



REPÚBLICA DEL ECUADOR

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL

TÍTULO DEL PROYECTO:

**GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL
DEL CANTÓN PORTOVIEJO**

AUTOR:

PONCE CRUS LUIS ENRIQUE

TUTOR:

ECO RODOLFO ROBLES SALGUERO

MILAGRO - 2023

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por el Sr. **Ponce Cruz Luis Enrique**, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA y que acepto tutoriar el estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 17 de mayo del 2023



RODOLFO ENRIQUE
ROBLES SALGUERO

Eco. Rodolfo Robles S., Mgs.
CI. 0909520603

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no hasido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro **Título** de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 17 de mayo del 2023



Firmado electrónicamente por:
LUIS ENRIQUE PONCE
CRUZ

Ponce Cruz Luis Enrique
CI. 0911359420

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y DIRECCIÓN DE POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL CON MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	55.67
DEFENSA ORAL	37.67
PROMEDIO	93.33
EQUIVALENTE	Muy Bueno



Firmado digitalmente por:
ROSA AURORA DEL
CARMEN ESPINOZA
TOALOMBO

Dra. ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Firmado digitalmente por:
MIGUEL ANGEL
CEDILLO
FAJARDO

Mgs CEDILLO FAJARDO MIGUEL ANGEL
VOCAL



Firmado digitalmente por:
MONICA
ELIZABETH

Msc ZEA VERA MONICA ELIZABETH
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL

DECLARATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y ha estado con mi familia y conmigo hasta el día de hoy.

A mi familia por su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir mi meta.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amistades, y profesores por todo el apoyo brindado.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios y mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades, personal y catedráticos que conforman la Universidad Estatal de Milagro UNEMI, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, y por permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Sr. Dr.
Fabricio Guevara Viejó
Rector de la Universidad

Estatad de Milagro
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente proceso hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Titulo de Cuarto Nivel de, cuyo tema: **Gestión de la planificación y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo**, y que corresponde al Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.

Milagro, 17 de mayo del 2023



Eco. Ponce Cruz Luis Enrique
CI. 0911359420

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DECLARATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Objetivo General	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
Antecedentes	5
Evaluación de desempeño laboral en el sector público	6
Importancia de la Evaluación de desempeño	6
Tipos de evaluación de desempeño	8
Evaluación de desempeño por competencias.....	8
¿Qué es la planificación institucional?	10
Características de la planificación institucional.....	11
Pasos para la formulación de la planificación institucional.....	12
CAPÍTULO III.....	14
METODOLOGIA.....	14
Tipo de investigación.....	14
Población y muestra	14
CAPÍTULO IV	16
Análisis de resultados.....	16
Validación de instrumento	16
Resultados	16

CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	22
ANEXOS	25
ANEXO 1	25
INSTRUMENTOS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	25
ANEXO 2	27
Evaluaciones periódicas de desempeño	27
Asignación de rubros para capacitación de colaboradores	27
Capacitaciones específicas en la profesión	28
Selección de personal por entidad externa	28
Colaboradores comprometidos con la institución	29
Incidencia de la planificación como factor importante en el desempeño laboral	30
Reclutamiento según el perfil profesional y necesidad del puesto.....	30
Conocimiento de la cultura organizacional.....	32
Canales de comunicación.....	32
Manuales de función y carga laboral.....	33
Capacidad y desempeño laboral	33
Alta rotación de empleados.....	34

RESUMEN

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo, es un gobierno seccional que posee autonomía y varias opciones de fuentes de ingreso, es decir, no solo es una institución pública de carácter netamente de servicio a la ciudadanía sin generar ningún tipo de recursos, puesto que posee competencias específicas, que permiten generar valores importantes en la gestión pública.

A pesar de que la organización es un solo objeto, la presente investigación tiene como finalidad indicar sobre la relación existente entre la capacidad de planificar y el desempeño laboral de los colaboradores, de toma como objeto a investigar al Empresa Pública de Transporte Terrestre del cantón Portoviejo, el mismo que se encuentra anexo al GAD municipal, es así como se analiza el valor de la planificación organizacional generado por el líder o responsable de la organización hacia sus colaboradores influye en el desempeño laboral de aquel colaborador.

Por tal motivo, para generar el levantamiento de información se considera el total de los elementos que pertenecen al objeto de estudio, tomando como muestra la misma cantidad de población, puesto que es una cantidad manejable.

Se establece que el 80 % de los trabajadores coinciden en que una planificación adecuada es un factor motivacional que genera el líder de la institución y está ligada directamente al entorno laboral existente y con ello se deriva en el desempeño laboral que tiene cada uno de los trabajadores, siendo de esta manera un factor interesante a ser desarrollado para mejorar el servicio que brinda la institución.

Finalmente, se considera el enfoque que posee el usuario externo, que es quien recibe el servicio, y de acuerdo a los resultados se expresa que el servicio es mediamente adecuado, por ello es necesario considerar más escalas de medición para definir las relaciones y comparaciones existentes.

Palabras claves: desempeño laboral, planificación, organización

ABSTRACT

The Decentralized Autonomous Government of the Portoviejo canton is a sectional government that has autonomy and several options for sources of income, that is, it is not only a public institution of a clearly service nature to citizens without generating any type of resources, since it has specific skills, which allow generating important values in public management.

Although the organization is a single object, the purpose of this research is to indicate the relationship between the ability to plan and the work performance of the collaborators, taking as an object to investigate the Public Land Transport Company of the Portoviejo canton. , the same one that is attached to the municipal GAD, is how the value of organizational planning generated by the leader or person in charge of the organization towards its collaborators influences the work performance of that collaborator.

For this reason, to generate the information survey, the total of the elements that belong to the object of study is considered, taking as a sample the same amount of the population, since it is a manageable amount.

It is established that 80% of the workers agree that adequate planning is a motivational factor generated by the leader of the institution and is directly linked to the existing work environment and thus results in the work performance of each of the workers. , thus being an interesting factor to be developed to improve the service provided by the institution.

Finally, the approach that the external user has is considered, who is the one who receives the service, and according to the results it is expressed that the service is moderately adequate, for this reason it is necessary to consider more measurement scales to define the existing relationships and comparisons.

Keywords: job performance, planning, organization

INTRODUCCIÓN

La Planificación Institucional incide en el desarrollo organizacional mediante las medidas adoptadas para fortalecer el crecimiento de la organización a través de los procesos de planificación estratégica institucional como una herramienta para poder evaluar, controlar y coordinar las acciones efectuadas en las instituciones en función de objetivos organizacionales sean estos generales y/o específicos. Existen características claves que se deben considerar en el instante que se ejecuta una planificación institucional acorde a las necesidades de un mandato central que esta debe ser dinámica y flexible en la que se ven involucrado por el orden de jerarquía dentro de las instituciones.

Este desarrollo institucional busca de manera ágil y precisa mediante su planificación la retribución de los recursos por parte del gobierno central hacia la organización con la única finalidad de fortalecer las funciones y los servicios aportando en el desarrollo integral de la sociedad a través de los servicios públicos, y la participación de la gestión planificada por parte del gobierno central.

La importancia de contar con la planificación institucional es fortalecer los lazos entre las instituciones del estado que permitan maximizar las energías y esfuerzos para la orientación de los recursos a las áreas de mayor prioridad e impacto social.

Actualmente, se está evaluando el desempeño laboral que significa la base de cualquier éxito empresarial, por esta razón, la evaluación del desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada, pues de ella depende la ejecución de las estrategias de la organización.

La evaluación de desempeño es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión de recursos humanos al brindarle una mejor comprensión del desempeño de cada empleado. Además, la evaluación se la ve como algo de poca importancia o más bien como un proceso burocrático de la organización.

Muchas veces esta evaluación es vista como algo poco importante o realizada como otro de los procesos burocráticos de la organización. Pero, a su vez esta puede proporcionar

algo muy valioso como el insights que es la esencia que nos permite encontrar la solución a un problema y que contribuirá consistentemente al desarrollo del negocio o en el sector público.

Una correcta gestión de los recursos humanos es fundamental para aumentar la productividad y rentabilizar la inversión en empleados. Esto significa asegurarse de que los procesos funcionen de manera efectiva y evaluar adecuadamente el desempeño de los empleados. Los empleados no están interesados en todas las tareas y no son capaces de realizar todas las tareas. Por ello, las evaluaciones de desempeño con énfasis en competencias fomentan que las habilidades de cada trabajador crezcan de manera óptima.

La motivación proporcionada también influye en qué habilidades se desarrollan y cómo se desarrollan. Los empleados buscan retroalimentación sobre su desempeño. Los gerentes deben evaluar a los trabajadores individuales para decidir qué acciones tomar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Problematización

La planificación es alta prioridad en una organización, más aún cuando se trata de una institución perteneciente al sector público, es decir dependiente del Estado, toda actividad se encuentra detallada en un plan a ejecutarse de forma anual. Para el Cantón Portoviejo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADS) es la institución que administra los recursos de la ciudad y quien vela por los intereses de los ciudadanos.

Producto del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización, los GADS municipales tienen competencias que permiten la creación de Empresas Públicas para brindar bienes o servicios que permitan generar recursos económicos que posteriormente sean reinvertidos en la institución y utilizados en servicios para los ciudadanos.

En virtud de lo antes expuesto,

Es así, que la gestión en la planificación institucional posee una relevancia alta para el desempeño laboral y consecución de objetivos planteados, se crea la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo para administrar todo lo relacionado al tránsito y movilización vehicular dentro de la jurisdicción cantonal. Para tener un desempeño adecuado es necesario medir la gestión que se realiza en la planificación institucional.

Objetivo General

Analizar la gestión de la planificación de procesos y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo.

Objetivos específicos

Fundamentar teóricamente los factores determinantes en la gestión de la planificación en una institución pública y afectación en los procesos burocráticos.

Establecer metodológicamente las etapas necesarias para la recopilación de información de la unidad de análisis y situación actual del desempeño laboral.

Determinar la relación entre la gestión de la planificación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo.

Justificación

Se define que la planificación de un día de trabajo conlleva en que el trabajador genere un mejor desempeño laboral, por lo tanto, es de sumo interés investigar si la planificación mejora el rendimiento diario de los colaboradores, y si dicha planificación conlleva a obtener resultados positivos para la institución.

La planificación puede estar direccionada en función de mejorar tiempos de respuestas o generar contingentes que permitan anticipar posibles interrupciones. Esto dependerá de la visión organizacional y la necesidad de la misma según los objetivos planteados inicialmente.

El control sobre los procesos y acompañamiento a las diferentes áreas operativas resulta positivo en ciertos casos, sin embargo, cuando la planificación no es gestionada de forma adecuada, surgen conflictos entre lo que se planea y lo que operativamente es posible realizar, existen grandes diferencias entre lo deseado y la realidad. El sector público minimiza en gran medida esas diferencias, puesto que es común planificar en función de los recursos anuales comprometidos para un período, esto permite proyectar en relación a los recursos con que se cuenta y las metas institucionales que definen los tomadores de decisiones.

La Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo tiene una responsabilidad de gran relevancia, esta es, servir a la ciudadanía y a la vez generar recursos que permitan desarrollar obras que mejoren dicho servicio. Es aquí, donde se argumenta la importancia del análisis sobre los procesos y la planificación y su afectación al desempeño laboral de los colaboradores activos en la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Para Orejuela (2019), la Teoría de Frederick Taylor destaca un interés significativo por abordar la complejidad de los procesos productivos de las empresas, así como de los cambios conductuales en las personas que las integran. Por eso a finales del siglo XIX, los estándares evolutivos en criterios administrativos comenzaron a despertar el interés y recibieron el apoyo de las disciplinas científicas.

Valencia (2020), destaca la importancia la teoría de Henry Fayol, pionero en la investigación y sistematización del comportamiento gerencial. Además de respaldar los estándares que establecen las buenas prácticas de gestión con productos que se puede identificar y analizar a tiempo. En este contexto, la teoría de Fayol enfatiza la correcta gestión administrativa resultante de la idea de que para que una organización logre sus objetivos, debe coordinar eficazmente sus recursos. Para ello el responsable hará todo lo necesario para garantizar un escenario competente donde pueda “prever, organizar, coordinar, controlar, dinamizar el potencial de los colaboradores para mejorar su desempeño laboral.

Desde este enfoque, las primeras investigaciones subrayan una diferencia significativa en el entorno físico y social de una organización. Una estructura organizativa en constante cambio resulta difícil de medir. Estos últimos factores afectarán el correcto rendimiento laboral y nivel de productividad de la institución (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015).

Los criterios de la administración clásica de Fayol recalcan la existencia de las funciones internas de la empresa, compuestas por las funcionalidades, la versatilidad, la existencia de principios y modelos de procesos. Por ello, Fayol se centra en solucionar los problemas inherentes al área productiva, particularmente en términos de desempeño del trabajador (Cedeño, 2019).

Por otra parte (Chiavenato I., 2011) señala que la teoría de Henry Fayol, se centraba en el “análisis del bienestar del trabajador como parte del proceso de producción”. De manera simultánea Hellrieger y Slocum (1979), relacionaban eventos similares ocurridos en 1924 y 1933 en la fábrica Hawthorne de Western Electric Company en Chicago, donde el aumento de la productividad del trabajador se debía a la calidad de la iluminación ambiental, es decir, a las condiciones físicas de la organización responsabilidad del departamento administrativo, quienes eran los encargados de considera ciertas medidas que contribuyan al mejoramiento.

Hiroshi (2006), señala que las contribuciones de Terry y Franklin, corroboran lo manifestado por Hellriegel y Slocum recalcando el énfasis que tiene el comportamiento humano. Es por esto que han aparecido una serie de cuestionamientos tratando de determinar el impacto y los logros que se pueden alcanzar mediante los modelos de gestión propuestos para con las personas que integran la institución.

Evaluación de desempeño laboral en el sector público

Hoy en día las normas del mundo empresarial están cambiando de manera continua, en donde va generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007). También tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Importancia de la Evaluación de desempeño

El mundo actual implica la confluencia del cambio constante de las organizaciones de gestión y el desarrollo de procesos de calidad, donde marca los métodos y signos de control empresarial y medición de procesos que evalúan el comportamiento humano

empresarial. (Saldaña, 2006). Puede implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar con las decisiones de promoción o colocación, determinar la necesidad de reentrenamiento, detectar errores en el diseño del trabajo y ayudar a ver si hay problemas personales que afectan el progreso del desempeño, estableciendo una relación entre el esfuerzo y los resultados alcanzados. y determinar qué tan bien se integra con las metas y la cultura de la organización.

Tienes la oportunidad de evaluar el potencial de tu gente e identificar la contribución de cada individuo a corto, mediano y largo plazo, puedes identificar a los empleados que necesitan mejorar en ciertas áreas de actividad y seleccionar a promoción o transferencia.

La evaluación del desempeño laboral es uno de los ejes principales de una empresa ya que es un termómetro que mide el desempeño de los trabajadores y determina qué les falta para mejorar su desempeño. (Torres, 2011).

La normativa legal ecuatoriana sobre la administración pública y evaluación, puede mencionar que en el Ecuador las diferentes formas de gobierno del sector público se rigen por principios normativos establecidos para efecto, por eso que los Gobiernos autónomos descentralizados obedecen fundamentalmente entre otras disposiciones a lo que establece la Constitución de República del Ecuador (2008) en su Capítulo séptimo.- Administración pública.- Sección segunda.- Sector público.- refiere en su Art. 227.- “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Un ejemplo claro que podemos poner es que siendo el alcalde la máxima autoridad de un GADM, las atribuciones enmarcadas en la sección III, Art. 60 del Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD, 2010) les permite emitir criterios de medición del desempeño de los funcionarios en los que la autoridad municipal ha depositado su confianza para que ejerzan funciones de nivel directivo.

Otro componente legal que se debe considerar para efectos de evaluación de los funcionarios públicos está determinado por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera

Administrativa (LOSCCA, 2005), en el Capítulo VI, De la evaluación del desempeño, el Art. 83 este se refiere al subsistema de evaluación del desempeño, al que define como el conjunto de normas, técnicas, métodos e instrucciones orientados a medir por medio de indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores/as, a fin de revelar sus niveles y resultados de gestión y acordar posteriormente acciones de mejora continua de sus competencias.

Como observamos, las leyes del Ecuador obligan a las instituciones del sector público a estructurar un sistema de evaluación de desempeño. Las instituciones, para cumplir con las leyes deben asegurarse de que el sistema o modelo propuesto cumpla con las leyes. (Castro, Loor, & Pozo, 2018).

Tipos de evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño laboral de 90° Dentro de esta evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias, en donde los objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de desempeño laboral de 180° En esta evaluación se relaciona la medición realizada por el jefe inmediato o ya sea el supervisor y su vez con la autoevaluación del empleado en el cumplimiento de los objetivos y competencias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de desempeño laboral de 270° En comparación a las dos anteriores esta fue desarrollada con la única intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior

Evaluación de Desempeño Laboral de 360° En esta evaluación es posible obtener una visión mucho más amplia aún, ya que quienes evalúan el desempeño del trabajador son sus propios compañeros, los gestores, los subordinados e incluso hay empresas que optan por incluir los clientes y proveedores en este análisis. De este modo, se obtiene un panorama global en base a una variedad de perspectivas.

Evaluación de desempeño por competencias

El libre flujo de información crea nuevos métodos de trabajo, operación y dirección de procesos y organizaciones. Como resultado, se requieren mayores niveles de habilidad

debido al efecto de la globalización. Toda empresa debe planificar adecuadamente sus estrategias con los aportes de sus trabajadores.

Esto les permite adaptarse mejor a los cambios y anticipar los próximos cambios. Con esto, pueden alcanzar las metas y objetivos de la organización. Una correcta gestión de los recursos humanos es fundamental para aumentar la productividad y rentabilizar la inversión en empleados. Esto significa asegurarse de que los procesos funcionen de manera efectiva y evaluar adecuadamente el desempeño de los empleados.

Los empleados no están interesados en todas las tareas y no son capaces de realizar todas las tareas. Por ello, las evaluaciones de desempeño con énfasis en competencias fomentan que las habilidades de cada trabajador crezcan de manera óptima. La motivación proporcionada también influye en qué habilidades se desarrollan y cómo se desarrollan. Los empleados buscan retroalimentación sobre su desempeño. Los gerentes deben evaluar a los trabajadores individuales para decidir qué acciones tomar.

Es importante observar a los compañeros de trabajo a diario; sin embargo, esto solo no es suficiente. Un sistema formal como HR permite a los trabajadores identificar a los empleados que cumplen o superan las expectativas y los que no.

Esto les permite determinar mejor las necesidades de estos empleados. Las personas con bajo rendimiento pueden revelar procesos deficientes de selección, posicionamiento y capacitación, o pueden indicar que el diseño del trabajo o los desafíos externos no se han considerado adecuadamente.

Una organización no puede simplemente adoptar cualquier sistema de medición del desempeño. El sistema debe ser eficiente, confiable, eficaz y aceptable para todos los miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y brindar retroalimentación a los empleados y RRHH.

Como regla general, los departamentos de recursos humanos desarrollan evaluaciones de desempeño basadas en competencias para los empleados en todos los departamentos.

Esta centralización se basa en la necesidad de unificar los programas. Si bien RR.HH. puede desarrollar diferentes enfoques para ejecutivos, profesionales, gerentes, supervisores, oficinistas y trabajadores manuales de nivel C, debe ser coherente en cada

categoría para obtener resultados útiles. Aunque el departamento de personal ha diseñado el sistema de evaluación, rara vez realiza la evaluación por sí mismo, en la mayoría de los casos, es tarea del jefe del empleado. (Capuano, 2004).

La Planificación Institucional incide en el desarrollo organizacional mediante las medias adoptadas para fortalecer el crecimiento de la organización a través de los procesos de planificación estratégica institucional como una herramienta para poder evaluar, controlar y coordinar las acciones efectuadas en las instituciones en función de objetivos organizacionales sean estos generales y/o específicos.

Existen características claves que se deben considerar en el instante que se ejecuta una planificación institucional acorde a las necesidades de un mandato central que esta debe ser dinámica y flexible en la que se ven involucrado por el orden de jerarquía dentro de las instituciones.

Este desarrollo institucional busca de manera ágil y precisa mediante su planificación la retribución de los recursos por parte del gobierno central hacia la organización con la única finalidad de fortalecer las funciones y los servicios aportando en el desarrollo integral de la sociedad a través de los servicios públicos, y la participación de la gestión planificada por parte del gobierno central.

La importancia de contar con la planificación institucional es fortalecer los lazos entre las instituciones del estado que permitan maximizar las energías y esfuerzos para la orientación de los recursos a las áreas de mayor prioridad e impacto social.

¿Qué es la planificación institucional?

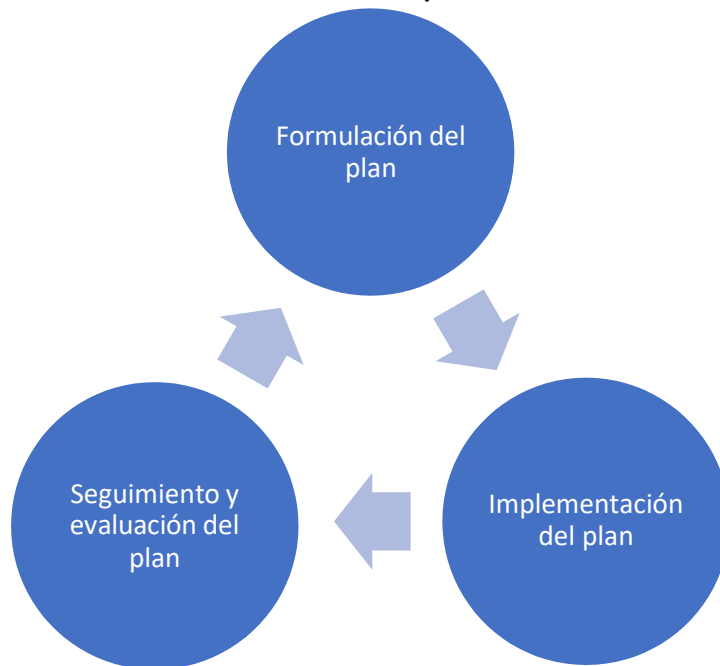
Es aquel instrumento el cual el gobierno tiene la dicha de llevar un control, evaluación y ejecución de los resultados de determinados gastos. Así mismo se dice que en cada uno de los rubros se replica siendo así un crecimiento en el nivel tanto macro como microeconómico. Dicha planificación es realizada en los ámbitos de las empresas.

La planificación institucional es un seguimiento en las mismas se toman diversas resoluciones. Todos aquellos son tomados con la finalidad de alcanzar los objetivos generales y específicos, por lo que, toda la empresa deberá ejecutar tanto métodos como recursos los cuales tengan a su disposición. Si bien es cierto la planificación es aquella que torna una secuencia de decisiones el cual se basa en la toma de un buen

desarrollo. La idea en la cual se centra la planificación es la lógica racional, es importante tener en cuenta que se debe elegir las mejores alternativas para así se puedan sustentar dichos hombres, familias, empresas o gobiernos.

Esto nos quiere decir que la planificación es la reducción de aquellas alternativas que se presenten.

Gráfico 1. Ciclos de la planificación



En la primera etapa se ve la realidad en la que está la empresa y aquellas necesidades que requieren y las decisiones para que la misma mejore.

Para la segunda del plan, se ejecuta lo ya planificado sea de manera anual o plurianual.

Finalmente, refleja el cumplimiento de aquellas decisiones y verificación de las mismas con la finalidad de observar los resultados que se obtuvieron.

Características de la planificación institucional

En las características que más se frecuentan en la planificación institucional son: Jerárquica en esta característica las autoridades de cada una de las instituciones son identificadas, en el cargo de la máxima autoridad es aquella que está encargada de orientar para que se realice el proceso de la planificación.

Dinámica y flexible esto se debe a todo aquello planificado se realice como una meta establecida y revisarse si se está llevando un cumplimiento o no. Participativa por lo que todas las personas conforman parte de la institución, los mismo que están comprometidos en las obligaciones y necesidades de la empresa.

Pasos para la formulación de la planificación institucional

“Descripción y diagnóstico es aquella en la cual se debe estar en constancia de cómo se encuentra la institución y el plan que deberá tomar en acción para sus alcances y mediciones correspondientes. El análisis situacional es aquel en el cual se reconoce el sector en el que cada uno pertenece y el entorno en el que se encuentra.” (Pita, 2018).

Con respecto a los beneficios de las empresas municipales de transporte terrestre, tránsito y seguridad

La ley tiene por objeto organizar, planificar, promover, regular, modernizar y controlar el tránsito terrestre, el tránsito y la seguridad vial a fin de proteger a las personas y mercancías que transitan de un lugar a otro por la red vial en el territorio del Ecuador, en el ante el mencionado inicio repentino de desplazamiento Eventos, quiénes y dónde ocurren los hechos, contribuyen al desarrollo socioeconómico del país para el bienestar general de sus ciudadanos.

Las empresas públicas podrán realizar todas las actuaciones y procedimientos y adoptar las medidas y resoluciones razonablemente necesarias para la consecución de sus fines, incluyendo la gestión de los sistemas de transporte público masivo, las obras de fomento del tráfico y la movilidad segura y sostenible de acuerdo con el ordenamiento jurídico.

En relación a los beneficios percibidos por los ciudadanos, según (Ley Orgánica de Transporte, 2018). Los beneficios de los ciudadanos por la creación de las empresas públicas, son las siguientes:

- Se garantizará que la prestación del servicio de transporte terrestre, tránsito, seguridad vial, se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

- El sistema de transporte terrestre brindará asistencia especial a las personas señaladas en esta sección, según sus necesidades, facilitándoles el acceso a los vehículos y ofreciéndoles la mayor comodidad dentro de la categoría respectiva.
- Las personas con discapacidad que cuenten con el carné o registro del Consejo Nacional de Discapacidades, según el artículo 20 de la Ley sobre Discapacidades, pagarán una tarifa preferencial del 50% en el transporte terrestre, y el servicio prestado será en las mismas condiciones que los demás pasajeros que pagan tarifa completa.

Los estudiantes de los niveles básicos y bachillerato que acrediten su condición mediante presentación del carné estudiantil otorgado por el Ministerio de Educación, pagarán una tarifa preferencial del 50% bajo las siguientes condiciones:

- Que el servicio lo utilicen durante el periodo o duración del año escolar.
- Que lo utilicen de lunes a viernes.
- Los días sábados, por situaciones especiales como desfiles cívicos, participaciones comunitarias, eventos académicos, culturales y deportivos estudiantiles, pagarán una tarifa preferencial del 50% en el transporte terrestre.
- Las niñas, niños y adolescentes, pagarán una tarifa del 50%. Los niños, niñas y adolescentes hasta los 16 años de edad no estarán en la obligación de presentar ningún documento que acredite su edad.
- Los adolescentes estudiantes desde los 16 años de edad en adelante accederán a la tarifa preferencial mediante la presentación de su cédula de identidad

En función de lo detallado sobre la planificación y el desempeño laboral, se procede a desarrollar el levantamiento de información entre los colaboradores de la Empresa Pública.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Tipo de investigación

El tipo de investigación es cualitativa, por cuanto se manejará técnicas vinculadas a este tipo de investigación que se encontraran basadas en las cualidades que permitirán al investigador actuar de forma correcta durante la investigación que se realizara desde adentro de la organización.

El enfoque de la investigación es descriptivo ya que esto permite emitir un detalle de cómo la planificación está incidiendo en el desempeño laboral; se utiliza también un enfoque explicativo, por cuanto al identificar el problema, es posible emitir conclusiones y relacionar las teorías con los hallazgos encontrados durante la investigación; finalmente se aplica un enfoque correlacional, puesto que se busca asociar la significación estadística entre la planificación y el desempeño laboral.

Población y muestra

Para la población objeto de estudio, se consideró todos los servidores de la Empresa Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo, quienes tienen relación de dependencia con total normalidad y amparados en las leyes pertinentes.

Se cuenta con un total de 21 servidores públicos vinculado con la empresa Pública, para lo cual se consideró el tipo de muestreo no probabilístico, puesto que éste se basa en el criterio del investigador.

Para determinar el tamaño de la muestra se ejecuta el tipo de muestreo intencional, lo cual permite escoger de la población aquellas unidades de búsqueda que pueden proporcionar información esencial.

De este modo, se concreta la muestra en 21 servidores públicos. Cabe resaltar que la selección por conveniencia se basa tomando en consideración los criterios de inclusión

y exclusión de la presente investigación, además de las limitaciones existentes en el momento de la recopilación de datos, puesto que las limitaciones como consecuencia de la situación sanitaria en el Ecuador, implican restricciones y distanciamiento social que hace complicado el contacto y recopilación de información en toda área vinculada a la municipalidad.

CAPÍTULO IV

Análisis de resultados

Validación de instrumento

El instrumento para recopilar datos cuenta con 14 preguntas con 5 alternativas de respuesta.

Tabla 1. Análisis de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,819	0,820	21

Fuente: Técnicas e Instrumentos de Investigación

Siendo 0,82 un valor muy alto y aceptable en relación a la confianza del instrumento, considerando la definición del análisis estadístico aplicado al instrumento a utilizar, por tal motivo se puede indicar que la herramienta es de mucha confiable y robusta para la recopilación de datos.

Resultados

Tabla 2. Evaluaciones periódicas de desempeño

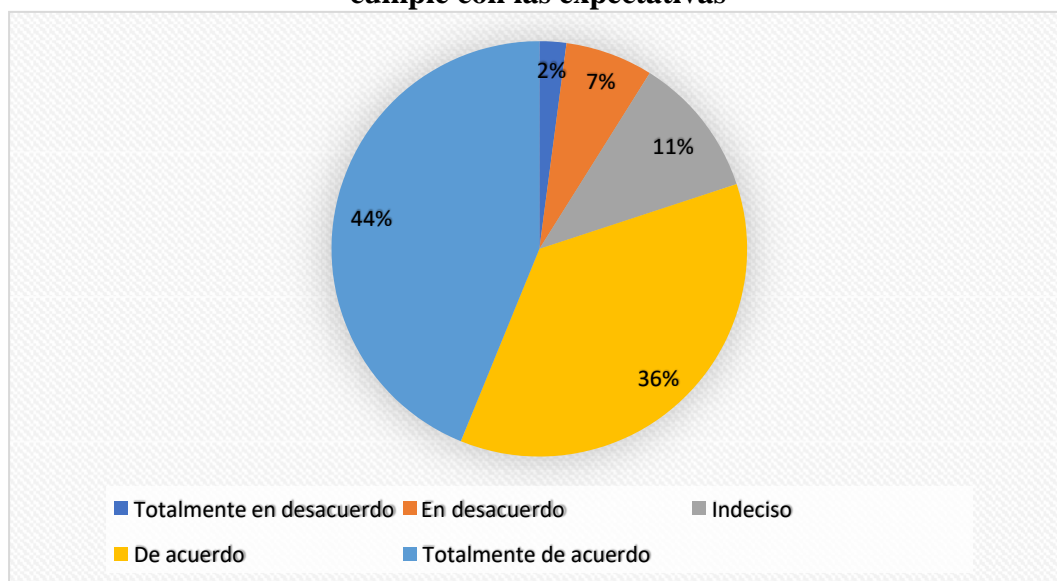
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	7	33.3	33.3
	Totalmente de acuerdo	10	47.6	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Es una pregunta relacionada a la planificación y como se construyen los diferentes objetivos, con la información que muestra la tabla 2, se puede observar que, aunque se planifican las actividades, existe personal que no está de acuerdo.

Para medir el desempeño laboral desde el enfoque del usuario externo, se desarrolló un proceso de encuesta aplicado a los clientes de la Empresa Pública.

Gráfico 2. La atención oportuna general, por parte de la Institución cumple con las expectativas

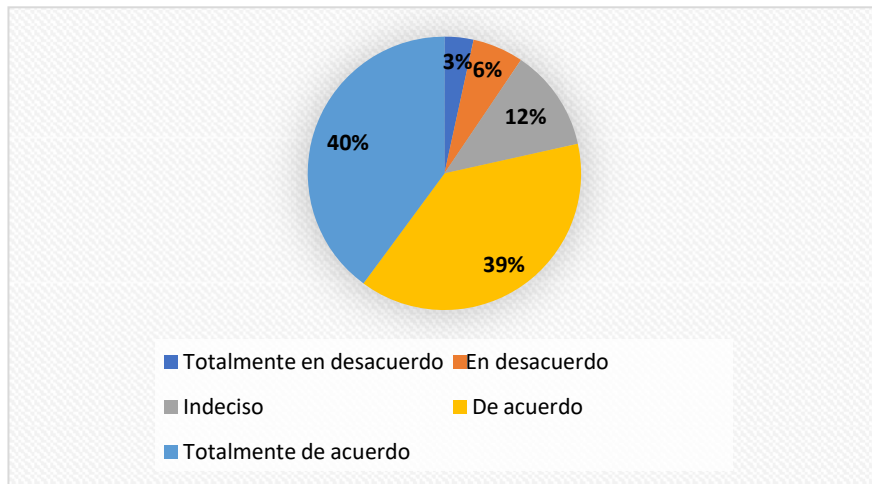


Fuente: SPSS. Elaborado por el Autor. Resultados de la Investigación

De acuerdo a los datos expresados en el gráfico anterior, se puede manifestar que 8 de cada 10 personas encuestadas, están satisfechas en relación del servicio entregado por la Institución frente a la expectativa planteada por el usuario, es decir se cubre con la necesidad con la que llega el usuario, así como con la atención integral que presta la institución.

Estos datos son importantes para mejorar los procesos de atención al usuario y procedimientos que permiten la fluidez del servicio, puesto que es claro que existe un grupo que considera que el servicio puede ser mejorado.

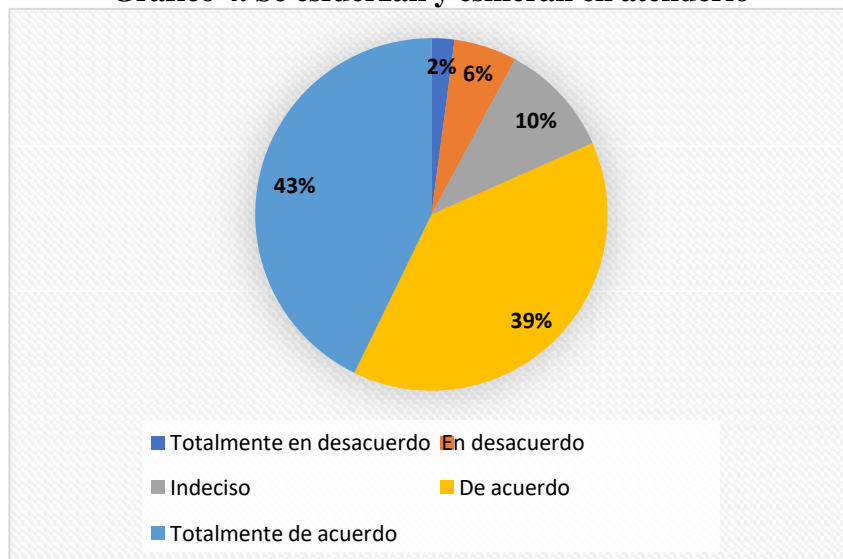
Gráfico 3 Los tiempos de respuestas a los requerimientos son adecuados a su expectativa



Fuente: SPSS. Elaborado por el Autor. Resultados de la Investigación

Siendo el tiempo respuesta un indicador vital en la mejora de los procesos, según los encuestados y los datos plasmados en el gráfico, la institución cumple con los tiempos de respuestas planteados para entregar el servicio, lo que denota una buena imagen institucional ante la sociedad, puesto que detrás del resultado existe el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores, así como de su autoridad.

Gráfico 4. Se esfuerzan y esmeran en atenderlo

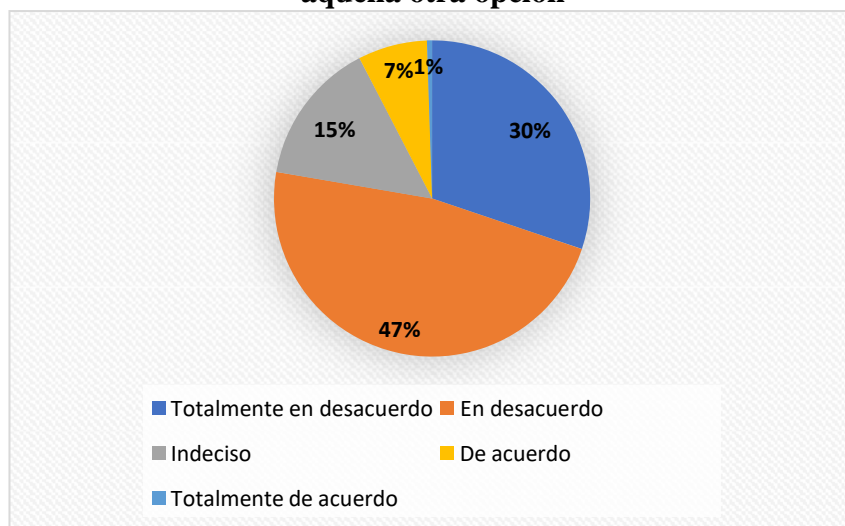


Fuente: SPSS. Elaborado por el Autor. Resultados de la Investigación

Según los datos encuestados, el porcentaje de aceptación en relación a la percepción por parte de los usuarios en que el servicio es brindado con esmero y esfuerzo, lo que demuestra el nivel de estimación que tienen los colaboradores de la empresa pública.

Este es un resultado alentador en el desempeño de las funciones que ejercen los servidores públicos de la institución.

Gráfico 5. De existir otra institución que otorgue el mismo servicio, seleccionaría aquella otra opción



Fuente: SPSS. Elaborado por el Autor. Resultados de la Investigación

Los datos indican que los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la empresa pública, puesto que más del 70% sostienen que no buscarían otra institución en caso de que exista la posibilidad de tener una segunda opción.

Inexistencia de manuales de funciones como incidencia en el desinterés del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	7	33.3	33.3
	Totalmente de acuerdo	8	38.1	71.4
	En desacuerdo	6	28.6	100.0
	Total	21	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Se puede observar que es indispensable la utilización de manuales de funciones dentro de la institución, puesto que dicha situación genera resistencia en los colaboradores e

incide directamente en el desempeño laboral, porque ante alguna dificultad tienen donde consultar de forma oportuna.

CONCLUSIONES

Es importante expresar que la evaluación del desempeño laboral juega un papel imprescindible en las empresas, porque gracias a él puedes determinar el personal más calificado para llevar a cabo las actividades. Inherente a las actitudes podemos concluir que si consideramos los recursos humanos como el factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas evaluación de desempeño para descubrir errores que ocurren en organizaciones, para lograr cambios favorables en su estructura y actividad.

La naturaleza humana conduce a una especial complejidad de gestión organización por lo que es necesaria la gestión del capital humano poseer las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar estos recursos mediante la realización de las actividades necesarias toma de decisiones mantenga a sus empleados motivados y evalúe su desempeño. Por lo tanto, para lograr los objetivos propuestos las organizaciones necesitan suficientes empleados para ser competitivas entorno empresarial exigente.

Se concluye en que el servicio que proporciona la empresa pública de Transporte del catón Portoviejo, tiene una buena aceptación entre sus usuarios, puesto que el 80% de los encuestados coinciden en que los tiempos de respuestas y la misma atención es del agrado general.

Se corrobora que el grado de planificación de las actividades e instrucciones claras incide en el desempeño laboral del personal, debido a que existe un mayor interés por parte de los colaboradores en dar resultados esperados, sin embargo, es indispensable combinar una planificación segura y flexible que permita alcanzar resultados adecuados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). *Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. Visión de Futuro*, 22(1), 1-12.
- Alvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). *EL desempeño laboral, un problema social de la ciencia. Didáctica y Educación*, IX(2), 1-12. Obtenido de file:///C:/Users/CRAI/Downloads/Dialnet-ElDesempenoLaboral-6596591%20(1).pdf
- Armando, M. G., Marcela, J. A., & Mario, B. C. (2006). *Formación del Talento Humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista científica Guillermo de Ockham*, 52.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*, LOSEP. Quito.
- Caplan, J. (2014). Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, Strategic Talent Development. *Human Resource Management International Digest*, 42-45.
- Cedeño, G. (2019). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, Provincia Santa Elena. La Libertad, Ecuador*.
- CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina*. París: Editorial OCDE.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw - Hill.
- Constitución de la República del Ecuador. (1 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>

- Capuano , A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Castro, W., Loor, I., & Pozo, J. (Diciembre de 2018). Valoraciones críticas sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. Experiencias en la provincia de Manabí Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 3(12), 107-132. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/819/html>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño Humano. En *Evaluación del Desempeño*. En Administración de Recursos (págs. 241-269). México: McGraw-Hill. Obtenido de http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). Decreto Legislativo 0, Quito. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-delEcuador_act_ene-2021.pdf
- Cooke, F., Saini, F., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *J. of world business*, 225-235.
- Daft, L. (2017). *Organización empresarial*. Milan: Maggioli editori.
- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15), 1-18.
- Encalada, M. (2018). *Modelo de cultura organizacional en contribución a la calidad en la Universidad Tecnológica ECOTEC*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2016). El Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*(1).
- Guía Mínima para la Elaboración de Planes de Desarrollo Institucional. México: UNAM. Versión electrónica disponible en: http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf (visitada el 10 de noviembre del 2010)

- Municipalidad de Guayaquil. (13 de junio de 2019). Ordenanzas que regula creacion y funcionamiento de empresa publica Guayaquil. Obtenido de Caceta Oficial: <https://epico.gob.ec/wpcontent/uploads/2020/02/ORDENANZA-EPICO.pdf>
- Saldaña, D. I. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. Ciencias Holguín, XII(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>
- Torres, J. I. (2011). “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010”. TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento estrategico . Obtenido de http://www.openconsulting.com.ec/files/GUIA_MPI_pantalla.pdf
- Pita, J. (17 de Septiembre de 2018). Repositorio Digital UCSG. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11767/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-CICA44.pdf>
- Primera Leal, C., García García, L. R., & Romero Artigas, D. (2007). Las Implicaciones organizaciones asociadas a las tecnologías de información. . Venezuela : Laurus . UNAM (2008).

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Estimado funcionario, el objetivo de esta encuesta es conocer tu opinión sobre el grado de motivación y la incidencia que este posee en el desempeño laboral de cada servidor pública que colabora en esta dependencia. Por favor, responde tu nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1: totalmente en desacuerdo, y 5: totalmente de acuerdo. ¡Muchas gracias por tu colaboración!

Edad:

Género: Mujer Hombre

		1	2	3	4	5
1	Cree que los empleados deben someterse a evaluaciones periódicas de desempeño para medir su nivel de competencia según su departamento					
2	Considera usted que la empresa pública de transporte, debe estipular rubros presupuestarios destinados a capacitación de los servidores					
3	La institución debe realizar las capacitaciones para los servidores dentro del área de su profesión					
4	Considera que la selección de personal se debe realizar por una entidad externa con experiencia en la ejecución					
5	Cree que el no tener manuales de funciones y darlos a conocer a los servidores podría originar desinterés y compromiso como parte de la organización					
6	Cree que los servidores que trabajan en esta organización demuestran su compromiso con los objetivos de la empresa					
7	Cree usted que el bajo desempeño de los servidores es causado por no existir la					

	debida motivación por parte de los líderes de las direcciones departamentales					
8	Considera usted que se debe ejecutar el reclutamiento y selección de personal en función del perfil/necesidad					
9	Considera usted que actitud desmotivadora que tienen los empleados se debe al poco conocimiento de los objetivos organizacionales					
10	Cree usted que actitud desmotivadora que tienen los empleados se debe al poco conocimiento de los objetivos organizacionales					
11	Es indispensable promulgar que los canales de comunicación se orienten en un principio de respeto entre compañeros sin que interfiera su jerarquía					
12	Considera usted que el no contar con manuales la institución, incide en la sobre carga laboral y por lo tanto en la desmotivación laboral					
13	Cree usted que la promoción planificada de servidores debe realizarse considerándose la capacidad y en el desempeño					
14	Cree usted que la alta rotación de empleados se da por la desmotivación, producto de que la organización no le presenta garantías en sus puestos de trabajo					

1	2	3	4	5
Mala	Regular	Neutral	Buena	Excelente

ANEXO 2

Evaluaciones periódicas de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	7	33.3	33.3	33.3
	Totalmente de acuerdo	10	47.6	47.6	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Asignación de rubros para capacitación de colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	11	52.4	52.4	52.4
	No	2	9.5	9.5	61.9
	Talvez	8	38.1	38.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Capacitaciones específicas en la profesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	9	42.9	42.9	42.9
Valido	Totalmente de Acuerdo	11	52.4	52.4	95.2
	En desacuerdo	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Selección de personal por entidad externa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	6	28.6	28.6	28.6
Valido	Totalmente de acuerdo	8	38.1	38.1	66.7
	En desacuerdo	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Inexistencia de manuales de funciones como incidencia en el desinterés del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	7	33.3	33.3	33.3
	Totalmente de acuerdo	8	38.1	38.1	71.4
	En desacuerdo	6	28.6	28.6	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Colaboradores comprometidos con la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	SI	10	47.6	47.6	47.6
	NO	2	9.5	9.5	57.1
	TAL VEZ	9	42.9	42.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación

Incidencia de la planificación como factor importante en el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	7	33.3	33.3	33.3
	Totalmente de acuerdo	10	47.6	47.6	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Reclutamiento según el perfil profesional y necesidad del puesto

Fuente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	8	38.1	38.1	38.1
	Totalmente de acuerdo	9	42.9	42.9	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Datos de la investigación
Elaboración Propia

Actitud de los servidores debido a desconocimiento de objetivos

Fuente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	7	33.3	33.3	33.3
Valido	Totalmente de acuerdo	10	47.6	47.6	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Datos de la investigación

Elaboración Propia

Conocimiento de la cultura organizacional

Fuente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	7	33.3	33.3	33.3
Valido	Totalmente de acuerdo	5	23.8	23.8	57.1
	En desacuerdo	9	42.9	42.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Datos de la investigación
Elaboración Propia

Canales de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	10	47.6	47.6	47.6
Valido	Totalmente de acuerdo	9	42.9	42.9	90.5
	En desacuerdo	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Manuales de función y carga laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	10	47.6	47.6	47.6
	Totalmente de acuerdo	8	38.1	38.1	85.7
	En desacuerdo	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Capacidad y desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	8	38.1	38.1	38.1
	Totalmente de acuerdo	9	42.9	42.9	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia

Alta rotación de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	8	38.1	38.1	38.1
	Totalmente de acuerdo	9	42.9	42.9	81.0
	En desacuerdo	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos de la investigación
Elaboración Propia