

Calidad de prestación de servicios en la administración pública

Olga Bravo, Galo Cabanilla, Alexandra Clavijo,
Walter Quezada, María Inés Valencia

*Libro resultado de investigaciones
evaluado por pares académicos*

Coordinadora: Olga Bravo



ISBN: 978-9942-614-12-4



Mara Cabanilla Guerra, PhD.

Rectora

Econ. Galo Cabanilla Guerra, PhD.

Canciller

Econ. Mercedes Conforme Salazar, PhD.

Vicerrectora académica

Ing. Diego Aguirre, MSc.

Decano de Grado

Econ. Karina Alvarado Quito, MSc.

Decano de Posgrado e Investigación

Dr. Xavier Landívar

Decano Ciencias de la Salud

Arq. José Bohórquez, PhD.

Secretario General

Luis Carlos Mussó

Editor

Ricardo Espinosa

Diseño

Libro revisado por pares

© Editorial UTEG

Primera edición, diciembre de 2022

© Del autor

ISBN 978-9942-614-12-4

Ecuador

Presentación

El presente libro contiene resultados de investigación realizadas en el marco de estudios de posgrado en el área social y pública. En el primer capítulo titulado: “Prestación de servicios a la ciudadanía proporcionado por el GAD municipal cantón Echeandía, periodo 2020-2021”, el estudio analiza la situación de los procesos de atención al usuario de servicios ofrecidos a la ciudadanía por el GAD municipal del cantón Echeandía durante el período 2020-2021, que permita plantear estrategias de mejora, el abordaje metodológico fue mixto de alcance descriptivo. En los resultados se pudo determinar cuáles son los procesos cuello de botella, que generan lentitud y aglomeración de usuarios, para así plantear estrategias que permitan dar celeridad y descentralizar ciertos servicios.

El segundo capítulo, titulado: “Desempeño laboral y calidad en la prestación de servicios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado, Bolívar”, tuvo el objetivo de medir el nivel de satisfacción al usuario en de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda de la provincia de Bolívar. La metodología realizada fue cuantitativa. Los resultados demostraron el nivel de satisfacción por parte de la población hacia con los servicios que ofrece, aunque en otros aspectos como es calidad y atención se plantearan estrategias para que los servicios prestados puedan ser mejorados.

Con el título: “Motivación y desempeño laboral de servidores públicos civiles y policiales en el “Hospital de la Policía Guayaquil No.2”, se desarrolla el tercer capítulo con el objetivo de analizar la relación entre la motivación y el desempeño la-

boral en los servidores públicos civiles del Hospital de la Policía Guayaquil No. 2, teniendo en cuenta las diferencias jurídicas entre servidores públicos civiles y policiales. La metodología utilizada fue cuantitativa, con alcance correlacional. La técnica fue una encuesta y el instrumento se diseñó mediante la escala de Likert. En las conclusiones se señala que existe influencia directamente proporcional de relación entre la motivación y el desempeño laboral, dado a que, si el servidor civil no se encuentra motivado con su trabajo o tarea asignada, su desempeño laboral es limitado.

Finalmente, con el título: “Clima laboral y productividad del personal sanitario en época de pandemia, caso Hospital Básico 11 “Galápagos”, se desarrolla el cuarto capítulo con el objetivo de analizar la relación entre estas variables en el personal de los departamentos con mayor incidencia de contagio por Covid-19, utilizando las técnicas de encuesta y análisis documental. Los resultados evidenciaron situaciones de estrés laboral que repercuten en la productividad de los empleados del hospital y, además, una disminución en el año 2020 de la atención a pacientes por causas diferentes del Covid-19.

Contenido

3 **Presentación**

7 **Prestación de servicios a la ciudadanía proporcionado por el GAD municipal cantón Echeandía, periodo 2020-2021**

Provision of services to citizens provided by the municipal GAD canton Echeandía, period 2020-2021

16 **Desempeño laboral y calidad en la prestación de servicios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado, Bolívar**

Work performance and quality in the provision of public services, decentralized autonomous organization, Bolívar

32 **Motivación y desempeño laboral de servidores públicos civiles y policiales en el “Hospital de la Policía Guayaquil No.2”**

Motivation and job performance of civil and police public servants in the “Guayaquil Police Hospital No.2”

48 **Clima laboral y productividad del personal sanitario en época de pandemia, caso Hospital Básico 11 “Galápagos”**

Work environment and productivity of health personnel in times of pandemic, case of Hospital Básico 11 “Galápagos”

Prestación de servicios a la ciudadanía proporcionado por el GAD municipal cantón Echeandía, periodo 2020-2021

Provision of services to citizens provided by the municipal GAD canton Echeandía, period 2020-2021

Galo Cabanilla Guerra¹ - gcabanilla@uteg.edu.ec

Sandra Jimena Ulloa Urbano² - sandrariesgos@hotmail.com

Olga Bravo Acosta³ - obravo@uteg.edu.ec

Resumen

La tecnología se ha constituido en un aliado importante de toda institución pública o privada, su inclusión ha permitido facilitar y mejorar la calidad de procesos, a través de canales virtuales, disminuyendo el tiempo de respuesta y satisfaciendo las necesidades emergentes de la mayoría de usuarios. Esta investigación analiza la situación de los procesos de atención al usuario de servicios ofrecidos a la ciudadanía por el GAD municipal del cantón Echeandía durante el período 2020-2021, que permita plantear estrategias de mejora. Para ello se utilizó una metodología de enfoque mixto y alcance descriptivo, a partir de una muestra de 387 informantes que representan la opinión de funcionarios, directivos y ciudadanos económicamente activos, mediante las técnicas de observación, encuesta y entrevista. El análisis FODA permitió diagnosticar la situación actual, encontrando que es necesario optimizar ciertos procesos para mejorar la calidad de servicios y cubrir las expectativas del usuario. Se pudo determinar cuáles son los procesos cuello de botella, que generan lentitud y aglomeración de usuarios, para así plantear estrategias que permitan dar celeridad y descentralizar ciertos servicios, implementado canales de atención virtual e incrementando ventanillas de atención similar a un balcón de servicios.

Palabras clave: servicios, atención ciudadana, calidad de servicios, canales de atención, imagen institucional.

1 Doctor en Gestión Económica Global. Doctor en Ciencias de Gestión, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

2 Magíster en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional Gobernabilidad Innovadora en la Gestión, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

3 Doctora en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

Abstract

Technology has become an important ally of any public or private institution, its inclusion has made it possible to facilitate and improve the quality of processes, through virtual channels, reducing response time and satisfying the emerging needs of most users. This research analyzes the situation of the processes of attention to the user of services offered to citizens by the municipal GAD of the Echeandía canton during the period 2020-2021, which allows proposing improvement strategies. To do this, a methodology with a mixed approach and descriptive scope was used, based on a sample of 387 informants who represent the opinion of officials, managers and economically active citizens, through observation, survey and interview techniques. The SWOT analysis allowed diagnosing the current situation, finding that it is necessary to optimize certain processes to improve the quality of services and meet user expectations. It was possible to determine which are the bottleneck processes, which generate slowness and agglomeration of users, in order to propose strategies that allow speed and decentralization of certain services, implementing virtual service channels and increasing service windows similar to a service balcony.

Keywords: services, citizen attention, quality of services, attention channels, institutional image.

Introducción

En la actualidad las empresas e instituciones a nivel mundial se desarrollan en un entorno competitivo, en el cual prima la calidad de servicios que se brinda al usuario como una ventaja sobre las demás, donde la percepción que el cliente o usuario tenga es primordial para el éxito y para su correspondiente posicionamiento en el mercado.

Las características de los servicios se han vuelto cada vez más exigentes, si de tiempo de respuesta se trata, las medidas de bioseguridad a causa de la pandemia por el Covid-19, hicieron que las personas buscaran servicios prolijos que eviten largos tiempo de espera, durante el cual estarían sometidos a riesgos de contagio.

El término calidad es en este momento muy familiar para la mayoría de las personas que se relacionan con el medio empresarial o de servicios. No obstante, a pesar de la rápida difusión que ha tenido el concepto, pocos son los que verdaderamente se preocupan por conocer la naturaleza y aplicabilidad que tiene la calidad como estrategia para impulsar el desarrollo integral de las empresas, sea cual sea la actividad a la que se dediquen. Aguilar Bonilla (2016) atribuye esta situación a que, en muchas ocasiones, los altos directivos no terminan de concientizar la trascendencia que implica construir y trabajar al frente de una organización.

Por su parte, el concepto de servicio hace referencia a la acción de servir que, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, se relaciona con las actividades que intentan satisfacer las necesidades evidentes de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible, debido a que el servicio solo es prestado sin que el consumidor lo posea (Tarantino, 2020). Se pueden definir con base en tres criterios: el servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente.

El servicio incluye un conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia en el mercado y un éxito a posterior. La satisfacción que se brinde a través del servicio

deriva en que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica.

Aguilar y Vargas (2010) consideran que el servicio consiste en un proceso o conjunto de acciones que generalmente rodea el momento de la compra, por esa razón son bienes intangibles que se consumen al momento de su producción. Al respecto, cabe hacer referencia al denominado triángulo de servicio propuesto por Albrecht (2006), que contempla la interacción de tres elementos responsables de la optimización del servicio: las estrategias, los empleados y los sistemas orientados al cliente.

En primer lugar, se toma en cuenta la estrategia de servicio, la cual se refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan unificar todos los niveles, para canalizarlos procesos de la empresa hacia la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. Seguidamente, se mencionan los empleados que sirven de enlace con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de enfocarse en el cliente y su satisfacción. Por último, se establecen los sistemas amigables para el cliente, los cuales deben diseñarse observando sus intereses, gustos y preferencias, por encima del interés de la empresa.

Tales mecanismos comprenden distintos aspectos como los espacios, las instalaciones, los métodos, los procesos y demás consideraciones internas, siendo elementos rutinarios y manejables conceptualmente dentro de la organización, determinantes en la prestación del servicio al cliente, tomando en cuenta que el gran reto es llevar a cabo su ejecución y lograr su control exitoso (García, 2016).

La calidad de servicio se encuentra referida a una serie de características o cualidades propias de un producto o servicio, que permiten satisfacer las necesidades tanto implícitas como explícitas de un cliente o usuario (Crespo, 2011), por lo cual se entiende como la percepción que estos tienen sobre el mismo, con base en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. El recurso humano encargado de la atención al usuario, es quien debe brindar el mejor servicio posible, sin distinciones y tratando de disminuir el tiempo de respuesta, para lo cual es necesario que los diferentes departamentos que conforman la organización trabajen de manera fluida y coordinada, otorgando la información precisa a los requerimientos de los usuarios (Najui, 2021).

En el caso del GAD Municipal del cantón Echeandía, ubicado en la parte subtropical de la provincia de Bolívar, con una población de 13.552 habitantes, es frecuente encontrar opiniones que califican como negativa la atención al usuario, en procesos de legalización de predios, pago de impuesto predial y trámites varios, ya que se afirma existen preferencias notorias a usuarios, falta de equipos tecnológicos, ausencia de sistematización de procesos y deficiencia en las relaciones humanas.

Al respecto, esta investigación se plantea conocer la situación de los procesos de atención al usuario de servicios ofrecidos a la ciudadanía por este GAD municipal durante el período 2020 al 2021. Específicamente pretende indagar sobre el modelo de atención, herramientas tecnológicas utilizadas y los procedimientos que presentan fallas o cuellos de botella, a los fines de plantear estrategias que permitan mejorar la atención al usuario.

La gerencia del servicio

La calidad se infiere según dos principios: el de inspección del producto y el de reconocimiento de las habilidades del productor. En la inspección, el consumidor se orienta por sus propios conocimientos, experiencias o intuición; en el reconocimiento, el cliente confía en las habilidades, reputación y prestigio del productor. Según Bounds (1994), la calidad evoluciona a través de cuatro etapas durante el siglo XIX: inspección; control estadístico del proceso (década de 1930); aseguramiento de calidad (década de 1950); y administración o gestión de la calidad total (década de 1980). Con esta última,

se consideran las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

Varios eventos influyeron en esta evolución: el reconocimiento estatutario de la propiedad privada, el establecimiento de límites económicos para los ciudadanos, el sistema de factorías, la creación de gremios artesanales y la aparición de gremios profesionales con el taylorismo y a la postre con el fordismo. De tal manera, fueron surgiendo herramientas que tuvieron utilidad en el área productiva, que involucran especificaciones por muestras, mediciones e instrumentos de medidas y la estandarización (Juran & Gryna, 1999). Adicionalmente, el crecimiento de los aparatos productivos y la complejidad de las redes de servicios evidenciaron la necesidad de establecer altos rendimientos de calidad. La complejidad de los servicios en los sectores que suministran energía, comunicaciones, transporte y comercialización (sector objeto de esta investigación), fueron presionando a la aplicación extensiva de la calidad (Hernández et al., 2019).

El servicio es el producto agregado que necesita la administración, y debe proveerse de manera sistemática, debe ser de alta calidad, y por ser intangible es un valor agregado a la gerencia del servicio, con una vocación que pueda ir mucho más allá del verdadero producto; lo cual se logra cuando quien brinda el servicio, con sus herramientas gerenciales, toma decisiones en la elaboración y ejecución de planes de acción y vende un servicio fundamentado en el conocimiento científico, con aptitud y actitud humanizada tendiente a lograr el éxito.

Por lo tanto, se puede aseverar que la gerencia (administración), el cuidado (producto de calidad), el servicio (valor intangible, querer servir) son un trinomio que debe ir de la mano de manera integrada para el logro de los objetivos propuestos en una empresa (Palmet, 2016). El éxito de una empresa se servicios, ya no solo reside en dirigir la organización, sino en dirigir la experiencia del usuario con la organización (Karl & Ron, 2008).

En tal sentido, en el mencionado triángulo del servicio, interactúan la estrategia como la visión para el servicio de toda la empresa, el personal operativo orientado hacia el cliente y los recursos/sistemas (procesos – tecnología), basados en un trato amistoso con el cliente (Karl & Ron, 2008). Existen clientes internos y clientes externos, la calidad con la que realizan los procesos internos hace que los clientes internos, satisfagan indirectamente al cliente final. Ello implica que, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente interno de igual modo en que la empresa deberá satisfacer las necesidades de sus clientes externos.

Según Karl (1988), la prestación de los servicios incluye varios elementos: tiempo (cuanto debe esperar un cliente el servicio para la terminación del mismo); oportunidad (entrega del servicio a la hora prometida); totalidad (realización de todas las peticiones efectuadas por el cliente); cortesía en el trato que se brinda al usuario; consistencia (brindar el servicio de la misma manera a cada usuario); accesibilidad y conveniencia (facilidad en obtener el servicio); precisión (llevar a cabo el servicio correctamente a la primera vez); sensibilidad (actuar con rapidez ante problemas inesperados).

La Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Schröder (2000) indica que es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión: el controlling, el benchmarking y la gestión (lean management).

La prestación de servicio en la administración pública se caracteriza mundialmente por la insatisfacción, tanto políticos como ciudadanos, e incluso de forma creciente los empleados mismos de

la administración, la critican con frases como: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las personas”, “corrupta”, “de mala calidad” y “derrocha recursos financieros y humanos” (Moreira y Orozco, 2018).

En la NGP existen tres doctrinas predominantes que son transversales (Pliscoff-Varas, 2017). La externalización es la principal herramienta de gestión que permite la provisión de servicios o tareas previamente llevadas a cabo por entidades o funcionarios públicos. La discrecionalidad, es la idea de dejar que los gestores gestionen, que en la práctica se pueden traducir en el incremento de los niveles de discrecionalidad de los gestores públicos; si bien uno de los problemas que puede acarrear es la posibilidad de que, a menores controles, se aumenten las posibilidades de corrupción o mala administración. Y, por último, la presión por resultados, que a menudo se basan en incentivos para alcanzar los resultados esperados, aunque ha ocasionado también problemas, ya que, si la función de un puesto de trabajo está supeditada a un incentivo que determina la calidad del trabajo realizado, en ausencia de estos los resultados son poco apreciables.

A nivel nacional, las acciones necesarias para la implementación de un modelo de atención ciudadana eficaz se agrupan en las siguientes fases: coordinación comunicacional; canalización de solicitudes ciudadanas; y, apoyo a la gestión institucional para la rectificación de procesos (Congreso Nacional, 2004).

Metodología

La investigación siguió un diseño no experimental, con enfoque mixto y alcance descriptivo (Hernández et al., 2016). La unidad de análisis consideró diferentes tipos de informantes, según su rol de participación en la prestación de servicios a la ciudadanía proporcionado por el GAD municipal del cantón Echeandía, con una muestra de 24 personas que representan la opinión de funcionarios y directivos, así como 363 ciudadanos (usuarios) económicamente activos, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple; para un gran total de 387 informantes.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: observación de las actividades desarrolladas por los departamentos que brindan servicios a la ciudadanía; encuesta a los usuarios; y, entrevista a directivos relacionados con la planificación y recursos humanos del GAD. Para el diagnóstico de la situación actual se utilizó el análisis FODA.

El tratamiento de los datos fue realizado mediante estadística descriptiva, así como el análisis contextual de la información cualitativa, para brindar una interpretación integral del objeto de estudio, en cuanto a las variables calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Resultados y discusión

- **Análisis FODA**

En las tablas 1 y 2 se muestran los resultados del FODA, considerando las fortalezas y debilidades internas (matriz EFI), como las amenazas y oportunidades externas (matriz EFE).

Tabla 1. Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Ingresos económicos	0,10	3	0,3
Estructura organizada	0,10	3	0,3
Variedad de servicios a la comunidad	0,10	4	0,4
Ubicación accesible	0,10	2	0,2
Debilidades			
Tiempo de respuesta en procesos de atención al usuario	0,20	2	0,4
Falta de capacitación al personal existente	0,10	2	0,2
Falta de espacios adecuados para el servicio	0,20	3	0,6
Falta de infraestructura tecnológica y operativa necesaria	0,10	2	0,2
Valor Ponderado			2,6

Fuente: Datos de la investigación.

Con relación a la matriz EFI, la sumatoria general de factores da un resultado de 2,6; teniendo un valor ponderado de fortalezas de 1,2 y de debilidades de 1,4; por tanto, se establece que las debilidades son mayores a las oportunidades existentes, entonces, se debe poner mayor énfasis en eliminar debilidades, las cuales en su mayoría se orientan a la necesidad de mejorar los procesos de atención al usuario. En cuanto a la matriz EFE, se establece que las oportunidades (ponderación 1,55) son mayores que las amenazas (ponderación 1,05), por lo que es necesario orientar las estrategias a aprovechar las oportunidades existentes.

Tabla 2. Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calif.	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Parroquias y recintos cercanos	0,1	2	0,2
Acceso permanente a tecnologías de la información y comunicación	0,15	3	0,45
Gran cantidad de usuarios de servicios	0,15	2	0,30
Personal para el control de procesos	0,15	4	0,6
Amenazas			
Informalismo	0,1	3	0,3
Baja calidad en los procesos de atención al usuario	0,1	3	0,3
Usuarios insatisfechos de los servicios que oferta el GAD	0,1	3	0,3
Procesos cuello de botella que retardan el tiempo de respuesta	0,05	3	0,15
Valor Ponderado			2,6

Fuente: Datos de la investigación.

Se realizó un mapa de ponderación graficando los resultados obtenidos en ambas matrices, reflejando la unión de los puntos en el quinto cuadrante, lo cual indica que el GAD se encuentra en situación empresarial buena, pero es necesario optimizar procesos que permitan mejorar la calidad de servicios y cubran las expectativas de los usuarios finales.

- **Entrevista**

Según la entrevista realizada a directivos de planificación, todos los servicios que brinda el GAD requieren de un trámite presencial, no existen campañas de difusión de los mismos, ni de los requisitos respectivos, lo que ocasiona que el usuario visite varias veces las oficinas en busca de información. Los pasos comunes para la realización de estos trámites (excepto pago de impuesto predial) son: solicitud en especie valorada en la que exprese el pedido; certificado de no adeudar al GAD; documentación de respaldo (dependiendo de lo que solicita); copias de cedula y certificado de votación

- **Encuesta a los ciudadanos**

En la tabla 3 se observa que con mayor frecuencia se utiliza el servicio de impuesto predial, para lo cual el GAD cuenta con una ventanilla para la atención, la cual resulta deficiente frente a la cantidad de trámites, problema se agudiza en los primeros meses del año, cuando existe mayor afluencia de usuarios.

Tabla 3. Servicios ofertados por el GAD utilizados con frecuencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aprobación de lotización,	27	4,47
Certificado de uso de suelo	17	2,81
Faenamiento y transporte de carne	51	8,44
Fraccionamiento de terrenos	13	2,15
Línea de fabrica	27	4,47
Permiso de construcción	41	6,79
Impuesto predial	319	52,81
Patente municipal	41	6,79
Permiso de sepultura	17	2,81
Traspaso de dominio	51	8,44
Total	604	100

Fuente: datos de la investigación.

Por otro lado, las opiniones de los informantes evidencian que un 35% de la ciudadanía califica de forma negativa a los servicios que oferta el GAD, lo que permite corroborar que los servicios se brindan con lentitud y retraso, esto a consecuencia de la cantidad de ventanillas de atención al usuario. La gran mayoría de informantes (60%) califican al tiempo de respuesta de los servicios que brinda el GAD, como regular y pésimo, dado que son lentos y engorrosos, siendo necesario establecer estrategias que permitan mejorar los servicios. En efecto, el 46% de los informantes califican como complejos los procedimientos para la obtención de servicios, lo cual puede ser a causa de la falta de información sobre los mismos, así como a la cantidad de trámites que supera la capacidad de atención del GAD.

Adicionalmente, el 50% opina que los servicios prestados no cumplen con sus expectativas en cuanto a rapidez, sencillez e información relacionada a los mismos. De ahí que, según el 80% de los encuestados. para mejorar los servicios es necesario capacitar al personal encargado, en diferentes temáticas que mejoren la atención al público e incorporen criterios de calidad.

Debe destacarse que el 67% considera que ciertos trámites deberían ser virtuales, lo cual daría celeridad a los mismos, y evitaría la aglomeración de usuarios en las instalaciones del GAD. Esta misma proporción opina que con la implementación de servicios virtuales o en línea, habrá mayor fluidez en los tramites mejorando la imagen institucional.

- **Observación de los procesos**

La observación de los procesos permitió evidenciar el tiempo que invierten los usuarios en la mayo-

ría de trámites, la facilidad de los procesos, la información brindada a los usuarios, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados de la observación

#	Trámite	Tiempo aproximado	Facilidad del procedimiento	Calidad de Información brindada
1	Aprobación de lotización,	3 a 6 meses	Poco satisfactorio	Poco satisfactorio
2	Certificado de uso de suelo	24 horas	Satisfactorio	Satisfactorio
3	Faenamiento y transporte de carne	30 minutos	Satisfactorio	Satisfactorio
4	Fraccionamiento de terrenos	8 días	Poco satisfactorio	Poco satisfactorio
5	Línea de fabrica	8 días	Satisfactorio	Satisfactorio
6	Permiso de construcción	15 días	Satisfactorio	Poco satisfactorio
7	Impuesto predial	60 minutos	Satisfactorio	Satisfactorio
8	Patente municipal	30 minutos	Satisfactorio	Satisfactorio
9	Permiso de sepultura	30 minutos	Poco satisfactorio	Poco satisfactorio
10	Traspaso de dominio	30 minutos	Satisfactorio	Poco satisfactorio

Fuente: Datos de la investigación.

Conclusiones

Se determinó que el GAD municipal del cantón Echeandía oferta 10 servicios a la ciudadanía, siendo los más utilizados: pago de Impuesto predial, faenamiento y transporte de carne, fraccionamiento de terrenos, y permiso de línea de fábrica, trámites que se realizan de forma presencial, específicamente en los meses de enero, febrero y marzo, ocasionando grandes filas de usuarios, lo cual aumenta el tiempo de respuesta de los servicios y ocasiona una baja imagen institucional.

La recaudación de impuesto predial, se identifica como un proceso cuello de botella, porque se realiza directamente en las oficinas de catastro, disponiendo de una sola ventanilla de atención al público, frente a la afluencia de gran cantidad de usuarios, que en ocasiones superan los 200 usuarios diarios. En los demás servicios existe una fluidez considerable, teniendo como cuello de botella el proceso de obtención del certificado de no adeudar al GAD, necesario para la totalidad de los trámites, el cual se solicita en la ventanilla de recaudación de impuesto predial.

Como eje estratégico que permita mejorar la calidad y fluidez de los servicios, se presenta la incorporación de canales virtuales, considerando que el GAD cuenta con una página web institucional, y que actualmente ya cuenta con un sistema informático de catastros.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J, y Vargas, J, (2010). Servicio al cliente. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Aguilar Bonilla, A. (2016). Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa Filtración Industrial. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/au-reliano-aguilar-bonilla.pdf>
- Albrecht, K. (2006). La revolución de servicio, e.2. Panamericana Editorial.
- Bounds, G. (1994). Beyond Total Quality Management. Mc Graw Hill.
- Congreso Nacional (2000). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Gráficas Araujo.
- Crespo, O. (13 de mayo de 2011). Gestipolis: Una definición de calidad. <https://www.gestipolis.com/una-definicion-de-calidad/>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 381-398. file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CulturaDe-ServicioEnLaOptimizacionDelServicioAlClie-5655321.pdf
- Hernández, J., Chumaceiro, A., y Atencio, E. (2019). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. Revista Venezolana de Gerencia. 14(47), 458-472.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (e.6). McGraw-Hill.
- Juran, J. & Gryna, C. (1999). On Planning for Quality. Collier, McMillan.
- Karl, A. (1988). Gerencia de servicio. Legis Fondo Editorial.
- Karl, A., & Rom, Z. (2008). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial.
- Moreira-Zambrano, L. y Orozco-Santos, C. (2021). Interpretación de calidad del servicio en Gobiernos Autónomos Descentralizados. Un nuevo concepto en gestión pública. Polo del Conocimiento, 5(8), 618-633,
- Najui Godoy, J. (2021). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(8), 22-35.
- Pliscoff -Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. Convergencia, 24(73), 141-164.
- Schröder, P. (2000). Nueva Gestión Pública: Aportes para un buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann.
- Tarantino, S. (20 de noviembre de 2020). Gestipolis: La nueva Ciencia de los Servicios. <https://www.gestipolis.com/la-nueva-ciencia-de-los-servicios/>

Desempeño laboral y calidad en la prestación de servicios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado, Bolívar

Work performance and quality in the provision of public services, decentralized autonomous organization, Bolívar

Henry Guzmán Borja⁴ - henry-gb@hotmail.com

Walter Quezada-Torres⁵ - wquezadatorres@gmail.com

Resumen

En el entorno latinoamericano y ecuatoriano, la tendencia a juzgar la productividad de las empresas se basa en el supuesto de la eficiencia de la productividad de una empresa se atribuyese al compromiso de la jornada laboral de sus trabajadores. La presente investigación poseyó como propósito medir el nivel de satisfacción al usuario en de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar. La muestra con la que se trabajó fueron 191 usuarios de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar, a los cuales se les evaluó a través de una encuesta de 10 preguntas con 2 y 3 opciones en su mayoría, señalando si se sienten satisfechos o insatisfechos con el servicio brindado. Por otra parte, se estructuró un marco teórico donde se abordan definiciones sobre usuario, satisfacción al usuario y diversos elementos que lo conforman, analizando lo importante que son los servicios que brinda un GAD cantonal. Los resultados demostraron el nivel de satisfacción por parte de la población hacia con los servicios que ofrece, aunque en otros aspectos como es calidad y atención se plantearan estrategias para que los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar, para concluir en la propuesta para solucionar esta problemática.

4 Máster en Administración Pública, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

5 Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

Palabras clave: Prestación de servicios, satisfacción de usuarios, desempeño laboral, entidades públicas,

Abstract

In the Latin American and Ecuadorian environment, the tendency to judge the productivity of companies is based on the assumption that the efficiency of a company's productivity is attributed to the commitment of its workers' working hours. The purpose of this research was to measure the level of user satisfaction in the services provided by the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Guaranda canton, Bolívar province. The sample with which we worked were 191 users of the services provided by the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Guaranda canton, Bolívar province, who were evaluated through a survey of 10 questions with 2 and 3 options in their majority, indicating whether they feel satisfied or dissatisfied with the service provided. On the other hand, a theoretical framework was structured where definitions about user, user satisfaction and various elements that comprise it are addressed, analyzing how important the services provided by a cantonal GAD are. The results demonstrated the level of satisfaction on the part of the population towards the services offered, although in other aspects such as quality and attention, strategies were proposed so that the services provided by the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Guaranda canton, Bolívar province, to conclude in the proposal to solve this problem.

Keywords: Provision of services, user satisfaction, job performance, public entities.

Introducción

El ambiente laboral adecuado permite un desempeño eficaz entre compañeros de trabajo, esto hace que la organización de los servidores públicos sea responsable de acuerdo a los lineamientos de la institución (Miranda, 2018).

La visión y misión, son componentes importantes con los que las instituciones deben contar, estos deben ser cumplidos y aplicados a diario, de manera que se vean reflejados en el desempeño de los empleados, los mismos que deben garantizar calidez a través de su desempeño, ya sea esta pública o privada fomentando una cultura de trabajo altamente profesional y con mentalidad de servicio, responsable en la administración de los recursos de la Administración Pública Estatal, y asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad en los procesos y servicios ofrecidos a los residentes. A través de la mejora continua, controlar y supervisar la utilización eficaz, eficiente y transparente de los recursos humanos y materiales y de los servicios de apoyo necesarios por sus dependientes para ofrecer servicios de excelencia a los residentes (Barraza, 2019).

El ambiente de trabajo se ha convertido en un factor determinante en el desarrollo positivo de las actividades que realizan los empleados, cuando esta falla, se percibe un claro deterioro en el desempeño laboral, esto desencadena una fuga de personal eficiente debido a que se busca una mejor remuneración y un ambiente adecuado que vaya acorde con sus capacidades (Esandi et al., 2020).

El talento humano de una institución está conformado por diferentes profesionales que mediante su desempeño y rendimiento laboral permiten lograr mejores resultados empresariales a través de la colaboración de todos los empleados para la ejecución de la estrategia, logrando el equilibrio entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de los objetivos institucionales, implementando estrategias que favorezcan la adecuada selección del personal que trabajará, y así fortalecer la estructura de la institución (Jara & Mendoza, 2019).

En la mayoría de las entidades públicas del Ecuador, persiste se manejan sistemas obsoletos y burocráticos que retrasan los procesos, y se debe a un ambiente laboral no idóneo, considerando que los empleados trabajan bajo un reglamento caduco, que no toma en consideración el capital humano para mejorar el desempeño. El recurso humano en la actualidad ha provocado un cambio significativo en cuanto a la adecuada gestión del personal; desde una perspectiva tradicional, el personal era considerado un costo que debía reducirse, mientras que desde una perspectiva no tradicional, el personal es considerado un recurso competitivo de una institución; así, el adecuado desarrollo del talento humano permite un potencial aporte al desarrollo de la entidad, que si presta servicios eficientes y de calidad, satisface al usuario. En consecuencia, es importante examinar el desempeño del talento humano para evaluar el tipo de servicio que presta.

Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda

San Pedro de Guaranda es la capital de la provincia de Bolívar en Ecuador, América del Sur. Está situada a 2 668 metros sobre el nivel del mar, a unos 220 kilómetros de Quito, la capital del país, y a 150 kilómetros de Guayaquil, el principal puerto (GAD Guaranda, 2021a).

San Jacinto, Loma de Guaranda, San Bartolo, Cruzloma, Tililag, Talalag y El Calvario son las siete colinas que rodean la ciudad. Guaranda es un pueblecito de la Cordillera Occidental de los Andes que resulta especialmente encantador y colorido. Ofrece una vista espectacular del volcán Chimborazo. El clima es bueno, con temperaturas que oscilan entre los 15 y los 21 grados centígrados.(GAD Guaranda, 2021a).

Guaranda tiene una infraestructura distinta y llamativa; sus edificios tienen un máximo de tres pisos y sus calles diminutas y empedradas. Es una ciudad agradable, tranquila y silenciosa, llena de gente agradable y acogedora. Tiene el atractivo de las ciudades perfectas para un buen descanso, donde la cercanía y la amistad son un plus que le da un carácter distinto (GAD Guaranda, 2021a).

Evaluación de desempeño del GAD Guaranda

De acuerdo con la más reciente evaluación del desempeño de 105 empleados públicos que laboran en ocho direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, tanto en los procesos de apoyo, nivel operativo y proceso desconcentrado, como a través de la aplicación de la A, el departamento de talento humano del GAD Guaranda está cumpliendo con su misión de gestionar, proveer personal capacitado para garantizar la productividad y competitividad institucional.

Tres de los 105 empleados municipales que fueron evaluados recibieron una calificación de excelente, lo que significa que su desempeño superó las metas y objetivos predeterminados y estuvo a la par o por encima de la meta del 90,5%. Estos empleados también se tienen en cuenta a la hora de aplicar las normas de reconocimiento y promoción dentro de la carrera de los empleados municipales.

Estos resultados se sitúan entre el 80,5% y el 90,4% del porcentaje obtenido; además, 25 empleados municipales recibieron la calificación de muy bueno, lo que indica que cumplen los objetivos y las metas programadas. También son tomados en cuenta para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento y ascensos dentro de la carrera del servicio público municipal.

También se descubrió que 65 empleados municipales recibieron una calificación de satisfactorio, lo que indica que mantienen un nivel mínimo de productividad que es aceptable. Estos resultados se ubican entre el 70,5% y el 80,4% del porcentaje obtenido, y son tomados en cuenta para la aplicación de las políticas de promoción, reconocimiento y ascensos dentro del servicio público municipal.

de carrera.

De manera similar, 10 trabajadores municipales que fueron evaluados con resultados regulares tuvieron resultados que caen entre el 60,5% y el 70,4% del porcentaje obtenido, lo que está por debajo de la productividad mínima aceptable.

Por último, pero no menos importante, 2 trabajadores municipales obtuvieron resultados que calificaron como insuficientes, lo que significa que su productividad no les permitió cumplir con los requisitos del puesto; estos resultados fueron iguales o inferiores al 60.4% del porcentaje obtenido; el procedimiento que se utilizará para los trabajadores municipales que han calificado como insuficientes será el siguiente:

1.- En el plazo de dos meses naturales, medidos a partir del día en que el empleado municipal fue notificado de los resultados de la primera revisión, deberá realizarse una segunda evaluación por imperativo legal;

2.- Si un empleado municipal recibe una calificación insuficiente por segunda vez consecutiva, será dado de baja tras el correspondiente expediente administrativo.

Cabe señalar que la ponderación de los indicadores de evaluación especificados en la norma técnica se incluyó en los baremos de evaluación. Antes de informar al empleado municipal, la evaluación fue completada por el supervisor inmediato y autorizada por el Alcalde. Dentro de los ocho días siguientes a la conclusión de los resultados, el empleado evaluado recibió la notificación de las conclusiones de la evaluación. También se proporcionó una recalificación oportuna en un plazo de cinco días.

Usuario externo del Gad Guaranda

Las definiciones de las ideas de servicio para los usuarios externos a la organización también son importantes. Empecemos con la definición de Paz de (2005), que indica que el servicio es el conjunto de ventajas que el consumidor espera como resultado del coste, la reputación y la imagen del producto o servicio, además del producto o servicio fundamental.

Una organización o individuo que adquiere un producto se denomina cliente de acuerdo con las normas mundiales ISO 9000 del año 2000. Además, un procedimiento da lugar a un producto. Un proceso, por otro lado, es un grupo de acciones conectadas que convierten las entradas en salidas.

Según Thompson (1995), la felicidad del cliente está influida tanto por sus expectativas como por la calidad de los servicios que recibe. Cuando los servicios están a la altura o por encima de las expectativas de los usuarios, éstos están contentos.

Conocer al cliente, según Ramírez (1997), ofrece mayores ventajas ya que el cliente define la calidad. Averiguar lo que los consumidores quieren y lo que no reciben es un paso necesario para mejorar la calidad, de modo que, siempre que sea posible, se pueda ofrecer. Según Pérez (2006), los clientes externos son los que realizan las compras de los bienes y servicios prestados. Son personas ajenas o extrañas a la empresa y aportan los ingresos necesarios para mantenerla en funcionamiento. Además de estas consideraciones teóricas, es fundamental establecer los lineamientos técnicos legales sobre la atención al cliente en el sector público que fueron dados a conocer por el Ministerio de Trabajo.

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 66, reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a presentar peticiones y reclamos ante las autoridades correspondientes, a obtener una pronta atención o respuestas esmeradas y a utilizar los servicios públicos con eficacia y humanidad.

Según el inciso d) del artículo 118 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, la Unidad de Gestión del Talento Humano (UATH) es la encargada de gestionar y poner en práctica las

estrategias de atención a los usuarios tanto internos como externos, particularmente a los que tienen alguna discapacidad. Es obligación de la UATH acoger las quejas, denuncias, recomendaciones, felicitaciones y observaciones de los usuarios internos y externos, así como darles trámite y seguimiento, según el artículo 118, inciso e) del Reglamento General de la LOSEP. La UATH creará actividades relacionadas con la calidad de la atención al usuario dentro de los parámetros de sus atribuciones y competencias, según el artículo 120 del Reglamento General de la LOSEP. El éxito de la calidad asistencial depende fundamentalmente de la dedicación del personal a la institución, que se manifestará en el apoyo que preste a los usuarios.

La evaluación del desempeño

Encontrar las características de desempeño que influyen en el desempeño exitoso en el trabajo es el primer paso en el proceso de evaluación del desempeño. Análisis del puesto para determinar las métricas de desempeño que se deben emplear. Los procesos de evaluación dan como resultado el establecimiento de un análisis de los objetivos y metas establecidos por la empresa para identificar las contribuciones de las que es responsable cada empleado al momento de evaluar el nivel individual. Los objetivos más significativos se convierten en las típicas varas de medir del trabajador para su logro. Para establecer si las actividades del trabajador contribuyen adecuadamente al logro de los objetivos generales, el desempeño real del trabajador se compara con mediciones estándar requeridas de forma regular a los intervalos predeterminados (Sanabria, 2015).

Evaluar el desempeño implica identificar con precisión la contribución del desempeño de cada empleado como base para decidir sobre las recompensas. A los empleados se les pagará de más o de menos si el procedimiento de evaluación del desempeño insiste en usar estándares incorrectos o mide incorrectamente el desempeño laboral real (Changuán, 2020).

Con el fin de determinar qué tan productivo es un empleado y si podrá mejorar su desempeño en el futuro, uno de los procedimientos estructurales y sistemáticos para evaluar e influir en los aspectos de los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo se conoce como desempeño del empleado. evaluación. Una evaluación del desempeño es una evaluación metódica del desempeño laboral y el potencial de desarrollo de cada empleado. Todas las formas de evaluación sirven para inspirar o evaluar la calidad, el valor y los rasgos de un individuo (Sanabria, 2015).

La contextualización de las variables que están inmersas en la eficacia organizacional, donde surgen cuestiones como el compromiso, la rotación, el ausentismo, etc., y que están enfocadas al bienestar del individuo, incluyendo su salud física y emocional, es uno de los aspectos del estudio de satisfacción laboral que es de interés. La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la efectividad de cada individuo en un puesto y su potencial de crecimiento futuro. Todas las formas de evaluación sirven para inspirar o evaluar la calidad, el valor y los rasgos de un individuo (Teller, 2010).

Los objetivos de la evaluación del desempeño laboral permitirán analizar los parámetros utilizados para evaluar el potencial humano y definir el alcance de su empleo. Además, requiere que los recursos humanos sean vistos como un activo competitivo clave del negocio, cuya productividad puede aumentar para siempre en función de la estructura de gestión (Parra & del Pilar, 2009)

El hecho de que sea planteado, preparado y, lo que es más importante, imparcial es una de las ventajas clave de la revisión del desempeño laboral. Se me permite hacer la declaración final porque he visto supervisores que evalúan a los empleados en función de factores personales, en lugar de profesionales, como si son amigos del empleado o si no les gusta, y luego utilizar esa información para su beneficio o perjuicio. En la administración, la coordinación de las actividades laborales se enfoca en las múltiples tareas que se realizan en los espacios de trabajo, con el objetivo de realizarlas de la

mejor manera posible, comprometiéndose e interactuando con los compañeros de trabajo de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, la alta dirección debe proporcionar otras alternativas y asegurarse de que apuntan a la felicidad del cliente (Teller, 2010).

Por su parte, la capacidad de la organización para diferenciarse de la competencia será revalorizada por el plan de competitividad. Se tienen en cuenta las contribuciones de las personas para lograr los objetivos de la organización. Por último, pero no menos importante, como solución a esta enorme dificultad, muchas empresas han optado por implementar un sistema de competencias laborales como alternativa a fomentar la formación y la educación, en un esfuerzo por lograr un mejor equilibrio entre las demandas de las organizaciones y sus miembros. Ante la exigencia de la empresa de destacarse en el mercado a través del desarrollo de sus recursos humanos, se argumenta que la formación del enfoque de competencia laboral está enteramente ligada a la estrategia de competitividad (Zapata & Mirabal, 2018).

El objetivo de la evaluación del desempeño es determinar la aptitud de una persona para el trabajo en cuestión, así como su potencial para avanzar. Evaluar implica medir la capacidad de una persona para una determinada tarea. La entrevista relacionada se realiza cuando la evaluación del desempeño de los colaboradores ha sido debidamente elaborada (Matabanchoy et al., 2019).

La evaluación del desempeño laboral resulta en un proceso que facilita la gestión de la tecnología y los recursos humanos de la empresa, ponderando el seguimiento, la vigilancia, la sistematización y la organización de la organización de acuerdo con las necesidades de una región decisiva de la empresa, conocimiento, además de información sobre el valor de la evaluación del desempeño, que permite adoptar planes de pago para elecciones de promociones o ubicaciones. La evaluación del desempeño incluye tres etapas principales que pueden usarse para resaltar sus ventajas clave: Dar espacio para medir el potencial humano en términos de descubrir la mejor manera de usarlo (Morgan, 2015).

Metodología

El presente estudio tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de tipo descriptivo, el tipo de estudio descriptivo trata de explicar los fenómenos sociales dentro de un espacio determinado y una circunstancia temporal, ya que las preguntas tienen una guía descriptiva y se enfocan a las variables de la situación, para buscar las propiedades importantes de un grupo de personas, de manera que se miden las cuestiones de forma descriptiva de manera independiente para llevar a cabo un nivel de predicción.

Además, se presenta como un estudio correlacional, ya que se recabará la información necesaria de textos digitales e información de trabajos que presentaran información relacionada, se acudirá al Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Guaranda a solicitar la información requerida del departamento de talento humano, se estudia el desempeño de los trabajadores de talento humano y la gestión que realizan para brindar un servicio de eficiencia y calidad a la población del cantón Guaranda.

Considerando, además que se describe los acontecimientos sociales en una situación temporal y contextual determinada. Los distintos niveles de investigación permiten realizar diferentes consultas. En este nivel, las preguntas están dirigidas por esquemas descriptivos y taxonomías; se concentran en factores temáticos o ambientales. Este estudio se centra en cualidades importantes de personas, organizaciones, comunidades u otros fenómenos. En la investigación descriptiva, se mide un conjunto de preguntas de forma independiente para describir el tema.

En la rendición de cuentas del Gad Guaranda del año 2018 se especifica que existe aproximada-

mente 26.000 habitantes de la zona urbana de los cuales 7.273 son usuarios registrados en la empresa de agua potable del cantón Guaranda, así que se tomara este dato para el muestreo probabilístico, que actualmente se hace uso de las calculadoras de población y muestra en línea llamada netquest.

Se encuesta a 191 personas, el dato real que se busca será el 95% de las veces en el intervalo $\pm 7\%$ en relación con los datos que se observan en la encuesta.

Se analiza diferentes textos digitales para extraer la información necesaria que contribuya el estudio de la investigación por ser un trabajo de campo se requiere analizar los datos y la información que se recolectará en la aplicación de los instrumentos de evaluación a los profesionales del GAD del cantón Guaranda.

El procedimiento de la información Se lo realiza en primera instancia la elaboración de la encuesta semiestructurada con preguntas de opción única direccionadas a la calidad de atención al cliente, posteriormente se realiza la distribución de las encuestas bajo registro telefónico vía online en las cuales los usuarios que pueden a las instalaciones del municipio de Guaranda dan sus respuestas, una vez se cumple con la 191 encuestas para los usuarios éstos se proceden a elaborar la tabulación para generar la estadística y tablas de análisis.

En segunda instancia se realiza el análisis documental en el cual se analizan los documentos que reposan en el repositorio digital del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda en los cuales se reflejan informes y rendición de cuentas para establecer datos útiles con los objetivos de la investigación.

Resultados y discusión

La evaluación del desempeño (EP), que se basa en la capacitación del personal, la mejora de las habilidades y actitudes, la compensación justa y la participación activa y directa de los empleados en las organizaciones públicas y comerciales, facilita el logro máximo de la productividad individual y organizacional (Cabrera, 2014). En los procesos del departamento de Talento Humano se utilizan diferentes métodos y técnicas para evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo; en este sentido, en el sector organizacional se mencionan métodos cuantitativos y cualitativos de acuerdo a las necesidades organizacionales para medir la contribución de cada empleado en relación a las expectativas, estándares y objetivos organizacionales, con base en la evaluación, retroalimentación y motivación de los empleados.

El objetivo u objetivo básico de la evaluación del desempeño y su conexión con otros procedimientos de Recursos Humanos se cree que están referenciados por las tendencias en la evaluación del desempeño encontradas en el estudio bibliográfico (Sánchez & Calderón, 2012). La teoría de García y Taboada (2015), que se basa en la de Sánchez (2011), sostiene que es fundamental utilizar un modelo de evaluación que tenga en cuenta el desempeño laboral, realizando medidas correctivas particulares cuando vean problemas específicos para asegurar la coherencia del cuadro general.

Para la validación del modelo se han utilizado los criterios de Oviedo y Campo (2015), que se basa en la identificación de variables, la valoración de su relevancia, el reconocimiento de ítems, la identificación de ítems de evaluación y la reagrupación de factores. Como resultado se ha determinado que la evaluación del desempeño laboral puede mejorar si se utiliza una herramienta de acuerdo con modelos de evaluación que incluyan un factor de imagen y protocolo así como un segundo factor de comportamiento grupal y productividad personal integrada (Guarán, Torres, & Ollagüe, 2019).

En lo referente a si a los trabajadores si usan o no recursos para atender a los usuarios de manera óptima a lo cual se presentaron porcentajes en lo cual se definió probablemente no el 56%, definiti-

vamente no el 25%, probablemente sí el 9%, y definitivamente si en 9%, de un total de 191 encuestados.

A los usuarios consultados de acuerdo al servicio que han recibido se les pregunto si consideran que existe motivación vocacional en los puestos de trabajo de las personas que los atendieron a lo cual respondieron el 65% no, el 23% solo en algunas ocasiones, si el 10%, lo que representa que la percepción de los usuarios no existe una motivación de los trabajadores.

Sobre la percepción de los usuarios considera los parámetros de la imagen corporativa más importante sobre la rapidez en la atención por lo cual se presenta que tienen un porcentaje del 70% sobre la rapidez de atención que representa el 29%.

Respecto a la eficiencia que tienen los trabajadores la percepción de los usuarios responde a que no son eficaces el 61%, medianamente eficaz es el 28%, y altamente eficaces solo el 9% de un total de la percepción de 191 personas.

En cuanto al análisis que realizan los usuarios respecto a la ayuda que se presta mutuamente para resolver alguna inquietud o dificultad los usuarios responden que nunca el 50%, si el 32% y el 16% responde no lo cual genera la mayor parte de datos negativos asumiendo que no existe colaboración entre los trabajadores.

Cuando se les consulta a los usuarios sobre conocimientos de los funcionarios Al momento de solventar dudas 125 personas de los usuarios responden que el parámetro de ubicación es bajo, alto lubrican 43 personas, medio lo ubican 22 personas de tal manera que significa el mayor porcentaje que no tienen conocimiento para solventar dudas los funcionarios a percepción de los usuarios.

Respecto d el compromiso de los funcionarios Al momento de desempeñar funciones en el gad Guaranda ellos consideran que nunca se encuentran comprometidos el 63%, a veces el 21% y los usuarios ponen su percepción en siempre el 14%.

Además, se les consulto de igual manera los usuarios si piensan que el servicio al cliente tendría una mejoría si es que se generan talleres especializados en la temática de atención al cliente a lo que respondieron 136 personas de acuerdo y 53 personas en desacuerdo.

Otra de las preguntas que define la confianza que ponen en los trabajadores de la transparencia de parte del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda es su percepción sobre sí existió o no concurso de méritos por lo cual responden 98 personas no, a veces 46 personas, y las personas que responden sí hubo un concurso de méritos son 47 personas del total de 191.

Finalmente, sobre las actitudes que presentan los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda los usuarios responden que probablemente no hay una actitud positiva el 37%, definitivamente no en 37%, probablemente sí el 17%, definitivamente si el 14%, con estas preguntas se finalizan las encuestas En lo cual se generan la mayor parte de datos negativos Por lo cual se requiere plantear una propuesta para generar confianza sobre el desempeño de los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda.

Desempeño por competencias, Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados, a veces denominada evaluación integral, trata de brindar la imagen más completa del desempeño de un empleado al solicitar retroalimentación de todas las partes relevantes, incluidos compañeros, subordinados, superiores, clientes internos, etc (Fernandez & Gallardo, 2020).

Con el entendimiento de que el primer año de implementación es similar a una prueba piloto, la

evaluación de 360° se puede implementar de manera simple y uniforme en toda la empresa. Incluso si la puesta en marcha es real, ya que este es el primer año de aplicación, todos los participantes pueden expresar sus opiniones y brindar sugerencias para la estructura organizativa final del negocio. Es crucial definir la logística de un proceso de revisión de 360 grados para asegurar el anonimato del sistema y que sea visto como tal. Las siguientes son las fases del procedimiento, tal como las describe (Matabanchoy et al., 2019):

- En consulta con un consultor externo, Recursos Humanos examina y especifica el formulario de evaluación antes de imprimir el monto requerido en función del número de evaluados y evaluadores.
- Recursos Humanos proporciona la documentación correspondiente a cada individuo que ha sido revisado, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, la dirección y el modo de entrega preferido.
- La persona evaluada conserva la autoevaluación asociada y envía personalmente los formularios y sus sobres a los evaluadores que elija. La persona evaluada tiene dos opciones en este paso: o escribir el nombre de cada evaluador en el formulario al momento de la entrega (recuerde que el proceso es confidencial, solo lo puede ver el consultor externo), o indicar en cada formulario cómo es cada evaluador. relacionados con la persona que se está evaluando, como un supervisor, un cliente, etc.
- Los formularios son entregados por el consultor externo, junto con los materiales de trabajo, una vez que los evaluadores completen sus formularios individuales y se los entreguen (hojas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo compila un solo informe de 360 grados de las evaluaciones y lo entrega al sujeto de la evaluación durante la sesión de retroalimentación.
- El consultor externo proporcionará a la organización un informe completo sobre el nivel de desarrollo de habilidades del grupo evaluado.

El enfoque Feedback Premium 360°, según los autores Matabanchoy, Ivarez y Riobamba (2018, p.77), es un sistema de evaluación del desempeño que incorpora diversas evaluaciones de diversos evaluadores como gerentes, subordinados, proveedores y consumidores, reduciendo las dificultades subjetivas primarias. Sin embargo, dado que es aceptable que un trabajador tenga conocimiento previo de sus actividades dentro de la organización y tenga a su disposición diversas herramientas para defenderse en el lugar de trabajo, las evaluaciones de desempeño de los trabajadores se basan en las competencias laborales, donde se pueden tomar en cuenta. dentro de los conceptos evaluativos formativos.

La evaluación 360° se ha convertido en una de las técnicas de intervención que a muchos escritores les ayuda en su desempeño y eleva su grado de autoconciencia, este método de evaluación brinda a las personas información específica que les permite identificar las áreas en las que su percepción difiere de la de los demás, permitiéndoles alterar su propia imagen. Además, la evaluación del desempeño 360° permite reconocer las fortalezas de los sujetos y los desfases o distancias que se ven al contrastar lo que se anticipa o se pretende en el rol con la forma en que ahora se ve estar actuando en él. Según Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2016), esta evaluación se utiliza para determinar qué conductas debe seguir realizando el sujeto para mejorar su trabajo y desempeño y qué conductas debe cambiar (Dávalos & López, 2013).

Con lo antes expuesto, este plan permite la recolección de datos pertinentes con base en documentación bien estructurada, validada y verificada, de acuerdo con los protocolos de los procesos de evaluación del desempeño laboral. De igual forma, se abordará la evaluación del sistema de retroali-

mentación continua, por lo que se implementará una técnica de 360 grados para identificar con precisión las fortalezas y debilidades de los funcionarios de la institución bajo asistencia administrativa, cuya gestión conduce al ejercicio del apoyo a los recursos y a la misión de una institución. . medidas correctivas

El modelo 360° sugerido aumentará la productividad de los colaboradores y de la división de Recursos Humanos, y estará respaldado por una herramienta para evaluar el desempeño de los socios de la institución. El personal de apoyo administrativo de la institución debe revisarlo periódicamente. el desarrollo de la información académica aprendida en la universidad de manera práctica y eficaz.

Adicionalmente, la efectividad del modelo 360° mejora los procesos a través de los cuales se permite a los colaboradores gestionar las diversas facetas administrativas del personal operativo y administrativo, lo que también ayuda a los procesos de selección, capacitación, desarrollo, promoción y compensación de trabajadores del departamento de Talento Humano. .

Debido a que debe realizarse con pleno conocimiento de las funciones de cada carga y las circunstancias en las que se realizan, la evaluación debe ser objetiva. El proceso de calificación también debe ser consistente, utilizando los mismos criterios para cargas equivalentes.

Por último, para que la evaluación contribuya a la mejora exitosa de la productividad individual e institucional, sus hallazgos deben incluirse en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, transferencias, oportunidades de capacitación, becas, etc. del personal, de tal manera que sirvan como el principal motivadores del desempeño individual.

FASE I Logística y organización

El propósito de la evaluación del desempeño es analizar los conocimientos que posee cada uno de los colaboradores, para determinar de manera técnica el desempeño y la eficiencia que está cometiendo en su trabajo. Está enfocada a determinar e implementar alternativas con la intención de resolver los conflictos que puedan surgir en el futuro. Esto indica que el desempeño de cada trabajador tiene que ser evaluado de acuerdo a su rango jerárquico, con el objetivo final de lograr resultados como foco principal.

FASE II Preparación

Las principales variables evaluativas, así como las conductas observables que se utilizarán para valorar las competencias, deben ser examinadas de acuerdo con el puesto de trabajo o el tipo de cargo que se está cubriendo. procedimiento - El primer procedimiento es dirigido por el jefe o la persona de mayor jerarquía, quien es responsable de realizar la evaluación. Una vez obtenido este documento, se envía al departamento de evaluación externo, que se encarga de interpretar las respuestas a los resultados para proceder a tabular y obtener la calificación de cada colaborador. - El segundo procedimiento es dirigido por el jefe o la persona de mayor orden jerárquico

- El jefe inmediato es el encargado de transmitir la calificación a los trabajadores; no obstante, el envío de las conclusiones por correo electrónico es otra opción que puede considerarse. En el caso de que existan dificultades en el desempeño, se ofrece al empleado orientación para ayudar a mejorar su rendimiento. Por otro lado, si el rendimiento está en un nivel ideal, se felicita al empleado y se le anima.
- Es responsabilidad del empleado rellenar el formulario con la mayor sinceridad y concentración para cumplir los objetivos del procedimiento, y el formulario debe ser firmado por el empleado

una vez terminado. En caso de que el trabajador no esté de acuerdo con la calificación, tiene la opción de presentar un documento a la dirección para que lo examine.

- El formulario debe incluir una calificación final, que se envía a los directores ejecutivos junto con una copia que se entrega al Departamento Administrativo para que se incluya en el expediente de cada empleado individualmente.

FASE III Sensibilización

El GAD Cantonal de Guaranda tiene mucho que ganar con la utilización del modelo de evaluación de 360 grados, ya que permite a la organización conocer mejor el tipo de personal que emplea, así como el grado de conocimiento de ese personal en relación con las áreas en las que es competente. Esto supone uno de los mayores retos porque es imprescindible contar con personal cualificado para la gestión de los recursos tanto físicos como humanos sin dejar de lado la motivación del personal para el correcto desempeño de sus funciones a través de la aplicación de esta herramienta y de esta gestión para conocer los puntos fuertes y débiles de su equipo de trabajo. Este es uno de los mayores retos porque es imprescindible contar con personal cualificado para gestionar tanto los recursos físicos como los humanos.

La relación costo-beneficio de implementar un modelo de evaluación de desempeño dentro de Gad Guaranda es de \$ 2.454,6 anuales para los colaboradores. También cabe mencionar que los beneficios son mucho mayores en relación con la inversión prevista de \$ 6.560; esto indica que los beneficios son mayores que la inversión y que por cada dólar invertido se obtienen \$2,67 en beneficios para la organización.

A continuación, se enumeran las principales ventajas que se pueden obtener al utilizar la evaluación del rendimiento:

- Determinar los niveles de rendimiento y los objetivos adecuados para cada personal
- Cumplir los objetivos que se han trazado para cada división.
- Llevar a las personas a sus niveles más altos de rendimiento posibles.
- Identificar a las personas con mayor nivel de cualificación para ayudar a las que se descubran deficiencias profesionales.
- Hacer una lista de las oportunidades disponibles en cada departamento.
- Determinar la cantidad de trabajo realizado por los colaboradores e identificarlos para reconocer su apoyo institucional.
- Para lograr los objetivos compartidos, es vital conseguir el pleno compromiso de los trabajadores.
- Aprovechar los beneficios del trabajo en equipo
- Influencia de la organización

El impacto que se genera dentro del GAD Cantonal de Guaranda consiste en mantener constantemente una revisión formal de los conocimientos y habilidades de los empleados. Se puede interactuar con cada uno de ellos y conocer su capacidad y efectividad en el trabajo en equipo, y como resultado, se puede planificar y revisar los objetivos del trabajo de acuerdo a cada competencia. Como mínimo una vez al año hay que realizar una evaluación para obtener los resultados oportunos o para ofrecer una retroalimentación que permita cumplir con las metas y objetivos de la institución. Dado que se trata de un verdadero proceso de aprendizaje y desarrollo para la empresa, es imperativo que se realice un

seguimiento formal de cada puesto de trabajo y de las tareas asignadas a cada colaborador.

Conclusiones

El instrumento del cuestionario realizado a los usuarios permitió establecer de primera instancia cuál es el modelo de administración bajo los estándares de desempeño laboral y el impacto que está causando en la calidad de prestación de servicios del personal del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda teniendo como principales resultados que existe un nivel alto de desconfianza por parte de los usuarios al desempeño laboral que realizan los funcionarios.

La investigación se fundamentó conceptualmente en la investigación bibliográfica, la cual se apoyó en las investigaciones y definiciones de diversos autores y se encontró en fuentes como libros, publicaciones periódicas y trabajos académicos que apoyan el modelo de evaluación del desempeño y las variables del estudio.

El modelo 360 fue presentado para la evaluación y desarrollo de las actividades de los empleados de la Gad Guaranda, donde se puede encontrar que tiene más ventajas y una mínima inversión dejando múltiples recompensas. Esto se hizo para que el modelo pueda ser utilizado. Es factible saber cuál es el desempeño real de cada uno de los colaboradores, y también es posible conocer las carencias y capacidades del personal.

En base al modelo 360 el impacto que se genera dentro del GAD Cantonal de Guaranda consiste en mantener constantemente una revisión formal de los conocimientos y habilidades de los empleados. Se puede interactuar con cada uno de ellos y conocer su capacidad y efectividad en el trabajo en equipo, y como resultado, se puede planificar y revisar los objetivos del trabajo de acuerdo a cada competencia.

Referencias bibliográficas

Araujo-Rosero, O. L., Guerrero-Lasso, P. A., Matabanchoy-Tulcán, S. M., & Bastidas-Jurado, C. F. (2021). Revisión sistemática: Eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano. *Universidad y Salud*, 23(3), 351-365.

Armesto-Céspedes, M. S., & de Oca-Serpa, H. M. (2020). La gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental: Revisión sistemática de artículos científicos disponibles en Acceso Abierto en español. *Anuario Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 57-67.

Aroni Huachaca, R. (2021). Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral: Una revisión de la literatura científica entre los años 2016 y 2021.

Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? *Revista Entrepreneur*.

Bastos, A. M., Bonato, S. V., & de Gomes, D. G. (2019). Indicadores del desempeño para organizaciones hospitalarias: Una revisión sistemática. *Revista Economia & Gestão*, 19(52), 43-60.

Bolaños, K. R. R. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 502-518.

Briones Espinoza, S. E. (2021). El desempeño laboral y la motivación de los trabajadores: Una revisión de la literatura científica.

Campaña, M., & Melendres, E. (2021). Management of human talent and teleworking its impact on the microeconomy during the pandemic, a vision for audits. 7, 17.

Cando-Morales, A. L., Erazo-Álvarez, J. C., Álvarez-Gavilanes, J. E., & Rivera-Costales, J. A. (2020). La pandemia COVID- 19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación, 12.. <https://www.ciencia-matriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/445>

Castillo, J. A. S., & Pinzón, L. T. C. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: Una revisión conceptual. Universidad Militar Nueva Granada, 17.

Castillo Mendoza, C. L. (2020). Revisión sistemática del análisis de desempeño laboral para satisfacción del cliente, 2019

Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.

Cori, W. (2018). La capacitación continua del personal administrativo y su incidencia en el desempeño laboral en la gestión municipal del distrito de Quellouno 2015-2016 [Tesis, UNSAAC]. http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/4393/25_3T20181050_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Crespin Neyra, F. Y., & Valverde Arbieto, J. L. (2021). El desarrollo del talento humano en el desempeño laboral en empresas comerciales de Latinoamérica en los últimos 5 años: Una revisión de literatura científica.

Dávalos, C. G., & López, M. L. J. (2013). Metodología para evaluar e identificar competencias: revisión bibliográfica de los instrumentos de evaluación. *INCEPTUM*, 8(15), 343-356.

De Haro García, J. M. (1997). Modelo de toma de decisiones en seleccion de personal: Una revisión. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 11-21.

Del Carmen Pardo, M. (2010). La propuesta de modernización administrativa en México: Entre la tradición y el cambio. *Foro Internacional*, 393-421.

Esandi, M. E., Antonietti, L., Ortiz, Z., Cho, M., Duré, I., Reveiz, L., & Menezes, F. (2020). Factores

e intervenciones que inciden en las condiciones y medio ambiente de trabajo para incrementar la atracción, captación y retención de recursos humanos en salud en el primer nivel de atención de áreas rurales, remotas o desatendidas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44.

Escobar Lopez, R. M. (2020). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones: Una revisión de la literatura científica del 2015 al 2019.

Fernandez, D. P. C., & Gallardo, C. G. (2020). Uso de la evaluación en 360 grados para medir competencias en residentes de programas de postítulo de especialidades médicas. *ARS MEDICA Revista de Ciencias Médicas*, 45(1), 26-31.

GAD Guaranda. (2021a, febrero 1). San Pedro de Guaranda [La ciudad]. Guaranda. <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/>

GAD Guaranda. (2021b, marzo 5). Rendición de Cuentas 2021. Acta de conformación. <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/rendicion-de-cuentas-2021/>

Galarregui, M., & Keegan, E. (2012). Perfeccionismo y procrastinación: Relación con desempeño académico y malestar psicológico. Estado del arte. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.

Ghiglione, F. (2015). Gestión de RR HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. [Tesis de Mestría, UNLPAM].

https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/944/e_ghiges075.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guzmán Narváez, L. E., Guzmán Henríquez, D. I., Hernández Lozano, R. de J., & Peña Barrios, M. D. (2022). Gestión del talento humano y gestión de la calidad en hoteles: Una revisión sistemática de la literatura.

Jara, K. M. C., & Mendoza, I. M. C. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *CIAIQ 2019*, 3, 120-125.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). La Encuesta. Metodología de la investigación social cuantitativa. <https://ddd.uab.cat/record/163567>

Martínez, M. del R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión

sión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40.

Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabón, K. M., & Riobamba Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187.

Mendoza Egues, Y. (2019). La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las organizaciones: Una revisión de la literatura científica 2000–2018.

Miranda Carrillo, M. (2018). Ambiente laboral y motivación del personal en empresas aseguradoras de Lima Metropolitana.

Morgan Asch, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidélitas*, 5, 4-14.

Muñoz Vega, C., & Ramos Villagrasa, P. J. (2020). Impacto de las redes sociales en el proceso de selección de personal: Una revisión bibliográfica.

Parimango Reyna, E. M. (2019). Gestión del talento humano en las Pymes del Porvenir: Revisión de la literatura en los últimos 10 años.

Parra Moreno, C. F., & del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.

Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: Una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174.

Retamozo Duran, R. M., & Rivera Dionicio, B. C. (2020). Gestión del talento humano para el rendimiento de las empresas. Revisión sistemática de la literatura.

Reyes, R., Rosario, R., Paz, V., & Bernita, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018 [Tesis, UNW].

<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAE-STRO%20-%20Rojas%20Reyes%2c%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas Meléndez, R. E., & Rujel García, E. (2021). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en entidades financieras: Una revisión sistemática de la literatura entre los años 2015-2021.

Rondón Chávez, R. E. (2020). Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Zasal, Bambamarca 2019: Una revisión de la literatura científica de los últimos 5 años.

Sanabria Pulido, P. P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano.

Sarmiento Santos, L. Y., González Pedraza, L. J., & Aceros Morantes, Y. (2020). Revisión teórica de la Gestión del Talento Humano en la Literatura Universal de 2017 a 2019.

Teller, J. Q. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.

Tong Encinas, E. C. (2020). Capacitación y desarrollo organizacional.

Vargas, A. (2020). Modelo descriptivo de gestión por competencias para la vinculación del talento humano- Cajasan [Tesis, Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga]. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9529/1869_e_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: Revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0.

Motivación y desempeño laboral de servidores públicos civiles y policiales en el “Hospital de la Policía Guayaquil No.2”

Motivation and job performance of civil and police public servants in the “Guayaquil Police Hospital No.2”

Willy Mazacón Solano⁶ - willymsolan@hotmail.com

Omar Orbe Noriega⁷ - orbomar@hotmail.com

María Alexandra Clavijo Loo⁸ - mclavijoor@gmail.com

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores públicos civiles del Hospital de la Policía Guayaquil N° 2, teniendo en cuenta las diferencias jurídicas entre servidores públicos civiles y policiales, los factores que se presentan como motivadores en la percepción de los funcionarios, y la correlación entre la motivación y el desempeño laboral. El alcance del estudio es transversal con presentación correlacional, a fin de evaluar las variables para determinar si existe o no relación entre ellas, el diseño del presente estudio es de tipo no experimental cuantitativa. La unidad de análisis es el Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N°2; es una casa de Salud catalogada de III Nivel por la calidad de prestación de servicios desde el año 2019. Se aplicó una encuesta al personal médico y asistencial, el mismo que conforman de 117 servidores para el muestreo. El instrumento se calculó mediante la escala de Likert. Posteriormente se realizó un procesamiento estadístico de análisis descriptivo obteniendo las siguientes conclusiones:

6 Magíster en Administración Pública, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

7 Magíster en Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

8 Doctora en Educación, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

elevado índice de intención de cambio de régimen de seguridad social civil (IESS) al policial (ISSPOL); falta representatividad civil en puestos jerárquicos para la toma de decisiones; existe influencia directamente proporcional de relación entre la motivación y el desempeño laboral, dado a que, si el servidor civil no se encuentra motivado con su trabajo o tarea asignada, como las principales en relación a los resultados de la investigación.

Palabras clave: Desempeño laboral, Motivación, factores en la motivación, eficiencia, salud laboral.

Abstract

The objective of this study is to analyze the relationship between motivation and work performance in civil public servants of the Guayaquil Police Hospital No. 2, taking into account the legal differences between civil and police public servants, the factors that are presented as motivators in the perception of officials, and the correlation between motivation and job performance. The scope of the study is cross-sectional with correlational presentation, in order to evaluate the variables to determine whether or not there is a relationship between them, the design of this study is of a non-experimental quantitative type. The unit of analysis is the Guayaquil National Police Hospital No. 2; It is a Health House cataloged as Level III for the quality of service provision since 2019. A survey was applied to medical and care personnel, the same one that makes up 117 servers for sampling. The instrument was calculated using the Likert scale. Subsequently, a statistical processing of descriptive analysis was carried out, obtaining the following conclusions: high rate of intention to change from the civil social security regime (IESS) to the police (ISSPOL); there is a lack of civil representation in hierarchical positions for decision-making; There is a directly proportional influence of the relationship between motivation and work performance, given that, if the civil servant is not motivated with his work or assigned task, as the main ones in relation to the results of the investigation.

Keywords: Work performance, Motivation, factors in motivation, efficiency, occupational health.

Introducción

El Hospital de la Policía Guayaquil N°2 cuenta con servidores públicos civiles y policiales que brindan servicio a sus beneficiarios y familiares afiliados, otorgando atención médica especializada de calidad, con profesionales en diversas áreas de salud. Este hospital cuenta con 526 servidores públicos civiles, incluyendo 79 médicos especialistas, 14 médicos residentes. Aptos para el servicio de sus afiliados ya sean en servicio activo, pasivo y montepío.

En toda entidad que brinde un servicio, incluso un bien, es importante que el personal que labora dentro de la institución cumpla con sus asignaciones de manera eficiente, y para ello en muchas ocasiones se encuentra esto relacionado a la motivación, dado a que se muestra como un deseo u objetivo personal por alcanzar, además del empoderamiento comprendido como la asunción de los objetivos institucionales por parte de los trabajadores. Partimos de la afirmación de que cuando alguien se encuentra motivado es capaz de tener un buen desempeño laboral.

El desempeño, comprendido como todas aquellas labores o actividades observadas en el ejercicio de sus tareas diarias, si un empleado tiene buenos comportamientos tiende a ser sobresaliente o notable ante los objetivos de la organización, los mismos que se pueden definir como competencias individuales que contribuyen al desempeño de la institución (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). El

cumplimiento de los empleados siempre se ha visto como un eje primordial para desarrollar el éxito de las instituciones, razón por la cual existe un gran interés de los responsables de talento humano, siendo que estos permiten no solo calcular esos aspectos, sino también buscar mejorarlos.

En este sentido, el Hospital de la Policía Guayaquil N°2 constantemente diseña un sistema valoración del desempeño, el cual posibilita identificar de manera eficiente y eficaz las falencias y barreras, para posterior a ello corregirlas, y de esta manera poder respaldar el logro de los objetivos institucionales. Probablemente entre uno de los factores que incurren en el rendimiento laboral es la motivación para alcanzar los objetivos, así como también hay que considerar aquellos que definen la estabilidad laboral.

En este contexto se podría definir a la estabilidad laboral como el legítimo derecho que tiene el trabajador de preservar su puesto de trabajo en lo que dura su vida laboral, sin ser declarado concluida su labor antes de que se le otorgue la debida jubilación, a no ser por razón específicamente determinada. Por ello resulta importante conocer cuáles son los factores que determinan la motivación generando estabilidad laboral. Empíricamente podríamos considerar que su determinación en el espacio organizacional genera a la persona tranquilidad, salud laboral, motivación y un buen estado emocional y por ende mejora el desempeño; pero por otro lado la estabilidad laboral puede generar un estado de confort, es decir, el servidor civil se siente seguro en su puesto de trabajo deja de preocuparse por ofrecer un adicional a su desempeño y se limita sólo a lo que cree que es su área de competencia, lo cual resulta poco atractivo e incluso menos rentable que aquella conducta emprendedora e innovadora que usualmente se presta al inicio de toda relación laboral.

El origen de la motivación guarda relación al clima organizacional el mismo que se remonta a los tiempos de la administración clásica y científica aproximadamente a inicios del siglo XIX, en el cual se destacan los nombres de dos investigadores de alto renombre: el estadounidense Frederick Taylor y el francés Henri Fayol, quienes saltaron al protagonismo administrativo gracias a sus importantes aportaciones en torno al tema de clima organizacional. Estos estudios se desarrollaron durante el año de 1960 haciendo observaciones y seguimiento al comportamiento de un grupo de personas en una escuela de conducción, analizando sus comportamientos, emociones y estímulos a nivel personal y grupal en la escuela conductista donde estudiaban el comportamiento de cada persona como sus estímulos, emociones, entre otros. (Chávez, Macluf, & Beltrán, 2016).

Otro destacado autor del XIX fue Likert quien, en el año de 1961, llevo a redactar estudios relacionados a como un trabajador motivado influye de manera directa en un aumento del rendimiento y por ende de la productividad entre quienes conforman la organización u empresa.

Respecto a estudio realizado sobre gestión estratégica de la motivación para competir en un mercado global, se hace referencia acerca de cómo al establecer mecanismos de motivación laboral guarda injerencia tanto en la productividad como en el desempeño organizacional, logrando describir estrategias para mejorar el liderazgo gerencial y explica como los gerentes deben el establecimiento de compromisos, identificando fortalezas y debilidades, así como los puntos críticos en los que se debe de tener mayor control y empoderamiento permitirán mejoran considerablemente la administración organizacional. Siendo la socialización de dichos resultados un medio de concientización entre los trabajadores hacia la búsqueda de nuevas propuestas de estrategias, metas y objetivos con un elevado nivel de participación en el que todos puedan demostrar y expresar sus conocimientos e ideas y con ello establecer verdaderos compromisos proyectando a las instituciones privadas o del estado hacia el progreso y desarrollo continuo (Eslava, 2009).

Para Núñez et al, citado en Lucas & Ureta, (2019), el desempeño laboral se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y

puestos acordes al desempeño, que se reflejen en la evaluación de desempeño laboral. Al fomentar el desarrollo de carrera profesional, la empresa se plantea varios objetivos, entre ellos: conferir mayor ilustración y capacidad a su talento humano para cubrir espacios que a mediano o largo plazo estarán disponibles; crear una fuerte comunicación interna; y, programar el desarrollo de carrera profesional dentro de la planificación anual.

En relación directa al objeto de estudio de la presente investigación, señalamos que en la actualidad las diferentes instituciones del estado han asumido constantes cambios con la finalidad de brindar un servicio de calidad y con calidez no solo a los clientes externos sino también a los clientes internos conocidos como sus obreros o servidores, es por ello que como servicio público existe la necesidad imperiosa de conformarse por empleados motivados, altamente capacitados, que logren incentivos de acuerdo a sus metas alcanzadas conforme lo establece sus políticas vigentes y de esta manera adaptarse al cambio o estrategias de mejoras.

Se considera al capital humano como uno de los principales actores que conforman a las instituciones y empresas. Es precisamente este papel fundamental que cumple, lo que genera una preocupación por falta de talento humano capacitado y motivado, además, en paralelo se ha identificado que los cambios y rotación del personal en las empresas se ha incrementado de manera preocupante. Así como también existe migración ante la presencia de mejores propuestas laborales ocasionando la necesidad urgente de personal especializado.

Las instituciones ya sean públicas o privadas pueden llegar a triunfar o fracasar, dependiendo de su capacidad para desarrollan mejoras a ciertos procesos y lograr que sus integrantes se adapten, identificándolos con los objetivos y logrando satisfacer sus necesidades. A ello se añade que es labor de los directivos o gerentes el buscar mecanismos para recompensar y estimular a los recursos humanos en el momento oportuno de acuerdo a su desempeño laboral (Aragón, 2018).

Se considera que en el Hospital de la Policía Guayaquil N2 existen diferencias administrativas así como las relaciones y comunicaciones laborales entre los funcionarios civiles y policiales presenta innumerables deficiencias que pueden incidir en el correcto desempeño de las actividades diarias, entre estas diferencias en cuanto a gestión y administración pública se ha identificado un claro ejemplo como lo es la inequidad salarial ya que a pesar de laborar en la misma institución pública, bajo las mismas condiciones y muchas veces funciones similares, sus salarios percibidos no presentan homologación, a su vez se puede acotar los diferentes leyes y seguros sociales que los rigen como lo es para el caso de los policías los rige Código de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (COESCOP) así como su asegurador es el Instituto de Seguridad Social de la Policía ISSPOL, mientras que para el caso de los servidores públicos civiles los rige la Ley Orgánica de Servicio Publico LOSEP y su seguro social es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, a pesar de que sus fondos tanto salariales como de seguridades sociales provienen del mismo Ministerio de Finanzas; por consiguiente, es necesario desarrollar un diagnóstico profundo que logre identificar dichos factores ya que de acuerdo a evidencia observacional se puede detectar innumerables falencias en cuanto a reconocimientos, motivaciones y conquistas laborales, falta de comunicación con el personal en los diferentes niveles jerárquicos, falta de trabajo en equipo, inequidad salarial, exceso de trabajo y sobrecarga horaria.

De acuerdo a Gutiérrez & Vilorio (2014) se hace referencia a cómo la cantidad excesiva o muchas veces desmedida de trabajo, así como las inadecuadas condiciones para el correcto desempeño influyen en los servidores a ejercer sus funciones de forma incorrecta, desordenada e inoportuna. Es decir, se ha demostrado como excesivas cargas laborales sumado a reiteradas jornadas extraordinarias sin remuneración ni incentivos en honor al compromiso brindado en sus múltiples funciones, genera una influencia directa en el estado físico del servidor, al presentar problemas o deterioro en la salud y con ello se afecta o deteriora el desempeño esperado, es precisamente esta problemática la que se busca evidenciar en el presente estudio.

Es por ello que presente trabajo se centró en recoger información del Hospital de la Policía Guayaquil N°2, la misma que es una institución pública adscrita al Ministerio de Gobierno y que se encarga de brindar el servicio de salud a policías en servicio activo, pasivo y derechohabientes provenientes de la región costa y sierra central-sur, que trabaja de manera ininterrumpida las 24 horas los 365 días del año en beneficio de sus afiliados.

Motivación y Desempeño laboral como abordaje teórico conceptual

Motivación

La sociedad reconoce el elemento humano como el factor determinante para el logro de las metas y, por consiguiente, del éxito de una agrupación o institución. Por lo tanto, se vuelve cada vez más significativo profundizar en el estudio de los componentes que determinan la motivación y el desempeño de las personas (Bazán, 2020).

En este caso Rojas & Távara (2017) citado por Amasifuen et al, (2021) indica que el factor de motivación influye en la satisfacción laboral y por ende en el desempeño laboral. Por ello según definición de autores pueden definir la motivación como la aportación de disciplinas como la psicología, la sociología, la administración, han consentido el desarrollo de estudios investigativos que indican que la motivación de la persona con su trabajo es uno de los condicionantes básicos para la productividad de dichas organizaciones y por ende el desempeño laboral. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos esquemas de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es diferente (Susan, 2017).

En este punto se puede relacionar con el desempeño laboral, dado a que se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades (Bohórquez et., al 2020).

Motivación Laboral

La motivación en el trabajo radica en el desarrollo mediante el cual las personas, al ejecutar una tarea específica, desarrollan unas competencias que conducen a la materialización de ciertas metas para satisfacer necesidades y/o expectativas.

Factores de influencia en la motivación laboral

Benavides (2017) explica que, para brindar un conocimiento básico de los factores de influencia en la motivación, se debe detener en 3 factores fundamentales: 1) Las diferencias individuales; 2) Las características de los puestos; y 3) Las practicas organizacionales. Además, el autor señala como necesario que los administradores consideren la interacción de estos factores y su influencia en el desempeño laboral de los empleados para elaborar un programa eficaz de motivación.

Por otra parte, señala que el comportamiento humano es muy complejo y para explicarlo es necesario tomar en cuenta una serie de aspectos relevantes, así como también, una vez que dicho comportamiento es afectado por varios factores entre los que destaca: 1) Los roles y normas; 2) Los sentimien-

tos, actividades e interacciones; y 3) Las tradiciones, usos y costumbres. Siguiendo con lo que afirma el autor, indica que existen factores de influencia en la motivación laboral se encuentran divididos en dos tipos de factores como lo son el externo y el interno. Los factores externos de influencia en la motivación laboral, son definidos como aquellos procedentes de su entorno como son los compañeros, mandos la organización, entre otros, además de influir continuamente tanto directa como indirectamente, consciente como inconscientemente. Este factor de acuerdo con el autor Simon (2020), el factor externo se le conoce también como Extrínseca, que resulta cuando el estímulo hacia la acción se produce por factores externos, como un aumento del salario, un ascenso o el reconocimiento público.

De esta forma, se puede afirmar también que el elemento que determina de forma crucial el comportamiento del individuo en el trabajo, y por supuesto, influido por factores estudiados, conducen a un resultado definitivo, cual es la satisfacción o no en el trabajo. Dentro de los factores más importantes se mencionan los siguientes: Autonomía, retribución económica, ventajas sociales, autonomía, retribución económica, ventajas sociales, seguridad en el entorno laboral, desarrollo profesional y la promoción, estabilidad en el empleo, prestigio profesional, comunicación y estilo de liderazgo.

En cuanto los factores internos de influencia en la motivación laboral son aquellos propios de la personalidad del empleado, generados por la información recibida por el exterior ocasionado así un acto o acción por parte de trabajador. Este factor de influencia interna también se le conoce como Intrínseca, que es aquella motivación que emerge a partir de factores internos, es decir, cuando le pones empeño y sacrificio por conseguir algo por mera satisfacción personal. (Simon, 2020). Esto son: Estado de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés y afán de logro.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es la estimación que se espera aportar a la entidad de los diferentes episodios conductuales que una persona lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varias personas en diferentes momentos temporales a la vez, subvencionan a la eficiencia estructural.

El desempeño laboral complementa al concluir, como uno de los preámbulos fundamentales de la psicología de la práctica laboral, es la fijación de los objetivos, la cual activa la conducta y mejora el desempeño, porque ayuda a los individuos a enfocar sus esfuerzos sobre objetivos complejos que cuando se trata de objetivos o metas más sencillas.

Para Chiavenato (2004), afirma que el desempeño es la actuación del evaluado en la búsqueda de las metas fijadas. Constituye la habilidad personal para lograr las metas deseadas.

El desempeño laboral se mide mucho por la motivación que presente el servidor, sí un servidor no se haya motivado, no podrá cumplir con un desempeño satisfactorio laboral en cualquiera que sea su área de trabajo. Se indica que es el desempeño de las tareas encomendadas, tal como lo manifiesta Schermerhorn (2006) citado por Sánchez al., et (2020) nos menciona que el desempeño laboral es la calidad y cantidad de los trabajos realizados por un trabajador. El desempeño, es el balance de las personas en la institución o centro laboral.

La motivación y el desempeño se puede ver afectada por diversos factores que hacen que disminuya el interés laboral causalmente, entre ellos se puede enlistar el síndrome de burnout y el estrés laboral. Como primer punto se abordará brevemente la definición del síndrome de burnout.

El Síndrome de burnout, se refiere a la debilitación profesional, conocida como «síndrome de burnout», ha sido integrada en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Según la Organización, el trastorno conlleva agotamiento crónico, distancia mental y minoración de la eficacia profesional. (SESST, 2019).

El síndrome de desgaste profesional o burnout es un estado de agotamiento mental, emocional y físico que se presenta como resultado de exigencias agobiantes, estrés crónico o insatisfacción laboral. Aunque esta no es una enfermedad en sí misma, se reconoce como el detonante de otros problemas de salud física y mental más graves. Cuando una persona presenta el síndrome de desgaste profesional, puede sentirse agotada todos los días, tener una actitud cínica, sentirse desmotivado e insatisfecho con su trabajo. El síndrome de desgaste puede estar acompañado por síntomas físicos tales como dolores de cabeza, náuseas y dificultades para dormir. Es importante reconocer y tratar tempranamente el síndrome de desgaste. Con orientación psicológica y apoyo, la mayoría de las personas comienzan a sentirse mejor y se recuperan rápidamente (Equipo de Profesionales Médicos, 2022).

Christina Maslach citado por Córdor et al, (2017) usó el término burnout para describir inicialmente la identificación profesional y la conducta laboral inapropiada, para definirlo luego como un síndrome singularizado por el cansancio emocional, despersonalización y limitada realización personal entre sujetos que trabajan con personas.

Para la OMS el síndrome se caracteriza por tres dimensiones según lo define Córdor et al, (2017):

1. *Sensación de falta de energía o agotamiento;*
2. *Incremento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sensaciones negativas o cínicas con respecto a la función; y*
3. *Eficacia profesional escasa. El síndrome de desgaste ocupacional se refiere precisamente a los fenómenos en el contexto laboral y no debe adaptarse para especificar experiencias en otras áreas de la vida.*

Lo que dificulta el diagnóstico del Síndrome del Quemado también conocido por este nombre el síndrome de burnout, esta es la carencia de una definición universal, pero investigadores coinciden en que se trata de un estado de estrés laboral crónico que conlleva a la pérdida de la sistematización del rol y puesto de trabajo (Miranda, 2019). Lo cual genera pérdida del interés laboral haciendo que baje deficientemente el grado de cumplimiento con los servicios públicos que brinda el Hospital de la Policía Guayaquil N°2.

Por su parte el estrés laboral, de igual manera como el síndrome de burnout, tiene la potencialidad de afectar el desempeño laboral. Este impacta en el rendimiento y capacidad para el cumplimiento de las tareas y funciones asignadas, induciendo a errores procedimentales y falta de eficiencia; lo que puede afectar al resto de su equipo de trabajo (Espinoza et al., 2019).

Efectivamente, un individuo además del estrés laboral, enfrenta el estrés de su vida cotidiana producto de los retos y problemas que se presentan en la dinámica de su vida familiar y social, exigiéndole al individuo un esfuerzo continuo de adaptación, así como de enfrentamiento. La tensión o estrés crónico generado en el ambiente de trabajo ha sido identificado como Síndrome de Burnout (Durán et al., 2018).

En este sentido la insatisfacción del personal puede llevar a una disminución en la calidad de trabajo, ineficiencia en procesos y procedimientos internos de los empleados, pérdida del sentido de pertenencia o dispersión en las funciones asignadas, aspectos que repercutirían en la calidad de atención para el usuario externo (Posada & Jiménez, 2018).

Sobre la relación estrés y valores se podrían comentar otras contribuciones no menos importantes, pero para nuestros fines son suficientes para mostrar que efectivamente la magnitud del estrés-enfermedad puede variar en relación con la estructura de valores personales que cada persona posee, y que ha construido en interacción con otras personas a lo largo de su vida en diferentes espacios (García, 2018).

Relación entre motivación y desempeño

En vista de que el objetivo de esta investigación es contribuir a la comprensión de la relación entre la motivación y el desempeño laboral. Se entiende como un sujeto motivado laboralmente aquel que posee satisfechas tanto las necesidades intelectuales como las emocionales. Para comprender mejor el perfil de la motivación en el desempeño laboral es importante la aplicación del principio de la idoneidad demostrada (Obando Nazate & Taimal Castro, 2022).

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. (Estrada, 2019). Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- *La realización del trabajo con la eficacia, calidad y productividad requeridas.*
- *La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.*
- *Cumplir con los códigos de conducta y disciplina establecidos para puestos de trabajo específicos y características personales requeridas para desempeñar determinadas profesiones o cargos.*

La Pirámide de Maslow, apunta a que la motivación en el trabajo se puede ver en lo alto de la pirámide de Maslow, que representa una teoría de la motivación e intenta explicar qué impulsa el comportamiento humano. El nombre proviene de su autor, el psicólogo humanista Abraham Maslow, quien en la primera mitad del siglo XX habló de la teoría de la motivación humana en su obra (Torres, 2019).

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow.

Abraham Maslow introdujo por primera vez el concepto de la jerarquía de necesidades en su artículo "A Theory of Human Motivation" en 1943 y en su libro "Motivation and Personality". Más tarde, el hecho de que esta jerarquía soliese ser representada gráficamente en forma de pirámide hizo que el núcleo de la teoría pasase a ser conocido como pirámide de Maslow, cuya popularidad es notable incluso hoy en día, décadas después de que fuese propuesta por primera vez, de las cuales cuenta con niveles de acuerdo a las necesidades (Allen, 2017).

Los cinco niveles de la pirámide de Maslow son:

1. Necesidades básicas o fisiológicas (biológicas). Son la base de la pirámide y en este nivel se construye el resto. La necesidad más básica será la necesidad de supervivencia física, y será la primera necesidad la que impulse nuestro comportamiento. Estas necesidades son únicas para cada persona: respirar, vestirse, comer, descansar, tener relaciones sexuales, etc. Todo lo relacionado con los humanos se encubre para que puedan sobrevivir.

2. Necesidades de seguridad. Aborda todos los aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener el orden y la seguridad en nuestra vida y poder vivir sin miedo. Es decir, seguridad material (salud), dinero (trabajo), necesidad de vivienda. En esta etapa se cubren las necesidades que necesita la gente una vez satisfechas las necesidades biológicas ya respondidas.

3. Necesidades sociales. Una vez enmascaradas las necesidades anteriores, el tercer nivel involucra las necesidades sociales relacionadas con el sentido de pertenencia. Es decir, sentirse integrado socialmente a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo emocional: amistades, pareja,

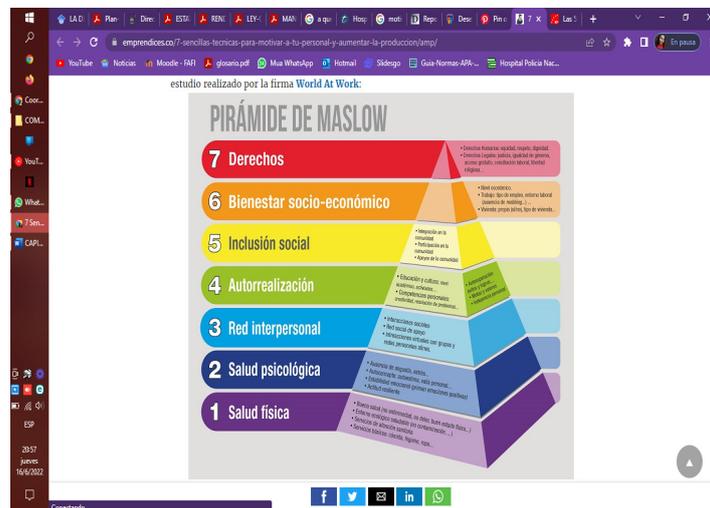
familia, formar parte de un grupo, recibir y dar amor, etc.

4. Necesidades de estima o reconocimiento. Son cosas relacionadas con la confianza, la reputación. De hecho, Maslow las clasificó en dos categorías: autoestima -dependencia, confianza, dignidad, éxito, etc.-; y la reputación o el respeto, precede al respeto propio o la dignidad.

5. Necesidades de autorrealización. Este es el nivel más alto y solo se puede alcanzar cuando se han alcanzado todos los demás niveles. Es en esta etapa que las personas buscan sublimar y utilizar todo su potencial para tener éxito. Los autorrealizados son conscientes de sí mismos y se preocupan por las opiniones de los demás. Este quinto nivel es el más razonable y el que nos puede distinguir de los animales, pues el resto es carencia.

Esta pirámide muestra el proceso en la motivación dentro del desempeño laboral, en donde se puede evidenciar todos los puntos por los cuales el empleado o servidor público representa su nivel motivacional.

Figura 1: Pirámide de Maslow



Fuente: Ilustración obtenida de <https://www.emprendices.co/7-sencillas-tecnicas-para-motivar-a-tu-personal-y-aumentar-la-produccion/amp/> (Casas, 2017).

Metodología

El alcance del estudio transversal con presentación correlacional que evalúan las variables para determinar si existe o no relación entre ellas. El tipo de investigación es cuantitativo. La técnica aplicada fue una encuesta con un cuestionario organizado en escala de Likert abarcando las variables de investigación.

La presente investigación responde al siguiente diseño:

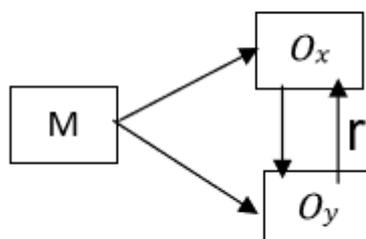


Figura 2. Metodología del estudio

M: Muestra de estudio.

O_x : Clima laboral.

O_y : Desempeño laboral.

r: Correlación.

Elaboración: Willy Mazacón 2022

El presente proyecto de investigación se concentra en analizar el desempeño laboral y la motivación de los servidores públicos civiles del Hospital de la Policía Guayaquil N2, identificando y estableciendo los factores que generan interés al personal de salud del hospital. Esto se determina a través de la investigación y temas relacionados de otros autores y especialistas de salud acerca de la motivación laboral. Este estudio aplicará métodos descriptivos para abordar los resultados de los datos obtenidos.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Como unidad de análisis, el presente estudio se desarrolla en el Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N°2; es una casa de Salud catalogada de III Nivel por la calidad de prestación de servicios desde el año 2019. La población de estudio está definida por el total del personal del hospital que para el 2022 es de 526 personas, de las cuales 79 Médicos Especialistas, 14 Médicos Residentes, 84 Enfermeras, 45 Auxiliares de Enfermería, 10 Camilleros, 294 Servidores Policiales y Empleados Civiles Públicos Administrativos.

La muestra en esta investigación se trabajó plenamente con el personal médico y de personal asistencial, el mismo que conforman de 117 servidores para el muestreo. Los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1: Personal médico y asistencial del Hospital de Policía Guayaquil N2

SERVICIO	TOTAL	%
Medicina general - emergencia triaje-apoyo	35	19,77%
Medicina intensiva - unidad terapia intensiva (uci)	5	2,82%
Medicina interna	6	3,39%
Cardiología	3	1,69%
Reumatología	2	1,13%
Dermatología	2	1,13%
Endocrinología	2	1,13%
Gastroenterología	3	1,69%
Hematología	2	1,13%
Epidemiología	3	1,69%
Ginecología – obstetricia	3	1,69%
Neurología	2	1,13%
Cirugía general	3	1,69%
Urología	3	1,69%
Oftalmología	2	1,13%
Otorrinolaringología	3	1,69%
Anestesiología	4	2,26%
Pediatría	3	1,69%
Sub total – médico	86	48,59%
Enfermera	84	47,46%
Odontología	4	2,26%
Psicólogo	3	1,69%
Sub total otro personal asistencial	177	

Fuente: Sistema de gestión del Hospital de Policía de Guayaquil N2, 2022

Resultados y discusión

Análisis de la situación actual

En la actualidad el Hospital de la Policía Guayaquil N^a 2, viene acarreado un sinnúmero de problemáticas administrativas que influyen de manera directa en su correcta gestión pública, a su vez este grupo de inconvenientes se presume han venido incidiendo de manera directa en la motivación y desempeño de los funcionarios de esta casa de salud.

Entre estas problemáticas podemos citar que existen diferencias administrativas en el ámbito legal, por ejemplo, al ser regidos por tres leyes laborales completamente diferentes como lo son el **COESCOR**, **LOSEP Y CODIGO DE TRABAJO**, a ello se añade el tema de las deficientes relaciones laborales y comunicaciones entre los funcionarios civiles y policiales que podrían incidir en el correcto desempeño de las actividades diarias. Es necesario resaltar que una de las más grandes problemáticas que tiene esta institución pública es la falta de herramientas de gestión administrativa, al no contar con un estatuto orgánico definido, debido a los constantes cambios que se han venido desarrollando en torno al Ministerio que los rige ya que, pertenece ejecutivamente al Ministerio de Gobierno sin embargo, este ha sufrido cambios administrativos al transformarse en Ministerio del Interior y Ministerio de Seguridad Interna por reiteradas ocasiones, lo que ha llevado a una transición administrativa que muchas veces ha dejado vacíos legales, inclusive al ser considerado una institución pública de salud y por mandato constitucional su órgano rector debe ser el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Se agrega además que a pesar de que sus fondos económicos provienen del mismo Ministerio de Finanzas; existen diferencias en torno a sus remuneraciones, lo que desemboca en la falta de motivación para trabajar en equipo, exceso de trabajo y sobrecarga horaria en determinados grupos laborales. Por lo antes expuesto es precisamente estas problemáticas las que se buscan evidenciar en el presente

estudio.

Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El sistema Nacional de Salud está conformado por 4 subsistemas que son el MSP como ente rector, el IESS, ISSPOL e ISSFA, cada uno con estructuras orgánicas definidas y debidamente aprobadas bajo el análisis y aceptación del Ministerio de Trabajo. En el caso de nuestro objeto de estudio el Hospital de la Policía Guayaquil N° 2 pertenece al subsistema de Seguridad Social de la Policía Nacional respectivamente.

En el año 2008 su ente rector era el Ministerio de Seguridad Interna, en el año 2010 se consolidó como Ministerio del Interior y en el año 2018 se transforma en Ministerio de Gobierno, pero por mandato constitucional en el año 2022 se divide nuevamente en dos Ministerios como lo son Ministerio de Gobierno y del Interior, lo que ha conllevado a la intervención del Ministerio de trabajo para crear sus estructuras orgánicas y manual de cargos y funciones acorde a las responsabilidades asignadas.

Precisamente estos cambios de estructuras y denominaciones han impedido el desarrollo de este subsistema de salud que en comparación a los demás subsistemas este ha presentado un considerable retroceso, más sin embargo se han venido sumando esfuerzos para mantener la operatividad de esta unidad asistencial y brindar un servicio de salud acorde a la demanda y bajo los pilares de la calidad y eficiencia. De allí precisamente se desprende nuestro estudio bajo el concepto de medir la motivación laboral y su relación con el desempeño de cada uno de los funcionarios públicos civiles, quienes de acuerdo a la presente muestra de estudio son los que bajo cierto concepto son lo que presentan una afectación directa por estos cambios de gestión administrativas reiterados.

La identificación de los factores que inciden en el desempeño laboral, medir su porcentaje de afectación, así como buscar establecer recomendaciones en torno a reducir todas aquellas incidencias que afectan el ambiente y productividad laboral se considera son las mayores perspectivas que mantiene el desarrollo del presente estudio.

Presentación de resultados y discusión

Esta investigación busca obtener resultados que van acordes con el objetivo general y con los objetivos específicos planteados para el presente estudio, para ello se considera importante plantear una comparación y correlación entre el marco teórico y aquellos resultados obtenidos en la presente investigación realizada entre el personal civil que conforma el Hospital de la Policía Guayaquil N° 2 y de esta formar lograr obtener una mayor comprensión de la información.

Entre las interrogantes que se destacan en el presente estudio, se menciona la desigualdad jurídica y administrativa entre funcionarios civiles y policiales, que se considera son el eje fundamental de desmotivación en el personal civil, incluso se trae a mención las diferencias en torno a sus aportaciones de Seguridad social y las brechas diferenciales en torno a tiempos de jubilación, lo cual se detalla en el cuadro adjunto:

Tabla 2: Análisis Social Administrativo

DATO	POLICIAL	CIVIL
Seguridad Social	ISSPOL	IESS
Años de Aportación	20 años	30 años

Edad de Jubilación	42-45 años	60 años en adelante
Cesantía	65-112 mil dólares	Máximo 54 mil dólares
Fondos Patronales	En Efectivo	En bonos

Elaboración: Willy Mazacón, 2022

En cuanto a los resultados de la variable de desempeño laboral el 32,77% indicaron que siempre conocen las diferentes patologías de su servicio; el 17,51% ha indicado que siempre aplican sus conocimientos en la práctica mientras el 52,54% menciona que frecuentemente lo hace; el 39,55% señaló que toma decisiones oportunas en el cuidado del paciente procurando su integridad y el 46,89% frecuentemente lo hace; respecto a brindar cuidados adecuados según las diferentes necesidades de los pacientes, el 33,33% de los encuestados indicó que siempre brinda cuidado especializado a cada paciente mientras el 51,98% manifestó frecuentemente hacerlo; sobre la capacitación para el mejor manejo de equipos el 41% manifestó que siempre utiliza equipos e instrumentos de forma adecuada y el 57% de los encuestados indicó utilizarlos frecuentemente; el 41,81% de los encuestados siempre reconoce los signos y síntomas de las diferentes patologías de los pacientes y el 53,11% indicó que frecuentemente lo realiza.

En lo que tiene que ver con la motivación laboral, respecto a si cada encuestado considera ser tomado en cuenta dentro de los equipos de trabajo con libertad de opinión, de los cuales el 69% señaló siempre hacerlo y el 29% indico hacerlo frecuentemente; sobre la supervisión de sus jefes inmediatos en la búsqueda de motivación personal, el 5% indicó hacerlo frecuentemente, el 8% manifestó que se lo hace algunas veces, mientras tanto que el 87% del personal encuestado indicó nunca haber sido supervisado como parte de una política institucional en la búsqueda de la motivación lo cual se considera una falencia en torno al ejercicio de sus funciones; respecto a si los encuestados se sienten amparados por las leyes vigentes el 1% indicó hacerlo siempre, el 6% de los encuestados manifestó frecuentemente, el 7% señaló que algunas veces, y por último el 86% del personal indicó que dichas leyes son diferentes entre funcionarios civiles y policías que existen vacíos legales y muchas veces estas no son conscientes del verdadero ejercicio de las funciones por lo que existe un descontento que incide en el elevado porcentaje de rechazo a las leyes que los rigen; el 53,11% indicó que siempre influye la carga laboral en cómo se sienten respecto al desempeño de sus actividades, el 20,90% señala que frecuentemente ocurre de esa manera; y por último el 25,99% señala que algunas veces se ve influenciado por la actividad laboral; el 36,93% de los encuestados indicó que siempre ha pensado en un cambio de régimen laboral, más aún que el hospital presta atención a sus necesidades personales como policiales a diferencia de los civiles que deben acudir al IESS para ser atendidos y el 47,73% señala que frecuentemente lo ha considerado por sus beneficios y diferencias remunerativas.

Conclusiones

De acuerdo al presente estudio que incluye una encuesta a servidores públicos civiles se puede concluir que la misma arroja el resultado de elevado índice de intención de cambio de régimen de seguridad social civil (IESS) al policial (ISSPOL), al considerar que cuenta con mayores índices de aprobación en torno a ventajas salariales, tiempo de servicio, tipos de funciones lo cual influye directamente en la motivación y desempeño laboral, sin embargo una de sus debilidades es la falta de herramientas de gestión por los continuos cambios legales y razones sociales, al ser considerado al Ministerio de Gobierno como una de las carteras de estado más cambiantes en los últimos 5 años lo que ha desembocado en la necesidad de adoptar leyes y reglamentos independientes a la institución y que muchas veces no se ajustan a la realidad de sus objetivos.

El Hospital de la Policía Guayaquil N2 cuenta con equipamiento médico y recursos económicos para desarrollarse como un verdadero centro de salud pública policial de III nivel de complejidad, además mantiene un número de especialistas adecuado para brindar la mejor atención a sus pacientes, garantizando la salud y bienestar de cada individuo. En lo que respecta a los factores que influyen en el desempeño laboral, se puede evidenciar que factores tanto legales, sociales y económicos están influenciando en el desempeño de los servidores civiles, de tal manera que el hospital cuenta con un desempeño aceptable que podría mejorar aún más en los servicios que brinda a sus beneficiarios, sin embargo se considera que falta representatividad civil en puestos jerárquicos para la toma de decisiones.

Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que existe influencia directamente proporcional de relación entre la motivación y el desempeño laboral, dado a que, si el servidor civil no se encuentra motivado con su trabajo o tarea asignada, no se desempeñará de manera adecuada, a ello se suma que muchas mejoras tanto en temas remunerativos se han visto afectados por los constantes cambios que se han dado especialmente como Ministerio de Gobierno, Ministerio de Seguridad Interna o Ministerio del Interior, lo que ha conllevado a cambios en su estructura orgánica y correspondiente alteración de su ordenamiento administrativo.

Referencias bibliográficas

Allen, J. G. (2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiyamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Amasifuen, B. P., Ríos, J. G., & Alvarado, G. d. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comunicación*, 12(3), 1 - 12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4498/449870439001/>

Aragón, M. (2018). *Organizaciones público - privadas ventajas y desventajas*. Buenos Aires - Argentina: Francos Editoriales. Obtenido de <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/objetivos-del-gobierno-beneficios-y-riesgos-de-las-asociaciones-publico-privadas>

Bazán, I. J. (2020). *LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ETRAL SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2020*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte, 1 - 74. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25296/Sanchez%20Bazan%2c%20Irving%20Jair.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Benavides Paz, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54. <https://doi.org/10.22267/rtend.171801.63>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Rodríguez, A. B. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385

Chávez, R. M., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. (19 de Agosto de 2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN. Repositorio de la Universidad de Veracruzana, 1 - 6. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>

Chiavenato, I. (2004). Repositorio de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. 1 - 25. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095395/cap02.pdf>

Cóndor, R. S., Águila, M. T., Aliaga, R. B., & Torres, J. C. (2017). Agotamiento profesional: prevalencia y factores asociados en médicos y enfermeras en siete regiones del Perú. *Anales de la Facultad de Medicina*, 78(3). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832017000300003&script=sci_arttext&lng=pt

Durán, S., García, J., Margel, A. P., Velázquez, M. G., & Sánchez, I. H. (2018). Estrategias para disminuir el síndrome de Burnout en personal que labora en Instituciones de salud en Barranquilla. *Cultura Educación y Sociedad*, 9(1), 1 - 18. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/1809/1549>

Equipo de Profesionales Médicos. (2022). Ada Health GmbH. Obtenido de <https://ada.com/es/conditions/burnout/>

Eslava, E. (02 de Marzo de 2009). De Gerencia. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/la_gestion_estrategica_del_clima_laboral/

Espinoza, S. K., Alva, F. A., & Rodríguez, K. C. (2019). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 14(2), 1 - 6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5728/572863748003/>

Estrada, M. (2019). Desempeño y motivación. Obtenido de <https://es.slideshare.net/kiquekh/desempeo-y-motivacion>

García, L. P. (2018). ¿Qué impacto tienen los valores personales en la salud de los trabajadores que laboran en condiciones altamente estresantes? *Revista Electrónica Gestión de las Personas y la Tecnología*, 1 - 9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847122004>

Gutiérrez Strauss, Ana María, & Vilorio-Doria, Juan Carlos. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Salud Uninorte*, 30(1), v-vi. Retrieved November 01, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522014000100001&lng=en&tlng=es.

Lucas, C. P., & Ureta, F. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración,

15(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Miranda, S. A. (2019). Síndrome del “Burnout” en personal de salud de un centro hospitalario de la dirección distrital Junín-Bolívar. *Revista San Gregorio* (35). Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072019000200094&script=sci_arttext

Obando Nazate, D. A., & Taimal Castro, J. V. (2022). Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores. *Repositorio de la Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12202>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20el%20desempe%C3%B1o,de%20contribuci%C3%B3n%20a%20la%20empresa.

Posada, G. I., & Jiménez, J. L. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Editorial de la Pontificia Universidad Javeriana*, 17(35), 1 - 18.

Sanchez, V. R., Rossini, G. M., & Rossini, A. d. (2020). LA CAPACITACIÓN Y SU REALCIÓN CON el desempeño laboral en UN HOSPITAL INFANTIL PUBLICO DE PERÚ. *Repositorio de la Universidad de Oriente*, 1 - 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5736/573667939005/>

Simon-Thomas, Emiliana. (2020). Santander Universidades: becas. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-laboral-tecnicas.html#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20en%20el%20trabajo,la%20definici%C3%B3n%20recogida%20por%20N.>

SESST. (2019). Sociedad Española de Salud y Seguridad en el Trabajo. Obtenido de <https://www.sesst.org/el-sindrome-del-quemado-es-registrado-por-la-oms-como-enfermedad-laboral/#:~:text=El%20desgaste%20profesional%2C%20conocido%20como,disminuci%C3%B3n%20de%20la%20eficacia%20profesional.>

Susan, L. M. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. *Repositorio de la Universidad César Vallejo*, 1 - 133. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9005>

Torres, M. L. (2019). Pirámide de Maslow. *Instituto Europeo de Posgrado*. Obtenido de <https://www.iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de-maslow/#:~:text=La%20pir%C3%A1mide%20de%20Maslow%20es,teor%C3%ADa%20sobre%20la%20motivaci%C3%B3n%20humana.>

Clima laboral y productividad del personal sanitario en época de pandemia, caso Hospital Básico 11 “Galápagos”

Work environment and productivity of health personnel in times of pandemic, case of Hospital Básico 11 “Galápagos”

María Inés Valencia Chica⁹ - mariainesvalenciachica@gmail.com

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

René Darío Apunte Almache¹⁰ - darioapu84@hotmail.com

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Resumen

La investigación se desarrolla en el Hospital Básico 11 “Galápagos” de la ciudad de Riobamba en el año 2020, considerando al personal de enfermería, servidores públicos y sanitarios con alto índice de ausentismo, conflictos entre compañeros y baja productividad; tomando en cuenta los factores de riesgo laboral debido a su participación en departamentos con mayor incidencia de contagio por Covid-19, tales como: área de emergencia, área de hospitalización, área Covid-19, manejo de pacientes críticos por SARSCOV-2 durante las evacuaciones, factores que se asocian con el clima laboral. por lo cual el objetivo es analizar la incidencia de esta variable sobre la productividad del personal sanitario. El diseño del estudio fue de tipo no experimental con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, utilizando la encuesta y la revisión documental como técnicas de recolección de datos. Se encontró que para el 75,9% del personal sanitario la institución ejerce presión sobre los empleados para mejorar

9 Máster en Supply Chain Management and Logistics, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

10 Magister en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional Gobernabilidad Innovadora en la Gestión, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

el rendimiento personal y grupal, generando estrés laboral y, a su vez, bajos niveles de productividad. La comparación de estadísticas de productividad y hospitalización realizadas en el hospital evidenció que en el año 2020 hubo una mayor demanda de cuidados y tratamiento médico requeridos por los pacientes de la Covid-19, lo cual significó que muchos pacientes de hospitalización por causas diferentes no fueran atendidos, ya que los mayores esfuerzos de la organización estuvieron dirigidos hacia la emergencia sanitaria.

Palabras clave: productividad, clima laboral, Covid-19, estrés laboral.

Abstract

The research is carried out in the Basic Hospital 11 “Galápagos” in the city of Riobamba in the year 2020, considering the nursing staff, public and health workers with a high rate of absenteeism, conflicts between colleagues and low productivity; taking into account the occupational risk factors due to their participation in departments with a higher incidence of infection by Covid-19, such as: emergency area, hospitalization area, Covid-19 area, management of critical patients by SARSCOV-2 during the evacuations, factors that are associated with the work environment. Therefore, the objective is to analyze the incidence of this variable on the productivity of health personnel. The study design was non-experimental with a quantitative approach and descriptive scope, using the survey and documentary review as data collection techniques. It was found that for 75.9% of health personnel, the institution exerts pressure on employees to improve personal and group performance, generating work stress and, in turn, low levels of productivity. The comparison of productivity and hospitalization statistics carried out in the hospital showed that in 2020 there was a greater demand for medical care and treatment required by Covid-19 patients, which meant that many hospitalized patients for different reasons were not attended, since the greatest efforts of the organization were directed towards the health emergency.

Keywords: productividad, clima laboral, Covid-19, estrés laboral.

Introducción

En el mes de diciembre del año 2019, el mundo se vio afectado por la aparición de una nueva enfermedad denominada por la Organización Mundial de la Salud como SARSCov-2 (Síndrome Agudo Respiratorio Severo Coronavirus 2), o también llamado Covid-19, patología clínica que, en 3 meses desde su aparición, llegó a alterar la vida cotidiana y laboral del personal sanitario que se enfrenta al problema de manera diaria como parte de sus actividades laborales. Causalidad que puede afectar su desempeño, lo cual podría estar relacionado con factores psicológicos, biológicos u otros.

Según la Sociedad Española de Psiquiatría, los trabajadores de la salud durante el año 2020 enfrentaron y continúan enfrentando serios problemas psicológicos que han alterado su salud mental y que son desencadenantes del estrés crónico. El Centro Nacional de Epidemiología de España (2022) indica que, a lo largo de análisis realizados en 2020 y 2021, se ha observado un aumento en los problemas de salud mental en comparación con el periodo prepandemia, especialmente entre los profesionales sanitarios.

En las instituciones de salud en época de pandemia, donde los riesgos psicosociales en el personal sanitario se encuentran elevados, es de suma importancia contar con un clima laboral idóneo, así como líderes de excelencia capaces de dirigir de manera eficaz y motivar al personal de sanidad con

sentido de pertenencia y colaboración con el fin de disminuir el absentismo laboral en las unidades de salud, logrando mejorar la producción organizacional.

El clima laboral es estimado en la literatura científica como pilar fundamental para el incremento de la productividad laboral, es así que, la pandemia ha causado un gran impacto en sus variables, ya que ha presentado alteraciones en el comportamiento organizacional del personal sanitario. En un estudio realizado por Espín (2020), al comparar las variables de insumos de bioseguridad con el impacto psicológico de los profesionales evidenciaron que la ausencia de equipos de protección personales EPP (mascarillas N95, mascarillas quirúrgicas, batas descartables, guantes descartables, visores, gafas) genera diferentes grados de ansiedad, encontrándose en la población de estudio un rango de 83% para el criterio de muy alta, además los resultados muestran que no tienen una seguridad apropiada con el EPP que usan durante su jornada laboral, de tal manera se califica como media (61,15%) y baja(38,8%).

Los acontecimientos transcurridos durante la pandemia, sobre todo en el trimestre marzo a mayo, generaron cambios en el patrón de sueño y descanso de los profesionales de enfermería evaluados, los cuales son atribuidos a la necesidad de los insumos de bioseguridad, la incertidumbre por el alto riesgo de contagiarse durante su práctica asistencial.

Kuo et al. (2020) identificaron un mayor nivel de estrés mental en el personal sanitario, teniendo como causa aparente los efectos de la pandemia, esto es en la alteración del horario laboral, dando como resultado cambios en sus estilos de vida. El estrés emocional que proporciona emociones negativas producto de largas jornadas laborales conlleva a desarrollar síndrome de Burnout, generando problemas tanto en su salud física como mental, además de otorgar menor calidad de desempeño profesional en el trabajo, alteraciones en las relaciones interpersonales, entre otros problemas.

Delgado y Macias (2020) en el estudio realizado en una unidad de salud de Guayaquil encontraron altos niveles de estrés y sobrecarga emocional por parte del personal sanitario, debido a la saturación del sistema de salud en época de pandemia, esto por causa del déficit de equipos de protección personal, miedo al contagio y diseminación de la enfermedad a sus familiares, siendo muchos de ellos vulnerables; lo cual limita su desempeño profesional hacia el paciente. Al respecto, la productividad laboral es definida como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad, es así que, la fórmula indica que la productividad puede mejorarse al aumentar la producción con los mismos insumos, reducir los insumos manteniendo la misma producción, o aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente (Weihrich et al., 2012).

La crisis generada por el coronavirus representa un hecho sin antecedentes, de donde pueden surgir líderes para el actual entorno laboral sanitario. Un adecuado liderazgo en época de crisis como esta pandemia, podría ser aquel que vaya más allá de un estilo transaccional, hacia estilos que sean intelectualmente más estimulantes, inspiradores y carismáticos. El origen de este supuesto radica en los factores transformacionales de cada líder para dirigir, enseñar y motivar un compromiso en sus seguidores (Avolio et al. 1999).

Patterson (2007), define al clima laboral como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo. Weihrich et al. (2012), indican que la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores, sin embargo, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, la máxima oportunidad de aumentar la productividad segura se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración. En tal sentido, las profesiones en el área de la salud evolucionan

de manera constante, teniendo que responder a las demandas que exige el usuario del sistema, la misma que se desarrolla en diferentes ámbitos en su parte asistencial u operativa (Kuo et al., 2020).

La infección por SARS-Cov-2 fue reportada por primera vez el último día de diciembre del año 2019 en Wuhan - China, donde lograron identificar un nuevo tipo de coronavirus, que se caracteriza por tener una rápida expansión y alto contagio (Accinelli et al., 2020). Esta crisis sanitaria a nivel mundial ocasionó cambios de vida, cuyos efectos se verían repercutidos en todos los ámbitos, principalmente en la parte laboral. Luego de un año de crisis sanitaria, donde aparentemente se podría restablecer el área laboral, la Organización Internacional del Trabajo ostentaba una sólida recuperación económica en el segundo periodo del año 2021 haciendo énfasis en el proceso de vacunación masivo a nivel mundial frente al virus (Organización Internacional del Trabajo, 2021), pero cómo afectan los factores psicosociales a estas premoniciones positivas en el presente año 2022, cuando en el Ecuador a través del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) Nacional en fecha 15 de enero del 2022, verifica un incremento exponencial en las semanas epidemiológicas para infecciones por nuevas variantes para SARS-Cov-2, alcanzando una cifra de cuarenta y dos mil doscientos ochenta y un casos (Carbo & Calderón, 2022).

Factor psicosocial se define en el trabajo como las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, satisfacción en el trabajo y sus condiciones en cuanto a organización, por una parte, y, por otra parte, las capacidades del trabajador, necesidades, cultura y situación personal fuera de lo laboral, lo cual, a través de sus percepciones puede influir tanto en la salud como en el rendimiento y la satisfacción en su trabajo (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

Bajo este contexto, para enfrentar la crisis sanitaria expuesta por el virus del SARS-Cov-2, requiere de profesionales con adecuadas capacidades y un buen clima laboral que den respuesta a la pandemia, con capacidad de adaptación para contribuir en la lucha a la asistencia sanitaria de los pacientes, debiendo determinarse la productividad obtenida y su relación con el absentismo laboral provocado por las consecuencias psicosociales, con la finalidad de aumentar el compromiso organizacional y sentido de pertenencia en su trabajo.

indicando que los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, logran estimular cambios de visión que conllevan a una persona a dejar de lado sus intereses personales para enfocarse en buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación (Avolio et al., 1999).

En este contexto, la investigación realizada estuvo centrada en analizar como el clima laboral influye en la productividad del personal sanitario en época de pandemia, en el Hospital Básico 11 “Galápagos”, una institución de las Fuerzas Armadas que atiende en su gran mayoría a soldados, suboficiales y oficiales de las diferentes unidades del ejército acantonados en la ciudad de Riobamba, Ecuador. Específicamente, se estudiaron los principales factores del clima laboral en el personal sanitario en época de pandemia, para establecer su relación con la productividad del personal sanitario.

Factores que afectan la productividad

Factores externos tales como la regulación gubernamental, la competencia y la demanda, están más allá del control corporativo y pueden afectar tanto la producción como la asignación de recursos. Leyes laborales, proteccionistas y fiscales tienen un efecto directo o indirecto sobre la productividad. Las normas destinadas a equilibrar el progreso industrial con objetivos sociales deseables, como un medio ambiente más limpio y una fuerza laboral más segura, no se consideran perjudiciales. Cualquier intento de regular otras áreas suele ser controvertido y confuso (Herrera et al., 2018).

Entre los factores internos se encuentra en primer lugar la calidad, donde la prevención y rectificación de errores son dos factores críticos de calidad y rendimiento que repercuten sobre la productividad. Los factores de producto pueden afectar significativamente la productividad, y se cree que la investigación y el desarrollo conducen a nuevas tecnologías que aumentan la productividad (Herrera et al., 2018). Por su parte, los factores de proceso incluyen el flujo de trabajo, la automatización, el equipo y la elección de los tipos de procesos. Pueden surgir desventajas si el tipo de proceso no es adecuado para el producto y el mercado, existiendo varias opciones para organizar el flujo de información, materiales y clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujo de procesos, lo que aumenta la productividad (Herrera et al., (2018). La fuerza de trabajo es otro factor interno, incluyendo elementos tales como: elección y puesto, educación, estructura laboral, supervisión, estructura organizacional, salario, metas y alianzas. Por último, se encuentran los factores de capacidad e inventarios, donde una planificación cuidadosa de la capacidad puede reducir tanto la capacidad excesiva como la insuficiente, mientras que el inventario puede representar un cuello de botella o puede hacer que el negocio sea más productivo, repercutiendo en las ventas y posibles pérdidas (Herrera et al., 2018).

Clima laboral en las organizaciones

El clima laboral incluye aquellas condiciones que intervienen dentro de una empresa, es decir, todos esos aspectos relacionados con los trabajadores que a su vez experimentan un nivel de satisfacción o insatisfacción dependiendo de las situaciones en que se encuentren. Moreira y Rodríguez (2021), afirman que corresponde al conjunto de percepciones que los empleados de una organización poseen acerca de la misma. Es relevante acotar que, la actuación de los empleados, no debe limitarse al control y a las satisfacciones de políticas ortodoxas que inhiben los aspectos creativos de la innovación, sino que, las relaciones deben basarse en la confianza, la apertura y la seguridad, por lo que el personal de una empresa debe formar un todo coherente, sin experimentar un conflicto destructivo significativo (Perea et al., 2018).

En cuanto a las dimensiones del clima laboral, Sierra (2015) refiere que está constituido por: liderazgo, comunicación, desarrollo personal y profesional, relaciones interpersonales, identificación con la institución, condiciones ambientales, estabilidad laboral, remuneración y orientación a la calidad. El liderazgo conforma todos los elementos concernientes al modo de cómo se dirige la organización, de cómo es la relación entre las jefaturas y los empleados, además el tipo de liderazgo que se aplica para la coordinación con los trabajadores y actividades de la empresa. El liderazgo es un proceso que donde una persona o un grupo de personas influyen sobre sus pares, esto con el objeto de llevar a cabo metas establecidas ofreciendo motivación, apoyo y trabajo en equipo para obtener el logro de objetivos en común dentro de un área de trabajo (Castillo et al., 2019).

La comunicación se basa en los diversos aspectos relacionados con la capacidad de expresar las percepciones sobre el trabajo y de la efectividad de los medios de comunicación para la ejecución eficiente las actividades. Es una dimensión clave en las empresas para que se pueda lograr un desempeño eficaz, además la mayoría de los problemas en las organizaciones están asociados con la incapacidad de explicar las políticas y reglas al resto de los trabajadores. Finalmente, se encuentran las relaciones interpersonales que provienen de la sensación percibida de las relaciones del personal, ya sea dentro de su equipo de trabajo o entre departamentos que conforman la empresa. Las relaciones laborales son valoradas en el trabajo siempre y cuando sean positivas, ya que hace posible que se incremente el rendimiento laboral, reduciendo el cansancio físico y mental, logrando que el trabajador se conecte con su cargo labora (Schreiber et al., 2021).

Metodología

El diseño del estudio fue de tipo no experimental con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, utilizando la encuesta y la revisión documental como técnicas de recolección de datos. La unidad de análisis estuvo referida a los trabajadores del Hospital Básico 11 “Galápagos” de la Ciudad de Riobamba. Se solicitó un listado de los trabajadores de la salud a partir del cual fueron seleccionados aquellos que trabajaron de manera directa en atención a pacientes con sospecha diagnóstica de Covid-19, los mismos que representan el 70/30 de las atenciones médicas, por lo tanto, se realizó un muestreo por conveniencia no probabilístico. La muestra correspondió a la totalidad de los 30 empleados que cumplieron el criterio de selección, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Muestra

Cargo	Cantidad
Médicos especialistas	4
Médicos Residentes	9
Enfermería de hospitalización	4
Enfermería de emergencias	3
Fisioterapeutas	4
Laboratoristas	3
Odontólogos	3
Total	30

Fuente: datos de la investigación

Resultados y discusión

- **Encuestas aplicadas al personal sanitario**

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas se pudo observar que el 43,3% está de acuerdo en que la productividad del personal sanitario se encuentra afectada debido a que no existe una adecuada organización y planificación dentro del hospital. Por otro lado, a pesar que un 55.1% afirma que son recompensados según su desempeño en el trabajo, también hay un 62.1% que se encuentra en desacuerdo con que las recompensas o incentivos al trabajador sean mayores que las críticas y amenazas, dando como resultado la desmotivación del personal, al no ser debidamente recompensados por sus buenas actuaciones laborales, estableciéndose así la necesidad de ser valorados por las actividades realizadas.

Asimismo, el 62% se muestra en desacuerdo en que los incentivos laborales hayan sido aumentados en tiempo de pandemia, e igualmente el 68.9% está de acuerdo en que no hay suficiente recompensas ni reconocimientos apropiados por desempeñarse bien en el trabajo, por lo cual se puede evidenciar la falta de estímulos hacia el personal de salud que este direccionada al logro de los objetivos de aumento de calidad, mayor cantidad, menos costo y mayor satisfacción laboral. Esto debe ser cambiado pues el 79.3% de los trabajadores del hospital aseguran que han tomado riesgos a causa de la pandemia por COVID-19, y por esta razón es donde deben ser mayormente atendidos y recompensados.

Por otra parte, a pesar de que el 51.7% afirma que el hospital tiene un clima laboral agradable y

sin tensiones, persiste un 86.2% que asegura el ejercicio de presiones a los empleados para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal, los cuales pueden ocasionar desequilibrios físicos y emocionales, es decir, estrés laboral, que claramente puede determinar un descenso en la productividad. En este punto, se puede observar que el 69% afirma que el cumplimiento de las restricciones sanitarias generadas por el coronavirus no es el único indicador de que la productividad será eficiente, coincidiendo con la apreciación de Jaimes et al. (2018), en cuanto a que el ambiente social de trabajo es uno de los factores determinantes para la productividad.

- **Estadística de productividad del año 2019 en comparación al año 2020**

Fue un gran impacto ocurrido por la crisis sanitaria del COVID-19, ya que debido al confinamiento muchas personas se resguardaron en sus casas a fin de evitar el contagio, de manera que la necesidad de contar con recursos adicionales para atender la crisis generada por la pandemia se resumió, entre otras cosas, en la reorganización de los servicios de salud. En muchos casos, en distintos momentos de la pandemia se observó un efecto de desplazamiento de la atención de cuestiones de salud no relacionadas con el COVID-19 puesto que los doctores ponían como prioridad a los contagiados. Es así como, frente a la saturación de los servicios de salud y de la atención en general ante la llegada de la pandemia, una parte de la población experimentó una falta de acceso a los servicios de salud (CEPAL-OPS, 2021).

De manera que desde el punto de vista de la salud se pudo evidenciar con mucha preocupación la paralización de servicios fundamentales de salud no relacionados con el Covid-19, impidiendo así garantizar el acceso a la salud de las poblaciones. Por ello, el Estado ecuatoriano tuvo que crear estrategias para minimizar las altas consecuencias y falencias en materia de desarrollo social, de forma que sus esfuerzos fiscales puestos en marcha fueron una herramienta de política social importante para responder a la crisis. Estos esfuerzos vinieron dados por el alza significativa del gasto público en 2020, los cuales hicieron posible sostener el gasto en salud y consolidar los programas de protección social relacionados con la emergencia (Sacoto, 2021).

Ante este panorama, el gobierno tuvo la imperante necesidad de garantizar la provisión de servicios claves de salud en el contexto de una pandemia a largo plazo en conjunto con la aplicación de medidas de protección social y de salud pública. Todo ello, fue necesario debido a la alta cantidad de pacientes infectados poniéndose de manifiesto la urgencia de fortalecer los mecanismos de coordinación, integración regional y cooperación internacional.

De acuerdo con la información proporcionada por el Hospital Básico 11 “Galápagos” en el año 2020 los pacientes atendidos en consulta externa por grupos de edad sumaron un total de 6.607 personas. Si se comparan estas estadísticas respecto al año 2019, se puede observar claramente que hubo un decremento importante de pacientes en el 2020, esto es debido a que antes de la pandemia las actividades dentro del hospital marchaban de forma normal, ya que se cumplía con los programas estipulados por la Unidad de Salud, en la realización de pruebas diagnósticas, intervenciones quirúrgicas y consultas. En Ecuador, los hospitales no se encontraban del todo preparados para hacer frente a la emergencia sanitaria por coronavirus, ya que el sistema de salud se encontraba en condiciones no aptas para adquirir tal responsabilidad, sin embargo, antes de la pandemia los Hospitales de II nivel si estaban aptos para atender consultas y hospitalización por pediatría, traumatología, medicina interna, ginecología y cirugía en general.

En el año 2019 fueron atendidos 15.386 por consulta externa, cantidad que fue desplazada debido a que los profesionales de la salud tuvieron que dedicarse solamente a los contagiados por Covid-19, cuyo número se duplicaba día a día. De esta forma, las Unidades de Cuidados Intensivos quedaron bloqueadas y se llegó al límite en la disponibilidad de respiradores, EPIs, mascarillas e incluso algunos fármacos, cuya adquisición resultaba imposible debido a la alta demanda de los mismos. Y

esto, aparte de producir un impacto en la producción de servicios de salud, trajo como consecuencia presiones a nivel laboral a los trabajadores de la salud.

Debido a la mayor demanda de cuidados y tratamiento médico que requieren los pacientes de la Covid-19, la expansión de la alta dilatación de los servicios de hospitalización implicó el desarrollo y la implementación de estrategias para poder atender, tratar y gestionar de forma exitosa el alto volumen de pacientes contagiados por coronavirus. Sin embargo, este azote significó que muchos pacientes de hospitalización por causas diferentes como: pediatría, traumatología, medicina interna, ginecología y cirugía en general, no fueran atendidos ya que los mayores esfuerzos estaban mayormente dirigidos hacia la emergencia sanitaria, con un gran aumento de camas para hospitalización y cuidados intensivos, en especial en Quito y Guayaquil (Sacoto, 2021). La información documental mostró que, en 2019, hubo un alto índice de personas atendidas por hospitalización por causas diferentes al coronavirus, en total 962, no obstante, en el 2020 hubo un total de 353 pacientes atendidos solamente por emergencias relacionadas al Covid-19.

Específicamente, la hospitalización por medicina interna fue de 455 pacientes, de ginecología fueron 143, traumatología 55, pediatría 279 y finalmente, cirugía general fue de 30 personas, arrojando un total de 935 pacientes atendidos en el año 2019; mientras que para el año 2020 se observa un índice de pacientes más bajo: concretamente hubo un decremento importante en pacientes por hospitalización de medicina interna reduciéndose a 143, ginecología por su parte tuvo una cantidad de 81, traumatología 27, pediatría 68 y finalmente, cirugía general 34 pacientes.

Se puede analizar a partir de las estadísticas presentadas del año 2020 en el hospital Básico 11 “Galápagos”, que sus acciones no estuvieron eficazmente articuladas con los demás servicios de salud (consulta médica por ginecología, traumatología, etc., y hospitalización por pediatría, medicina general, etc.); y debido a esto los datos arrojados fueron mucho menores respecto a la cantidad de pacientes atendidos en el 2019, es decir, no fueron los esperados.

Conclusiones

Se evaluaron las principales variables del estudio de clima laboral en el personal sanitario en época de pandemia a través del análisis de encuestas y mediante la comparación de estadísticas de productividad y hospitalización realizadas en el Hospital Básico 11 “Galápagos” en el año 2020, donde el 75,9% asegura que en la institución se ejerce presión a los empleados para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal, los cuales pueden generar en el trabajador estrés laboral, que a su vez puede ocasionar bajos niveles de productividad.

Se pudo evidenciar la relación entre las variables clima laboral y productividad del sanitario en época de pandemia, de manera que, si no existe un buen clima organizacional, el desempeño del personal de salud se verá gravemente afectado disminuyendo su productividad y más en situación de emergencia, donde las respuestas deben ser eficientes y eficaces. Al respecto, es requerido el establecimiento de estrategias, entre las cuales destacan una comunicación eficaz y la cooperación mutua entre empleados para generar un clima organizacional adecuado.

Referencias bibliográficas

Accinelli, R., Zhang Xu, C., Ju Wang, J., Yachachi, J., Cáceres, J., Tafur, K., y otros. (2020). COVID-19: La pandemia por el nuevo virus SARS-CoV-2. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37, 302-311.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Carbo, J., y Calderón, J. (2022). Efectos de los estados de excepción a consecuencia de la emergencia sanitaria por la pandemia derivada de la covid-19. *Polo del Conocimiento*, 7(8), 697-727.

Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2).

Centro Nacional de Epidemiología de España. (2022). Situación y evolución de la pandemia de COVID-19 en España.

CEPAL-OPS. (2021). La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la economía y el desarrollo social. <https://www.cepal.org/es/presentaciones/la-prolongacion-la-tesis-sanitaria-su-impacto-la-salud-la-economia-desarrollo-social>

Comité Mixto OIT-OMS. (1984). Factores Psicosociales en el Trabajo. OIT-Ginebra.

Delgado, T., y Macías, C. (2020). Estrés laboral del personal médico durante la pandemia covid 19 Hospital General Monte Sinaí (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Médicas. Carrera de Medicina).

Herrera, T., Granadillo, E., & Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.

Jaimés, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 9(5).

Kuo, F., Yang, P., Hsu, H., Su, C., Chen, C., & Yeh, I. (2020). Survey on perceived work stress and its influencing factors among hospital staff during the COVID-19 pandemic in Taiwan. *Kaohsiung Journal of Medical*.

Moreira, D., y Rodriguez, A. (2021). Estrés laboral y clima organizacional en el personal operativo del cuerpo de bomberos. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud "GESTAR"*, 4(8).

Patterson, R. (2007). Global trade and technology regimes: The South's asymmetrical struggle., 103(December 2003). *International Studies in Sociology and Social Anthropology*, 458.39.

Perea, R., Mainegra, A., & Mainegra, L. (2018). El profesor de la Educación Médica contemporánea. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 32(4), 249-262.

Sacoto, F. (2021). Reflexiones sobre el COVID-19 en Ecuador: la salud pública y el Sistema Nacional de Salud. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 8(1), 57-64.

Schreiber, D., Schmidt, S., Bohnenberger, M., & Pereira, C. (2021). Interpersonal relations, creativity and professional recognition: A reflective analysis. *Revista Alcance – Electrónica*, 28(3), 324-339.

Sierra, M. A. (2015). El clima laboral en los colaboradores del área administrativa del hospital regional del Cobán, A. V. San Juan Chamelco.

Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2012). Harold Koontz Heinz Wehrich Mark Cannice. 14th ed.



Guayaquil, 15 de diciembre de 2022

Autores

Olga Bravo, Galo Cabanilla, Alexandra Clavijo, Walter Quezada, María Inés Valencia
Presente

Asunto: Aprobación y publicación de libro

De mi alta consideración:

Por medio de la presente nos complace comunicar que su libro *Calidad de prestación de servicios en la administración pública* fue revisado por pares académicos antes de su publicación. Este trabajo se realizó bajo el sello editorial UTEG y obtuvo el ISBN 978-9942-614-05-6 registrado en la Cámara Ecuatoriana del Libro en el mes de julio.
Atentamente

Luis Carlos Mussó

Editor

Diciembre de 2022



EDITORIAL UTEG

Revisión de experto

Datos de la obra	
Nombre de la obra	<i>El universo laboral visto por la academia</i>

Datos del revisor	
Nombre	María Magdalena
Apellidos	López Rodríguez del Rey
Grado Académico	Doctora en Educación, Universidad de Cienfuegos
Años de experiencia	35

Contenido del texto			
No.	Descripción	Sí	no
1	¿El texto incluye una tabla de contenido clara y usa debidamente la nomenclatura?	X	
2	La nomenclatura interna del documento ayuda a estructurar el orden y desarrollo del texto?	X	
3	¿Las convenciones ortotipográficas son consistentes (uso negrilla, cursiva, subrayados, paréntesis, corchetes)?	X	
4	¿El uso de símbolos, abreviaturas, siglas y acrónimos es adecuado?	X	
5	¿Hay una selección, inclusión y diseño apropiado de esquemas, gráficos, dibujos e imágenes?	X	
6	El material gráfico (tablas, figuras, fotografías, dibujos, gráficos y esquemas), ¿es pertinente e ilustra de forma clara y sencilla ideas, datos, procesos o relaciones que el texto escrito no podría presentar con igual eficiencia?, ¿está debidamente numerado y titulado el material gráfico?	X	
7	¿El título es claro y se ajusta bien al contenido?	X	
8	¿Hay conceptos que por su relevancia y desarrollo deberían incluirse como palabras clave? (¿cuáles?)	X	
9	¿El texto requiere un glosario de términos técnicos o especializados?	X	
10	¿Presenta de manera clara y precisa el objetivo del texto, el problema que se aborda o el punto de partida del documento, así como la descripción de la estrategia de investigación?	X	
11	¿Hay progresión en las ideas y en la información?	X	
12	¿Se evidencian recursos retóricos como el uso claro de metáforas con funciones expresivas, de explicación y ejemplificación de conceptos, creación y consolidación del vocabulario específico de la disciplina?	X	

[Escriba aquí]

13	¿Los ejemplos expuestos son ilustrativos, claros y suficientes?	X	
14	¿Los resultados se encuentran fundamentados en los datos?	X	

Aspectos ortográficos y gramaticales

1	¿Hay una adecuada escritura de palabras?	X	
2	¿Se presentan errores de digitación?	X	
3	¿Los signos de puntuación se utilizan de manera apropiada?	X	

Dictamen		
Descripción	Sí-No	Observaciones
Recomendar a publicación	X	
Publicar con correcciones		
Presentar de nuevo con las correcciones.		
No publicar		



Luis Carlos Mussó
Editor
Diciembre de 2022

[Escriba aquí]

EDITORIAL UTEG

Revisión de experto

Datos de la obra	
Nombre de la obra	<i>El universo laboral visto por la academia</i>

Datos del revisor	
Nombre	Yissel
Apellidos	Pérez de Villa Amil Sellés
Grado Académico	Doctora, Universidad de Cienfuegos
Años de experiencia	35

Contenido del texto			
No.	Descripción	Sí	no
1	¿El texto incluye una tabla de contenido clara y usa debidamente la nomenclatura?	X	
2	La nomenclatura interna del documento ayuda a estructurar el orden y desarrollo del texto?	X	
3	¿Las convenciones ortotipográficas son consistentes (uso negrilla, cursiva, subrayados, paréntesis, corchetes)?	X	
4	¿El uso de símbolos, abreviaturas, siglas y acrónimos es adecuado?	X	
5	¿Hay una selección, inclusión y diseño apropiado de esquemas, gráficos, dibujos e imágenes?	X	
6	El material gráfico (tablas, figuras, fotografías, dibujos, gráficos y esquemas), ¿es pertinente e ilustra de forma clara y sencilla ideas, datos, procesos o relaciones que el texto escrito no podría presentar con igual eficiencia?, ¿está debidamente numerado y titulado el material gráfico?	X	
7	¿El título es claro y se ajusta bien al contenido?	X	
8	¿Hay conceptos que por su relevancia y desarrollo deberían incluirse como palabras clave? (¿cuáles?)	X	
9	¿El texto requiere un glosario de términos técnicos o especializados?	X	
10	¿Presenta de manera clara y precisa el objetivo del texto, el problema que se aborda o el punto de partida del documento, así como la descripción de la estrategia de investigación?	X	
11	¿Hay progresión en las ideas y en la información?	X	
12	¿Se evidencian recursos retóricos como el uso claro de metáforas con funciones expresivas, de explicación y ejemplificación de conceptos, creación y consolidación del vocabulario específico de la disciplina?	X	

[Escriba aquí]

13	¿Los ejemplos expuestos son ilustrativos, claros y suficientes?	X	
14	¿Los resultados se encuentran fundamentados en los datos?	X	

Aspectos ortográficos y gramaticales

1	¿Hay una adecuada escritura de palabras?	X	
2	¿Se presentan errores de digitación?	X	
3	¿Los signos de puntuación se utilizan de manera apropiada?	X	

Dictamen		
Descripción	Sí-No	Observaciones
Recomendar a publicación	Sí	
Publicar con correcciones		
Presentar de nuevo con las correcciones.		
No publicar		



Luis Carlos Mussó
Editor
Diciembre de 2022