

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

DE LA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO. CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA LOS RÍOS

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE NATIONAL STORAGE UNIT. CANTON QUEVEDO, LOS RÍOS PROVINCE

Ximena Minshely Guillin Llanos¹

E-mail: xguillin@uteq.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7317-5990>

Arturo Patricio Mosquera Arévalo¹

E-mail: amosquera@uteq.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1902-7102>

Isabel Cristina Pérez Cruz¹

E-mail: iperez@uteq.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5091-9838>

¹ Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Guillin Llanos, X. M., Mosquera Arévalo, A. P., & Pérez Cruz, I. C. (2022). Gestión administrativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento. Cantón Quevedo, provincia Los Ríos. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 333-338.

RESUMEN

En la época actual, encontrar empresas donde los trabajadores evidencien bajo rendimiento y comportamiento laboral variable, es un hecho frecuente, muchas veces dado por una cultura organizacional carente de pilares como la reciprocidad de la empresa hacia los trabajadores y la insuficiente gestión. El presente artículo se sustenta en la investigación realizada en la Planta de Silos Quevedo de la Unidad Nacional de Almacenamiento, ubicada en la provincia Los Ríos, para el cual es diseñado un Manual de Procedimientos, con el fin de apoyar el mejoramiento de la administración en la conducción de recursos de la empresa. Para llevar a cabo el estudio fue aplicado un cuestionario de control interno para determinar el grado de confianza y riesgo; encuestas a los agricultores beneficiarios del servicio de la Unidad, y una entrevista al jefe de Planta para diagnosticar y recopilar información sobre el tema. De ese modo fueron establecidas las causas y conclusiones sobre las insuficiencias en gestión operativa-administrativa de la entidad, desarrollando para ello la propuesta de solución a los problemas detectados, que guíe y oriente a la empresa en aras de conseguir el cambio y el desarrollo.

Palabras clave: Gestión, calidad, producción, recursos administrativos.

ABSTRACT

In the current era, finding companies where workers show poor performance and variable work behavior is a frequent fact, often given by an organizational culture lacking pillars such as the reciprocity of the company towards the workers and insufficient management. This article is based on the research carried out in the Quevedo Silos Plant of the National Storage Unit, located in the Los Ríos province, for which a Procedures Manual is designed, in order to support the improvement of the administration in driving company resources. To carry out the study, an internal control questionnaire was applied to determine the degree of confidence and risk; surveys of farmers benefiting from the Unit's service, and an interview with the Plant Manager to diagnose and collect information on the subject. In this way, the causes and conclusions about the insufficiencies in operational-administrative management of the entity were established, developing for this the solution proposal to the detected problems, which guides and guides the company in order to achieve change and development.

Keywords: Management, quality, production, administrative resources.

INTRODUCCIÓN

La relación entre la organización y los trabajadores es un proceso de reciprocidad. La primera, realiza ciertas acciones por y para el trabajador, remunerándolo, ofreciéndole estatus y seguridad, pero al mismo tiempo el empleado responde desempeñando sus labores. La organización alimenta su expectativa mediante la autoridad y poder de los que dispone, y el trabajador la refuerza mediante su propósito de influir en la organización. Ambas partes están guiadas por directrices que delimitan aquello que es equitativo y correcto y lo que no lo es (Matabanchoy, et al., 2019).

Algunos estudios (Mateo, 2021), corroboran que una de las herramientas que las organizaciones utilizan y que las hace altamente productivas, es la evaluación del desempeño, por medio de lo cual se valora el rendimiento específico y global del empleado. Además, para conocer el desempeño real de los trabajadores y la medida en que alcanzan los objetivos, es necesario un mecanismo de control encaminado a medir la eficiencia con que se realizan las tareas en cada puesto de trabajo (Matabanchoy, et al., 2019).

De acuerdo con Gómez (2019), el desempeño en el trabajo se evalúa a través de factores definidos previamente como los actitudinales: actitud cooperativa, disciplina, responsabilidad, iniciativa, creatividad, interés, capacidad de realización, así como los factores operativos: calidad, conocimientos, trabajo en equipo, liderazgo, etc. Cuando se define el desempeño se le relaciona con competencias, por lo que se afirma que cuando el trabajador mejora sus competencias mejora su desempeño.

El recurso humano es indispensable para la empresa, pues puede contarse con tecnología, buena infraestructura, los equipos más avanzados, pero si no se invierte en el capital humano no se garantiza el éxito. Hoy día es muy importante considerar las llamadas habilidades blandas, los conocimientos, y para poder invertir en ello, una herramienta primordial es la evaluación del desempeño, lo cual arroja una medida que contribuye a que la dirección conozca dónde están los puntos fuertes y débiles y actuar sobre los mismos (Mora, et al., 2017).

Evaluar mediante indicadores es fundamental para estimular o dar al traste con cualquier entidad, siendo un aporte significativo para esta (Cedeño & Saltos, 2020). De acuerdo a lo expresado por Rivero (2019), las tendencias administrativas actuales demandan que las entidades manejen herramientas de planificación, control y evaluación para conseguir los objetivos propuestos. Al existir independencia para formular recomendaciones en cuanto al desempeño institucional y a la gestión de los

funcionarios, se contribuye a incrementar la seguridad y calidad en todas las operaciones (Rodríguez, 2020).

Muchas entidades del sector público precisan en ocasiones de mucho apoyo técnico y metodológico para establecer ciertos indicadores acorde a la gestión que desarrollan (Alarcón, et al., 2020). García & Carrillo (2016), sugieren que los indicadores deben ser definidos en correspondencia con las metas empresariales principales. Ecuador no está exento de la necesidad de implementar más y mejores indicadores, de igual modo que la Unidad Nacional de Almacenamiento Planta Quevedo, pues hasta la actualidad no ha conseguido implementar y diseñar indicadores para la evaluación continua de los proyectos productivos, la medición del desempeño por competencias, etc. La determinación de los indicadores siempre facilitará la evaluación más eficiente del cumplimiento institucional de los objetivos, así como el alcance de los mejores resultados (Pirona, 2017).

Algunos de los problemas que más afectan a la entidad son la deficiencia en la distribución de personal asistencial y administrativo; la deficiencia en la comunicación organizacional; el desconocimiento de las normativas vigentes de los sistemas administrativos; la falta de capacitación al personal administrativo; la insuficiente capacidad técnica del personal y la frecuencia de cambio de los Gerentes de la UNA en Quevedo. Según Chiavenato (2007), la problemática de no establecer los indicadores eficientemente radica en que, al existir insuficiencias en cuanto a la evaluación del desempeño, no permite a los empleados la retroalimentación, ni la orientación hacia el logro de sus esfuerzos y la disminución de deficiencias, motivándose más y teniendo mayor satisfacción en sus labores.

Castro & Delgado (2020), refieren que los resultados de la evaluación aportan, además, una herramienta útil para la toma de decisiones. Al evaluar el desempeño, se establecen compromisos, se mide el cumplimiento de las tareas, y se ejecutan las acciones de mejora y reconocimiento, lo que constituye un instrumento para el fomento de la comunicación, orientando a los trabajadores hacia claros objetivos (Chacón & Zapata, 2021).

MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente estudio fueron empleados métodos estadísticos para determinar el tamaño de la población y relación de la muestra del objeto de investigación, así como la incidencia de la gestión operativa en el desempeño institucional de la Unidad. El método analítico fue empleado para explorar el desempeño institucional, principalmente en lo relativo a mecanismos de control en la operatividad

de los servicios; el método inductivo para estudiar los hechos particulares que permitan llegar a la generalización. Las técnicas manejadas fueron la encuesta y la entrevista, utilizándose además el muestreo aleatorio simple. Respecto a la encuesta, de una población de 253 agricultores, esta fue aplicada a 168 agricultores y a 15 servidores públicos de la Unidad Nacional de Almacenamiento planta Quevedo.

La exploración de la bibliografía respaldó las variables de estudio, el problema y las hipótesis, aportando en gran medida a la construcción de un marco teórico. La investigación de campo admitió conseguir información de valor para el desarrollo investigativo, siendo las fuentes de referencia los documentos, estatutos y reglamentos de la Unidad Nacional de Almacenamiento, así como libros, monografías, documentos oficiales, etc.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de culminado el diagnóstico a la entidad, los resultados alcanzados a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados se contrastó con los juicios de los autores citados en el marco teórico referencial, comprobándose la hipótesis planteada en el estudio y arribándose a conclusiones. Lo anterior ayudó a elaborar la propuesta de solución "Manual de Procedimientos", la cual está conformada por datos de identificación de los puestos de trabajo, la misión del puesto, actividades, supervisión, entre otros elementos sugeridos por la Contraloría General del Estado. No todas estas categorías se exponen en el presente artículo, aunque sí una síntesis de aspectos notables que harán posible a la empresa el alcance de mejoras, sobre todo en lo relacionado al establecimiento de indicadores de desempeño.

El primer paso fue el empleo de la técnica matriz FODA, para lo cual se diagnosticó lo referente a los procesos administrativos y operativos de la UNA Quevedo, estableciendo a través de la misma las estrategias que puedan optimizar la gestión empresarial. Dados los criterios emitidos por los agricultores de la zona, se decretaron necesidades y deficiencias de la empresa afines al proceso operativo de la misma. Las oportunidades más destacadas son las relaciones favorables con los agricultores; el apoyo institucional recibido del Gobierno Nacional; las fuentes de trabajo proporcionadas por la empresa y la lealtad de un segmento del mercado. Las amenazas, en cambio, están soportadas en la presencia de sanciones de organismos de control del Estado; incumplimiento con normas de la Contraloría General del Estado y existencia de reformas a las leyes contables y de control financiero en el país (Guillin, 2013).

Como principales fortalezas se instituyeron la seguridad alimentaria mediante procedimientos públicos; el apoyo al pequeño y mediano agricultor mediante procesos de capacitación; la suficiencia del personal para cumplir con los objetivos institucionales; el desarrollo equitativo del sector agropecuario y la existencia de un ente regulador de precios. Las debilidades están fundamentalmente marcadas por la ausencia de un manual de procedimientos, la carencia de un organigrama institucional; el no haberse designado un responsable para el control interno; el desconocimiento del plan de formación y capacitación del recurso humano; no existe un Reglamento Interno; coexisten limitaciones para la evaluación de las áreas operativas y administrativas; poca capacidad de recepción diaria y asignación tardía de presupuestos.

Las estrategias propuestas para el aprovechamiento de las oportunidades, haciendo uso de las fortalezas, están orientadas a desarrollar un plan de capacitación para mejorar el desempeño; diseñar un manual de procedimientos y un organigrama estructural, cumpliendo a cabalidad con los objetivos institucionales. Las acciones para afrontar las amenazas, valiéndose de las fortalezas, se basan en adaptar el sistema contable a las normas nacionales e internacionales y a los organismos de control contable y tributario. En lo tocante a disminuir las debilidades ante la presencia de amenazas, la propuesta fue proponer la elaboración de políticas internas y desarrollar procedimientos para la evaluación de áreas contables y administrativas.

Respecto a si los objetivos de la Unidad cubrían sus necesidades, el 72% de los agricultores reveló que son poco los objetivos que las cubren, y el 8% discurrió que no las cubren en ninguna medida, dada su limitada infraestructura, equipos y capacidad de recepción, los cuales generan insatisfacción a los productores porque no compensa la demanda. Estos resultados se muestran en la tabla 1:

Tabla 1. Objetivos de la UNA.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	31	20
Poco	110	72
Nada	12	8
Total	153	100

Fuente: Guillin (2013).

Relacionado a la atención que se les ofrece a los trabajadores, el 58% cree que la atención es muy buena y el 4% regular, pese a la espera por sus transferencias bancarias por la venta de sus productos, tal como refleja la tabla 2. No obstante, opinan que debería existir una atención más

eficaz realizándose una planificación anticipada que implique contar con el recurso humano y monetario a la hora de empezar la recepción de la cosecha.

Tabla 2. La atención brindada por la UNA a los agricultores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	14
Muy Buena	89	58
Buena	37	24
Regular	6	4
Total	153	100

Fuente: Guillin (2013).

En la tabla 3 se evidencia que el 80% de los agricultores se siente satisfecho con el almacenamiento de granos, mientras que el 20% manifiesta su inconformidad debido a que su cosecha no fue recibida totalmente en los silos de la UNA.

Tabla 3. Satisfacción con el almacenamiento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	122	80
No	31	20
Total	153	100

Fuente: Guillin (2013).

El 64% de los agricultores considera no estar de acuerdo con el tiempo de espera para la entrega de sus productos en las instalaciones de la Unidad, por lo que consideran debe solucionarse la problemática optimizándose la infraestructura y aumentando su capacidad de recepción. Los puestos concernientes al área financiera, al analista de granos, al encargado de las bodegas, al área de fertilizantes, al pesador, al muestreador, a los operadores, a los asistentes mecánicos y eléctricos, chofer y auxiliar de servicio expresaron sus criterios mediante la contestación de la encuesta, siendo los de mayor relevancia lo que respecta a la inexistencia de comunicación frecuente y eficaz con las áreas para resolver inquietudes de los funcionarios, sino que se resuelven de manera interna; el cambio habitual de funciones administrativas desde la función pública no admite que se cumplan los objetivos propuestos. No se prioriza la repartición de presupuesto asignado para implementar maquinarias y equipos actualizados, del mismo modo que no se invierte en sistemas que optimicen en mayor medida los recursos.

Además, los participantes contaron que en algún momento la Unidad ha hecho alguna evaluación a los

trabajadores administrativos y agricultores, no habiéndoseles hecho partícipes de los resultados, motivo por el cual se han ignorado las funciones y correctivos. Tampoco se han colectivizado las debilidades, por lo que se desconocen los problemas conducentes a consumir una mala administración del personal y los recursos del Estado. Así mismo, no se han determinado mecanismos para medir la satisfacción, factor que desmotiva porque desconocen sus deficiencias en el rendimiento laboral, así como los indicadores de rendimiento, al no contar con un cronograma estructurado por parte de la Unidad de Talento Humano para aplicar a los funcionarios. Por último, la capacitación en temas laborales funciona a cuenta propia, dado que no existen directrices para comunicar a los funcionarios de beneficios y desventajas de las leyes que rigen. Tampoco es aplicado el manual de clasificación de puestos en su totalidad y por ser puestos públicos, generalmente se operan por temas políticos, no por instrucción formal.

Los resultados generales del estudio sobre la situación actual de la institución giran particularmente a que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que concreten la autoridad y responsabilidad de directivos y empleados, orientando el ejercicio de las tareas del personal y asignando un responsable del control y monitoreo de las diligencias.

Por otra parte, la empresa no ha invertido en capacitación al personal, ni en mecanismos de retroalimentación para mejorar la gestión, no se da seguimiento al cumplimiento de las funciones de las áreas administrativas ni a la satisfacción de los agricultores. Se desconocen las tareas realizadas por no tener establecidos indicadores para la evaluación de desempeño de los funcionarios (Guillin, 2013).

Luego de culminado el estudio, se concluye que la hipótesis general respecto a que la adecuada Gestión Operativa – Administrativa incide positivamente en el desempeño institucional de la Unidad Nacional de Almacenamiento Planta Quevedo, es rechazada. Por esta razón fue propuesto el diseño del Manual de Procedimientos, que vale como apoyo para el cumplimiento de las operaciones en el área administrativa y operativa a diario, siendo además una guía para el desarrollo de las operaciones, propiciando el establecimiento de actividades generadoras de valor para ofrecer un servicio de calidad.

Para elaborar el Manual de Procedimientos fueron consideradas teorías y concepciones comprendidas en los Sistemas de Gestión de la Calidad expresados en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN-ISO-9000:2001, sustentadas, a su vez, en la Norma Internacional ISO-9000.

Su alcance ha de ser la observancia y práctica diaria para los funcionarios del área administrativa y operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento Planta Quevedo.

Este Manual está amparado en un marco legal extenso, para el cual han valido las consultas de documentos como la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Relaciones Laborales. El impacto de la implementación de este manual para la Unidad Nacional de Almacenamiento- planta Quevedo radicará en la optimización de la gestión operativa-administrativa de la institución; en la mejora de la atención al cliente; en el incremento de la competitividad; en fraguar un desarrollo económico y social y optimizar la eficiencia en cada departamento operativo-administrativo.

El manual de procedimientos, además, constituye una guía orientadora en las principales actividades administrativas y operativas de la empresa para mejorar el desempeño, indicándose en este los objetivos, su alcance, el organigrama y la definición de las funciones, la misión y actividades de cada puesto de trabajo, a quiénes supervisa, jefes inmediatos y procedimientos de las tareas para las diferentes áreas (o flujo de procesos). Los aspectos primordiales propuestos en el Manual son lo relativo a la determinación de medidas de desempeño para los diferentes procesos. Entre los procesos considerados se mencionan los siguientes, unido a las medidas de desempeño propuestas relacionadas a los mismos.

Tabla 4. Medidas de desempeño.

PROCESOS	MEDIDA DE DESEMPEÑO Y ASPECTOS QUE EVALUA
Proceso de pesaje en la recepción de producto	Producto de recepción de vehículos. Esta medida evaluara el flujo de vehículos en el proceso de pesaje.
Análisis de laboratorio	Tiempo promedio de análisis. Este indicador debe medir el tiempo del proceso de análisis de laboratorio.
Almacenamiento y mantenimiento de calidad del producto	Productividad de almacenamiento. Esta medida evaluara la productividad que tiene la planta en el almacenamiento, representada en porcentaje.
Compra y pago de producto a agricultores	Productividad de recepción de vehículos. Esta medida evaluara la productividad que tiene la planta en la recepción de vehículos, representada en porcentajes.
Proceso de limpieza y secado del producto	Mermas. Esta medida evaluara el 1% de pérdidas del producto (merma) después del secado y limpieza, calculado después del proceso de pilado, presentada en porcentajes.
Despacho de producto	Productividad elaboración de facturas. Esta medida evaluará la productividad que tiene la elaboración correcta de las facturas del cliente.

Fuente: Guillin (2013).

La evaluación de la propuesta del estudio (Tabla 4) se ha de efectuar mediante la medición de los resultados de avances y alcances de cada actividad planeada, permitiendo la elaboración e implementación del manual de procedimientos, el cual ha de permitir operativizar las actividades de la Unidad Nacional de Almacenamiento, con el siguiente cuadro de evaluación.

CONCLUSIONES

La Unidad Nacional de Almacenamiento Planta Quevedo no ha socializado un Reglamento Interno con políticas empresariales y metas, y no aplica en su totalidad las Normas de Control Interno formuladas por la Contraloría General del Estado. Esta Unidad no cuenta con un Manual Procedimientos que defina las responsabilidades del personal, afectando con ello los resultados de la institución.

En la investigación realizada se obtuvo como resultado que cerca del sesenta por ciento de los agricultores están insatisfechos debido a la lentitud de procesos tales como el de recepción. También manifiestan que no hay mecanismos para conocer su nivel de satisfacción en cuanto a los servicios que ofrece la Unidad. Tampoco existe información concerniente a la implementación de indicadores operativos para la medición del grado de eficiencia y eficacia. Además,

según la entrevista a directivos de la planta y de acuerdo a versiones de los empleados, se desconocen las funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo, solo recibiendo instrucciones de manera empírica o por mandato del jefe inmediato, quien asigna sus actividades en dependencia del área en que trabajan.

No obstante, de acuerdo con estos resultados, fue diseñado del Manual de Procedimientos, el cual constituye una guía para el desempeño de las funciones del área administrativa y operativa a diario. En el mismo se han sido definidas las principales actividades administrativas y operativas, los objetivos, la misión, las medidas de desempeño a evaluar por cada puesto de trabajo, su alcance, se esquematizó el organigrama, se determinó a quiénes supervisa cada administrativo, su jefe inmediato, todo lo cual ha de permitir a la empresa contar con una guía orientadora en aras de alcanzar mayor eficiencia en su desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, G., Guamán, C., Rivera, D., & Alarcón, P. (2020). *El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP. Revista Espacios, 41(7)*.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina, 4(2)*.
- Cedeño, T., & Saltos, G. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. *Revista San Gregorio, (39), 102-115*
- Chacón, O., & Zapata, L. (2021). ¿Qué significa desempeño (superior) en administración estratégica? *Multidisciplinary Business Review, 14(1), 95-107*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- García, G., & Carrillo, M. (2016). *Indicadores de Gestión: Manual Básico de aplicación para Mipymes*. Ediciones de la U - Transversal.
- Gómez, A. (2019). *Revisión de literatura sobre el cuadro de mando integral como herramienta de medición del desempeño organizacional*. Fundación Universidad de América.
- Guillin, X. (2013). *Gestión operativa- administrativa y su incidencia en el desempeño institucional de la Unidad Nacional de almacenamiento ubicada en el cantón de Quevedo, provincia Los Ríos, periodo 2011-2012. Manual de procedimientos*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Matabanchoy, S., Álvarez, P., & Riobamba, J. (2019). *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018*. *Revista Universidad y Salud, 21(2), 176-187*.
- Mateo, S. (2021). *Relación entre Resiliencia Psicológica y desempeño laboral en profesionales*. (Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología). Universidad de Lima.
- Mora, J., Montiel, P., Huilcapi, M., & Escobar, D. (2017). *Evaluación de desempeño y el desarrollo de actitudes y competencias del personal*. *Revista Pro Sciences, 1(1)*.
- Pirón, J. (2017). *Sistema de indicadores de gestión de la sección de evaluación de desempeño*. *Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales. FIPCAEC, 2(3), 36-50*.
- Rivero, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*. *Revista Archivo Médico de Camagüey, 23(2)*.
- Rodríguez, J. (2020). *Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa*. *Revista Información tecnológica, 31(2)*.