mediante el método de investigación de la observación en la que se utilizó la entrevista como herramienta principal, se pudo observar que el personal que labora en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca (MAGAP) coordinación zonal 5 del cantón Babahoyo carece de un adecuado desempeño laboral.

La observación in situ permitió determinar a simple vista que las condiciones en las que trabajan los empleados no permiten garantizar un buen desempeño.

Los insuficientes recursos, empezando por el espacio para realizar su trabajo, la poca capacitación focalizada solo en lo técnico sin atender otros aspectos que intervienen en el clima laboral, la ausencia de información con parámetros claramente definidos de lo que se espera de ellos, un diseño organizacional que estudie permanentemente la forma de mejorar los procesos (que empieza con el reclutamiento) con la participación de los empleados y la ausencia total de motivación determinan el incumplimiento y el inadecuado desempeño de los empleados de esta dependencia gubernamental.

## BIBLIOGRAFÍA

- CEPAL. (2003). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en america latina*. Santiago : Ilpes.
- Comité para el Desarrollo Rural. (1998). *Lineamientos para una estrategia de desarrollo rural*. El Salvador: CDR.
- Fajardo, O. (31 de 05 de 2009). *La gestión del tiempo para mejorar nuestra productividad*. Friendly Business. Obtenido de La gestión del tiempo para mejorar nuestra productividad.
- García, A., & Bória, S. (2005). *Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona: Publicacions de la universitat de Barcelona.
- Gonzalez, M. (15 de 07 de 2012). *Cuestionario para la medicion del desempeno de un empleado en una organizacion*. Slideshare. Obtenido de Cuestionario para-la-medicion-del-desempeno-de-un-empleado-en-una-organizacion.
- IGAE. (2007). *Indicadores de gestión en el ámbito del sector público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Obtenido de Indicadores de gestión en el ámbito del sector público.
- IICA. (1997). *Diálogo XLVII Política de recursos humanos*. Montevideo: Procisur.
- Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. (1996). *Informe de la Comisión biministerial para la modernización de la educación agrícola y forestal*. Santiago: Ministerio de Agricultura.
- ISOTools. (14 de 09 de 2015). *Principales indicadores de evaluación del desempeño*. ISOTools. Obtenido de Principales indicadores de evaluación del desempeño.
- Jacobs, D., & Homburguer, A. (1992). *Como hacer que su empresa sea competitiva*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

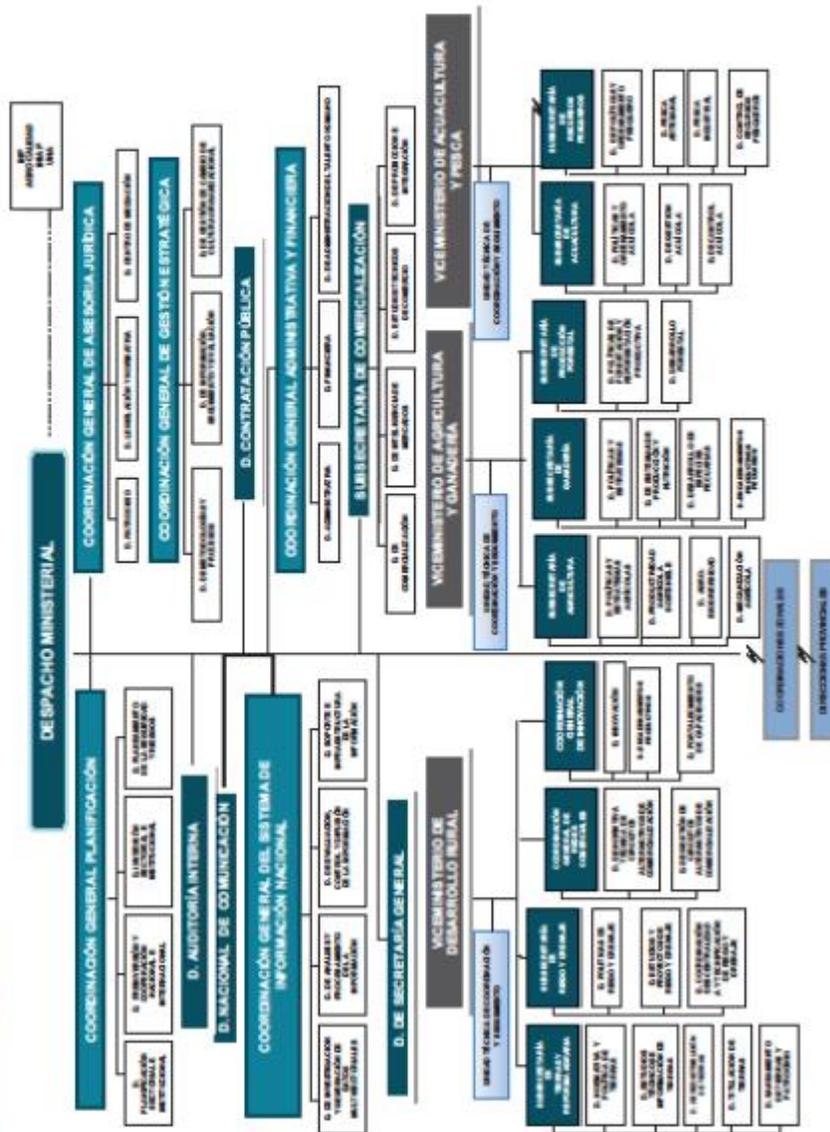
- López, A. O. (2005). *La evaluación de la función pública en Mexico*. México: Plaza y Valdés.
- López, E. V. (28 de 04 de 2017). *Perfil del servidor público*. Guatemala: Courseware.
- López, S. (18 de 04 de 2010). *Perfil del servidor público en Venezuela*. Caracas: Gobierno Bolivariano.
- MAGAP. (04 de 2017). *MAGAP*. Obtenido de Subsecretaría de comercialización:  
<http://www.agricultura.gob.ec/subsecretaria-de-comercializacion/>
- MAGAP. (04 de 28 de 2017). *Valores, Mision, visión*. Obtenido de  
<http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Másmela, R. (2014). *Como implementar sistemas para la Gestión de Proyectos*. Bogotá: Grafiweb.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall Inc.
- Oficina Internacional del trabajo. (2006). *Inspección del trabajo*. Ginebra: OIT.
- Olmeda, A. P. (2016). *Derecho de la función pública*. Madrid: Dikinson.
- Ortega, L. (2007). *Estatuto básico del empleado público*. España: Gráficas Muriel.
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México: El manual moderno S.A.
- Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Solà, J. M. (28 de 10 de 2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Panamá: Congreso Internacional del CLAD. Obtenido de Indicadores de gestión para las entidades públicas.
- Vitez, O. (01 de 05 de 2017). *El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional*. La Voz. Obtenido de El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional.

ANEXO I

ORGANIGRAMA DEL MAGAP



c. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: MAGAP

## ANEXO II

### ENTREVISTA AL JEFE INMEDIATO

Durante el tiempo que se ha encontrado bajo su mando el equipo de trabajo del uno al cinco como considera su desempeño general

1            2            3            4            5

Dado un límite de tiempo para las tareas asignadas, estos las han cumplido

1            2            3            4            5

Su interés en capacitarse y desarrollarse profesionalmente es de

1            2            3            4            5

Aporta ideas o soluciones en beneficio de la empresa

1            2            3            4            5

Aporta ideas o soluciones en beneficio de sus compañeros

1            2            3            4            5

La imagen que proyecta de la institución es

1            2            3            4            5

Es una persona lógica y analítica

1            2            3            4            5

Respeto las reglas de la empresa

1            2            3            4            5

Mantiene sus emociones en un nivel profesional en todo momento

1            2            3            4            5

Su nivel de creatividad es

1            2            3            4            5

Su comprensión de consigna y tareas asignadas es

1            2            3            4            5

Su conducta afecta el ambiente laboral en forma positiva en

1            2            3            4            5

Contribuye a aumentar el desempeño de sus compañeros

1            2            3            4            5

Frente a una situación inesperada el manejo del estrés es

1            2            3            4            5

Su respeto hacia sus pares y superiores es

1            2            3            4            5

Su respeto hacia su horario laboral es

1            2            3            4            5

Criterios:

Superior: 5 – bueno: 4 – Intermedio: 3 – Regular: 2 – Inferior: 1

**ANEXO III****ENTREVISTA AL EMPLEADO**

1. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la Institución para la cual trabaja?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Conoce los objetivos específicos del departamento en el que trabaja

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Considera usted que dispone de todos los recursos necesarios para realizar su trabajo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. El espacio físico en el que trabaja en la realización de sus informes ¿cumple con las condiciones mínimas de espacio, climatización y mobiliario?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Recibe instrucciones claras acerca de lo que se espera de usted y de la forma como debe realizar su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Participa en reuniones y recibe información sobre los objetivos cumplidos y los objetivos a cumplir del Departamento en el cual trabaja?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Participa usted en la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Recibe capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. Si la respuesta a la anterior pregunta fue “sí”

¿Cada qué tiempo?

SEMANAL \_\_\_\_\_ UNA VEZ AL MES \_\_\_\_\_ UNA VEZ CADA TRES MESES \_\_\_\_\_ UNA VEZ AL AÑO  
\_\_\_\_\_ DOS VECES AL AÑO \_\_\_\_\_ ESPORÁDICAMENTE \_\_\_\_\_

¿En qué áreas?

TECNICA \_\_\_\_\_ RELACIONES HUMANAS \_\_\_\_\_ OTRAS \_\_\_\_\_

¿En qué lugar?

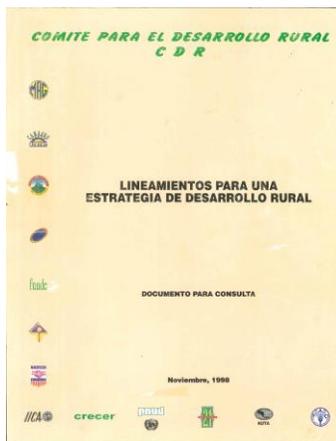
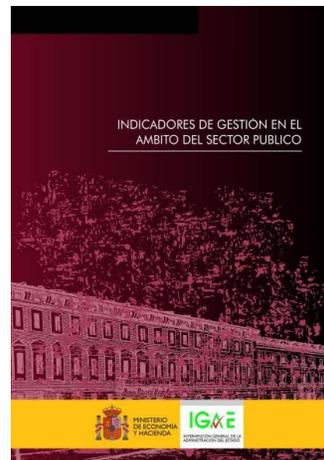
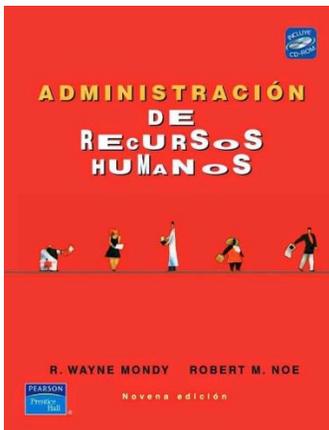
EN EL CANTÓN \_\_\_\_\_ EN LA CAPITAL \_\_\_\_\_ EN OTRAS CIUDADES.

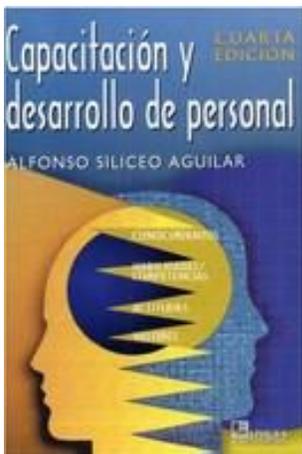
¿Por quién es?

TÉCNICOS DE LA INSTITUCIÓN \_\_\_\_\_ EMPRESAS CONTRATADAS \_\_\_\_\_

10. Además de sueldo ¿Recibe alguna otra clase de estímulo y motivación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_





Conferencia Internacional del Trabajo  
95ª reunión, 2006

**Informe III (Parte 1B)**

Estudio general relativo al Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 (núm. 81), y al Protocolo de 1995 relativo al Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947, a la Recomendación sobre la inspección del trabajo (minas y transporte), 1947 (núm. 82), al Convenio sobre la inspección del trabajo (agricultura), 1969 (núm. 120), y a la Recomendación sobre la inspección del trabajo (agricultura), 1969 (núm. 133)

Tercer punto del orden del día:  
Información y memorias sobre la aplicación de convenios y recomendaciones

Informe de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (artículos 19, 22 y 35 de la Constitución)

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra

