



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
HOSPITAL LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, CANTÓN SANTA
ELENA, AÑO 2022.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Lenin Gabriel Ortiz Pabon

La Libertad, Ecuador
Febrero-2023

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.**”, elaborado por el Sr. Ortiz Pabon Lenin Gabriel egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Lcdo. En Administración de Empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Dr. Benavides Rodríguez Arturo Gustavo, PhD

Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado **“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOSPITAL LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2022.”**, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Lenin Gabriel Ortiz Pabon** con cédula de identidad número **1718941451** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Ortiz Pabon Lenin Gabriel

C.C. No.: 171894145-1

Agradecimiento

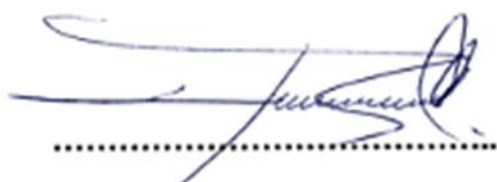
En este momento que se culmina una etapa de mi vida la cual ha nutrido de vastos conocimientos que sin duda serán puestos en práctica no solo en mi vida profesional y laboral, sino en la vida personal.

Ante lo cual me permito expresar mi infinito agradecimiento, a todos quienes formaron parte durante mi proceso de formación académica, a mi familia, especialmente para mi padre que siempre me alentó a seguir a delante pese a cualquier adversidad, aunque al momento no se encuentre físicamente con nosotros este logro es para ti, para mi hijo fuente de motivación constante en mi vida.

Mi agradecimiento también a la Carrera de Administración de Empresas, a cada uno de los docentes que la integran, especialmente a mi tutor de tesis Dr. Benavides Rodríguez Arturo Gustavo, PhD, en conjunto con el Ec. William Caiche Rosales, Msc. designado como docente especialista quienes contribuyeron con su basta y extensa experiencia académica en la elaboración de este trabajo de titulación.

Lenin Ortiz P.

Tribunal de sustentación



Lic. José Xavier Tomalá Uribe, Mgtr.
DIRECTOR DE LA CARRERA



Econ. William Caiche Rosales, Mgtr.
PROFESOR ESPECIALISTA



Dr. Arturo Benavides R. PhD.
PROFESOR TUTOR



Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC



Lic. Sandra Saltos Burgos
SECRETARIA

Índice de Contenidos

| | |
|---|----|
| Aprobación del profesor tutor | 2 |
| Autoría del trabajo..... | 3 |
| Agradecimiento | 4 |
| Tribunal de sustentación | 5 |
| Índice de Contenidos..... | 6 |
| Índice de tablas..... | 8 |
| Índice de figuras | 9 |
| Resumen..... | 10 |
| Abstract | 11 |
| Introducción | 12 |
| Capítulo I. Marco Referencial..... | 21 |
| Revisión de literatura | 21 |
| Desarrollo de teorías y conceptos | 23 |
| Variable Independiente: Gestión de la comunicación..... | 23 |
| Variable dependiente: Desempeño Laboral | 35 |
| Fundamentos legales | 45 |
| Capítulo II. Metodología..... | 50 |
| Diseño de la Investigación | 50 |
| Métodos de la Investigación | 52 |
| Población y muestra | 52 |
| Recolección y procesamiento de datos | 54 |
| Capítulo III. Resultados y Discusión..... | 55 |
| Resultados de la entrevista..... | 55 |
| Resultados de la encuesta..... | 57 |

| | |
|--|-----|
| Resultados de la prueba Alfa de Cronbach | 76 |
| Discusión..... | 76 |
| Conclusiones | 78 |
| Recomendaciones..... | 80 |
| Referencias..... | 82 |
| Anexos | 88 |
| Anexo 1 | 88 |
| Anexo 2..... | 89 |
| Anexo 3..... | 90 |
| Anexo 4..... | 92 |
| Anexo 5..... | 93 |
| Anexo 6..... | 95 |
| Anexo 7..... | 96 |
| Anexo 8..... | 98 |
| Anexo 9..... | 105 |
| Anexo 10..... | 106 |
| Anexo 11..... | 108 |
| Anexo 12..... | 110 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Mapa de competencias</i> | 35 |
| Tabla 2 <i>Comunicación entre los niveles organizacionales y gerencia</i> | 57 |
| Tabla 3 <i>Tabla de contingencia: Comunicación entre gerencia y áreas</i> | 58 |
| Tabla 4 <i>Comunicación entre niveles</i> | 59 |
| Tabla 5 <i>Percepción de la comunicación entre niveles</i> | 60 |
| Tabla 6 <i>Ideas y sugerencias tomadas en cuenta</i> | 61 |
| Tabla 7 <i>Apertura para expresarse</i> | 62 |
| Tabla 8 <i>Apertura para expresarse * área en que labora.</i> | 63 |
| Tabla 9 <i>Apertura para expresarse * Género</i> | 64 |
| Tabla 10 <i>Eficiencia de medios de comunicación institucional</i> | 65 |
| Tabla 11 <i>Tratamiento de temas con superiores</i> | 66 |
| Tabla 12 <i>Proceso de evaluación de desempeño</i> | 67 |
| Tabla 13 <i>Valoración de la evaluación de desempeño</i> | 68 |
| Tabla 14 <i>Retroalimentación del desempeño laboral</i> | 69 |
| Tabla 15 <i>Planificación de actividades departamentales</i> | 70 |
| Tabla 16 <i>Percepción sobre el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital</i> | 71 |
| Tabla 17 <i>Información sobre políticas y procedimientos institucionales</i> | 72 |
| Tabla 18 <i>Pausas activas en el lugar de trabajo</i> | 73 |
| Tabla 19 <i>Coordinaciones con el jefe inmediato</i> | 74 |
| Tabla 20 <i>Aporte del reconocimiento y feedback.</i> | 75 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 <i>Flujo de información entre niveles</i> | 25 |
| Figura 2 <i>Comunicaciones según el flujo de información</i> | 26 |
| Figura 3 <i>Esquema de la evaluación 360 grados</i> | 31 |
| Figura 4 <i>Metodología de evaluación del desempeño por competencias</i> | 33 |
| Figura 5 <i>Proceso Administrativo</i> | 37 |
| Figura 6 <i>Comunicación entre los niveles organizacionales y gerencia</i> | 57 |
| Figura 7 <i>Comunicación entre niveles</i> | 59 |
| Figura 8 <i>Ideas y sugerencias tomadas en cuenta</i> | 61 |
| Figura 9 <i>Apertura para expresarse</i> | 62 |
| Figura 10 <i>Eficiencia de medios de comunicación institucional</i> | 65 |
| Figura 11 <i>Tratamiento de temas con superiores</i> | 66 |
| Figura 12 <i>Proceso de evaluación de desempeño</i> | 67 |
| Figura 13 <i>Valoración de la evaluación de desempeño</i> | 68 |
| Figura 14 <i>Retroalimentación del desempeño laboral</i> | 69 |
| Figura 15 <i>Planificación de actividades departamentales</i> | 70 |
| Figura 16 <i>Percepción sobre el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital</i> | 71 |
| Figura 17 <i>Información sobre políticas y procedimientos institucionales</i> | 72 |
| Figura 18 <i>Pausas activas en el lugar de trabajo</i> | 73 |
| Figura 19 <i>Coordinaciones con el jefe inmediato</i> | 74 |
| Figura 20 <i>Aporte del reconocimiento y feedback</i> | 75 |



**Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio
Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.**

AUTOR:
Lenin Gabriel Ortiz Pabon

TUTOR:
Dr. Benavides Rodríguez Arturo Gustavo, PhD

Resumen

El desarrollo de la investigación consta de un estudio de diseño no experimental de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional., del cual se desprende la problemática: ¿En qué medida la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral de los servidores en el hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor?, estableciendo el siguiente objetivo general: Determinar en qué medida la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral de los servidores en el hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor; con su hipótesis General: La gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral del Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena. El motivo de este trabajo de investigación se respalda en los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, con los cuales se propondrán sugerencias que aportarán a la solución de la problemática encontrada.

La muestra de población es finita y mediante la aplicación del muestreo aleatorio simple se obtuvo un total de 209 servidores, para el presente trabajo de titulación se aplicó el método de investigación inductivo y deductivo, con la aplicación de la encuesta y la entrevista como instrumentos validados para la recolección de datos e información requerida para este trabajo de investigación.

Las conclusiones principales son que la efectividad con la que fluye la comunicación desde la gerencia a los demás niveles dependerá de factores: como la dimensión de la estructura orgánica, participación adecuada de los mandos medios en el proceso de comunicación también que la gestión de la comunicación si incide en el desempeño laboral del Hospital Liborio Panchana Sotomayor.

Palabras claves: Comunicación empresarial, desempeño laboral, motivación, productividad.



**Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio
Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.**

**AUTOR:
Lenin Gabriel Ortiz Pabon**

**TUTOR:
Dr. Benavides Rodríguez Arturo Gustavo, PhD**

Abstract

The development of the research consists of a study of non-experimental design of exploratory, descriptive and correlational type, from which the problem arises: To what extent does communication management affects the work performance of the servers in the General Hospital Dr. Liborio Panchana Sotomayor, establishing the following general objective: To determine to what extent communication management affects the work performance of the servers in the General Hospital Dr. Liborio Panchana Sotomayor; with its general hypothesis: Communication management affects the work performance of the servers in the General Hospital Dr. Liborio Panchana Sotomayor; with its general hypothesis: To determine the extent to which communication management affects the work performance of the servers in the General Hospital Dr. Liborio Panchana Sotomayor, canton of Santa Elena, Santa Elena: Communication management has an impact on the work performance of the Liborio Panchana Sotomayor Hospital, Santa Elena canton. The reason for this research work is supported by the results obtained from the instruments applied, with which suggestions will be proposed that will contribute to the solution of the problems found.

The population sample is finite and through the application of simple random sampling a total of 209 servers were obtained. For the present degree work, the inductive and deductive research method was applied, with the application of the survey and the interview as validated instruments for the collection of data and information required for this research work.

The main conclusions are that the effectiveness with which communication flows from management to the other levels will depend on factors such as the size of the organizational structure, adequate participation of middle management in the communication process, and also that communication management does have an impact on the work performance of the Liborio Panchana Sotomayor Hospital.

Key words: Communication management, work performance, motivation, productivity.

Introducción

En la actualidad a nivel global para que una empresa se considere exitosa debe contar con un talento humano altamente comprometido con los objetivos y filosofía organizacional; es ahí que la comunicación asume el rol significativo, contar con un proceso de gestión de la comunicación acorde a la realidad y necesidades de la organización, lo que permitirá transmitir los mensajes de manera eficaz, clara y concisa entre los niveles estratégico, táctico y operativo. La comunicación hace posible la creación de enlaces que permiten la trasmisión de información necesaria para potenciar el talento con el que cuenta cada colaborador, y en este contexto es donde el nivel estratégico puede tomar como una herramienta de gestión al desempeño laboral.

Desde la mirada de diversos autores como Martins (2022) saber cuándo y cómo comunicarse de manera efectiva puede ayudar a reducir la falta de comunicación, aumentar la felicidad del equipo, reforzar la colaboración y fomentar la confianza. De este modo, los equipos que saben cómo comunicarse de manera efectiva con respecto al trabajo están mejor preparados para enfrentar situaciones difíciles. Pero el desarrollo de los buenos hábitos de comunicación requiere de tiempo y esfuerzo.

Por tanto, siendo la comunicación “una ley universal de la naturaleza y de la vida”, es pertinente asociarla a la interacción entre las personas y grupos organizacionales en el desarrollo de las relaciones humanas. No obstante, requiere ser practicada de forma empírica en determinados usos en la sociedad, adaptarla según el ámbito y dinámica de los contextos donde se convive o hace vida mediante la interrelación con otros individuos.

En otra perspectiva, Segredo et al, (2017), consideran que la clave de una gestión organizacional se centra en las personas que participan en ella. Por lo cual, consideran que en el mundo actual existen altos niveles competitivos que exigen compromisos vinculados a los hechos, acciones, decisiones y la dirección en una organización que oriente a pensar y sentir. Con ello, el desarrollo de diversos procesos y sus resultados podrán ser más eficaces y efectivos, de allí que, la responsabilidad del personal directivo se fundamenta en la visión e intuición de manera no limitada en las situaciones que requieran brindar respuestas a los distintos problemas.

En este sentido, en las organizaciones de salud pública se ven implícitas influencias tanto internas como externas, donde las personas son sujetos y objeto, por lo que la demanda de una adecuada comunicación es imperativa ante la atención y disposición de servicios en el quehacer profesional que requiere potenciar actitudes en el pensamiento creativo y las acciones.

En Ecuador las organizaciones cada vez se vuelven más competitivas debido a la alta exigencia de sus usuarios por lo cual estas instituciones se ven obligadas a generar colaboradores altamente comprometidos. El desempeño laboral dentro de las instituciones puede tomarse como un indicativo de que se están aplicando las estrategias y herramientas administrativas apropiadas un de ellas la gestión de la comunicación para el fortalecimiento del desempeño laboral. En la actualidad, este tema genera gran interés debido al alto impacto que tiene en el comportamiento de cada uno de los colaboradores y en los equipos de trabajo.

Por otra parte, el sector público del Ecuador cuenta con estructuras organizacionales complejas de tipo funcional, con distribuciones jerarquizadas donde cada servidor cuenta con un superior establecido, cada colaborador responde exclusivamente al superior o responsable de la unidad o departamento, la gestión de comunicación cumple una función vital entre los niveles de estas estructuras con el objetivo de transmitir el mensaje de manera adecuada y eficiente entre los niveles y sus integrantes, su finalidad es cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

Tal es el caso del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, casa de salud de categoría II en el nivel de atención en la provincia de Santa Elena, frente a la alta demanda de pacientes es preciso garantizar una atención de calidad y calidez, para lo cual se requiere contar con servidores con altos niveles de desempeño y compromiso, personas activas en la participación de los procesos de la institución, en armonía con los aspectos filosóficos que la componen como son: la misión, visión, políticas, reglamentos internos y valores organizacionales; acciones que se verán reflejadas en su cultura organizacional.

Por tanto, la presente investigación responde a la necesidad de establecer cómo la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

El abordaje a la **problemática** central del presente estudio se determina en el flujo de información necesaria para el adecuado desarrollo de las tareas y responsabilidades aportando a mejorar el desempeño de los servidores del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor categoría II en el nivel de atención, donde se observa que a pesar de contar con personal calificado y dispuesto en la atención de los servicios de salud que se ofrecen, es necesario fortalecer la gestión de la comunicación para el desempeño laboral vinculado al direccionamiento estratégico y jerárquico que permita coordinar tareas de manera eficaz con la finalidad que los servidores se integren con la finalidad de cumplir lo establecido en la misión, visión y valores institucionales.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer como la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral del talento humano, así como establecer el grado de importancia de contar con servidores además de calificados, altamente comprometidos con la consecución de los objetivos y filosofía institucional.

Tomando como principal base lo señalado en el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador, donde menciona que la salud es un derecho que garantiza el estado, esto en concordancia a lo estipulado en el artículo 1 de Ley Orgánica de Salud que expone lo siguiente: *“Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia.”* Ley Orgánica de Salud (2022)

De acuerdo con Zapata, (2020) un deficiente proceso de comunicación puede tener como consecuencia la presencia de conflictos y errores fundamentales, de este modo la eficiencia se ve comprometida además de la calidad del trabajo. Por tanto, la comunicación es aquí una cuestión de efectividad individual, pero sujeta a una evaluación que muestra resultados interpersonales.

Mundialmente existen antecedentes de estudios asociados a la supervisión y desempeño laboral del personal sanitario, en Estados Unidos Richard et al. (2022) señalan que la tensión de la supervisión genera niveles bajos de rendimiento laboral en los profesionales sanitarios de sexo femenino (6,9%). Por otro lado, en Indonesia Suharto et al., (2019), establecieron que las competencias, habilidades y conocimientos influyen positivamente en el rendimiento laboral de los profesionales.

En la actualidad las instituciones del estado ecuatoriano cuentan con un sistema de evaluación para el desempeño laboral, la misma que se encuentra supeditada por el Ministerio de Trabajo (MDT) mediante su sistema informático de evaluación a través del módulo SIITH (Sistema Informático Integrado de Talento Humano), según lo estipulado en la normativa legal esta evaluación debe ser aplicada a todos los servidores que se encuentren sujetos al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público, mismo que pretende evaluar el desempeño laboral a través de la medición de los procesos internos y sus servidores con la fijación de objetivos, metas e indicadores (Ministerio del Trabajo, 2018).

No obstante, a pesar de que dentro del proceso de evaluación se encuentran módulos o apartados para la medición de las competencias técnicas y conductuales, la aplicación de esta evaluación en su mayor parte es puramente subjetiva basada a los criterios del evaluador; que generalmente construye juicios de valor en base a la afinidad con los servidores a evaluar, siendo de este modo una herramienta que no refleja la realidad del entorno organizacional.

En las organizaciones públicas de Ecuador, se ha evidenciado un bajo provecho de las potencialidades del talento humano, dicha situación obedece a los recurrentes cambios estructurales a las que están sujetas, convirtiéndose en entidades jerarquizadas y por tanto rígidas a las normativas expedidas para sus funciones, sin embargo, el trabajo que se puede hacer de manera interna desde el nivel estratégico de la institución es muy amplio y puede asegurar una gestión de la comunicacional más eficiente, donde gran parte dependerá de la voluntad y metodología de trabajo que genere la máxima autoridad.

De acuerdo con lo anterior, en la provincia de Los Ríos el estudio investigativo precedido por Solange, (2022) determinó que en el Hospital de Ventanas es visible la

ausencia de gestión y supervisión a causa de los cambios constantes del directivo de la institución, debido a su permanencia por un tiempo mínimo de seis meses desempeñando dicha función; la carencia de evaluación y control genera preocupación y desconfianza entre los trabajadores.

Algo similar ocurre en el Hospital General Dr. Liborio Panchana de la provincia de Santa Elena donde los recurrentes cambios de personal en los niveles estratégicos de libre remoción congregan un sin número de metodologías y estilos de liderazgos que no logran establecerse y afianzar el equilibrio entre la identidad organizacional y sus actores principales. Con la sustitución recurrente de funcionarios la generación de una cultura comunicacional alineada se torna deficiente y con falta de fluidez.

Al ser el Hospital General Dr. Liborio Panchana una institución que pertenece a la función ejecutiva del Estado posee una compleja estructura orgánica que busca integrar tanto los niveles estratégicos, tácticos y operativos, brindando atención directa a la ciudadanía de la provincia de Santa Elena y provincias limítrofes, se considera un hospital de segundo nivel de atención, quiere decir un hospital de referencia.

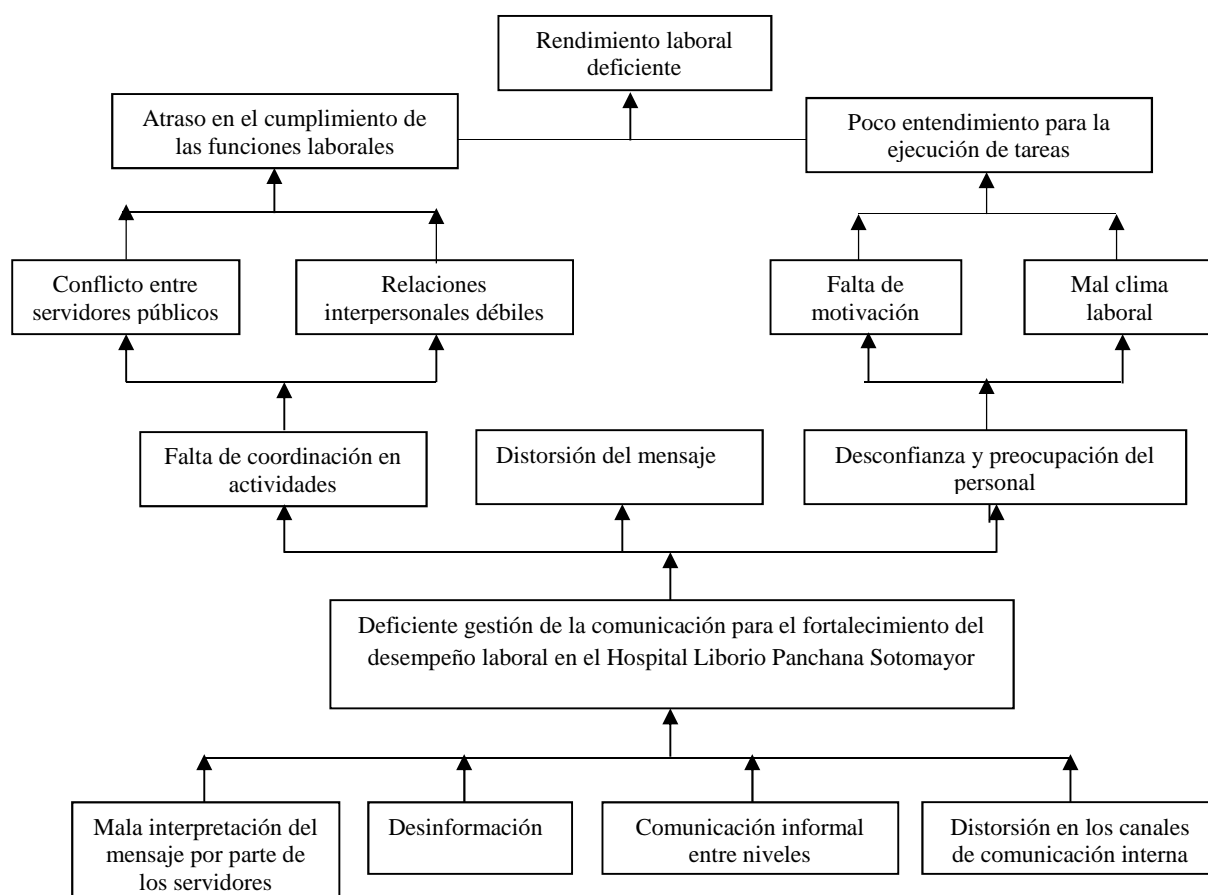
La comunicación entre los niveles de la estructura orgánica de esta casa de salud presenta considerables deficiencias, identificadas mediante las técnicas de investigación, mismas que llegan a influir directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores. Entre los hallazgos revelados en este abordaje investigativo, uno de los principales problemas se basa en el alcance que tiene la gestión de comunicación al momento de difundir o comunicar disposiciones, informaciones que se emiten desde los niveles estratégicos hacia los niveles inferiores tácticos, operativos y viceversa, mensajes que al final llegan distorsionados y en algunos casos no llegan a los servidores destinados, esto posteriormente se ve reflejado en el incumplimiento de las actividades, así como en la ausencia de planificación y organización afectando directamente el desempeño laboral en todas sus unidades.

De ahí la importancia de realizar un diagnóstico que permita identificar los principales elementos que afectan este proceso.

En base a los factores antes expuestos se presenta la necesidad de determinar la relación de la gestión de la comunicación con el desempeño laboral de los servidores de esta casa de salud.

De este modo, el presente trabajo de investigación generará un importante aporte con bases académicas expuestas a lo largo de su desarrollo, con el cual se pretende determinar la relación entre las variables de estudio, siendo la gestión de la comunicación y el desempeño laboral mediante la aplicación de instrumentos y herramientas basados en la medición de una escala de Likert, los beneficiarios directos serán las y los servidores de esta casa de salud que de manera implícita transferirán este beneficio a la colectividad con un servicio de calidad y calidez.

Árbol de problemas



Formulación del problema:

¿En qué medida la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral de los servidores en el hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor?

Bajo este contexto se ha desarrollado la **Sistematización del problema** mediante las siguientes incógnitas:

- ¿Cuáles son los indicadores de la gestión de la comunicación de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor?
- ¿Cuáles son los elementos de la gestión de la comunicación que inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor?
- ¿Cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor?

Objetivo General.

Determinar en qué medida la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral de los servidores en el hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

Objetivos Específicos.

- Establecer cuáles son los indicadores de la gestión de la comunicación de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.
- Determinar cuáles son los elementos de la gestión de la comunicación que inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.
- Identificar cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

El presente trabajo de investigación se **justifica** en base a que la gestión de la comunicación es relevante puesto que influye directamente en el clima laboral de las instituciones y en las relaciones personales. Por tanto, es fundamental para el éxito de la organización y para su correcto funcionamiento.

Una mala comunicación interna es la principal causa de problemas en las organizaciones, sus consecuencias impactan con el deterioro de las relaciones interpersonales, del clima laboral, declive en la credibilidad en los trabajadores, falta de coherencia en la consecución de objetivos, ausencia de liderazgo, mal manejo de la autoridad, entre otros.

En ese sentido resulta muy útil la consideración del proceso de comunicación interna que debe tener el hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor, correspondiente a una plataforma para que los elementos implícitos en dicho proceso fluyan eficientemente a todos los departamentos y puedan tomarse decisiones acertadas a nivel operativo, administrativo, táctico y estratégico. Así como mejorar de manera progresiva el desempeño laboral de los colaboradores.

Social

En el marco del ejercicio social el proyecto es pertinente por cuanto ofrecerá un valor agregado a la comunidad que es atendida en esta casa de salud. En este sentido, las empresas e instituciones que se preocupan por mejorar el desempeño laboral de sus integrantes a través de una estructura sólida de Comunicación Interna contribuyen significativamente a que los clientes internos y externos se beneficien al recibir con mayor eficiencia el flujo de información.

En consecuencia, la presente investigación tendrá un impacto provechoso en el hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor, ya que actualmente la comunicación interna se observa deficiente en todos los niveles organizacionales, al realizar este trabajo investigativo se establecerán componentes que permitan mejorar el desempeño laboral entre los servidores públicos de la casa de salud.

Hipótesis

Hg: La gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral del Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena.

Hipótesis Específicas

- HE1: Los indicadores de la gestión de la comunicación inciden en el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena.
- HE2: Los elementos de la gestión de la comunicación inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.
- HE3: Los indicadores de evaluación inciden en del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

La estructura del presente estudio se compone de los siguientes capítulos:

El **primer capítulo** comprende la revisión de literatura, desarrollo teórico y conceptos, así como los fundamentos legales relacionados con los conceptos y principales definiciones que ayudan a comprender las variables de estudio como son la gestión de la comunicación y el desempeño laboral, además de establecer las ventajas y contribuciones con su revisión epistemológica.

El **segundo capítulo**, presenta el tipo de estudio, enfoque de investigación, métodos y técnicas en el levantamiento de la información, determinación de la población y muestra y finalmente las técnicas de análisis de la información con el desarrollo metodológico ofreciendo una perspectiva que contribuye a orientar futuros estudios correlacionales y transversales.

Finalmente, el **tercer capítulo**, se presentarán las conclusiones y recomendaciones que sostienen el proceso de investigación en torno a la problemática abordada y como valor agregado se hace una propuesta del componente estratégico con posibilidad de aplicación a las unidades del Hospital Liborio Panchana Sotomayor del cantón Santa Elena para el fortalecimiento de la gestión de la comunicación y desempeño laboral de sus colaboradores.

Capítulo I. Marco Referencial

Revisión de literatura

El desarrollo del presente proceso investigativo se sostiene en una exhaustiva revisión documental que permitirá comprender las variables dependiente e independiente, sus dimensiones e indicadores desde la perspectiva de investigaciones recientes en el campo de la gestión de la comunicación y su impacto en el desempeño laboral en el sector hospitalario a nivel internacional y nacional. Esta recopilación contribuirá a analizar las percepciones de autores en distintos ámbitos basadas en antecedentes, bases teóricas y legales que servirán como punto de referencia para sustentar y construir criterios a favor de esta investigación:

Un estudio realizado por Maza (2019), relacionado con la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de UGEL N° 04 Comas, en la ciudad de Perú, estableció como objetivo determinar la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño laboral, para lo cual, empleó una metodología con enfoque cuantitativo, métodos de razonamiento hipotético deductivo, consistió en una investigación aplicada con un nivel descriptivo, correlacional. La población de estudio se enmarcó en 78 trabajadores contratados a quienes se le practicó una encuesta tipo cuestionario. Los resultados mostraron que la variable Comunicación interna existe una relación con un nivel de significancia en 0.857 aceptable, mientras que variable Desempeño laboral se obtuvo un nivel de relación igual a 0.791. De acuerdo con ello, se concluye en que existe una relación significativa que incide en el desarrollo organizacional de la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, Marin, (2019), presentó una investigación donde muestra la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novo centro Universal SAC con sede en El Tambo-Huancayo en Perú, el estudio determinó la relación entre las variables investigadas; donde los resultados obtenidos demostraron que existe una relación positiva entre las variables de comunicación y desempeño laboral. Para ello, se aplicó una metodología de tipo aplicada, observacional, con métodos comparativos, en un nivel descriptivo y explicativo, el procedimiento de análisis se fundamentó en el razonamiento deductivo e inductivo, de tipo experimental. La población de estudio fue de 28 colaboradores

Las investigaciones citadas, son relevantes porque contribuyen a orientar la investigación hacia la relación y el grado de incidencia que tiene la comunicación en el desempeño laboral, de allí que, el abordaje a la gestión de la comunicación en el contexto laboral constituye una importancia por cuanto favorece los procesos y flujos de operaciones en el desempeño de funciones de los distintos cargos ocupacionales. En este sentido, el desarrollo de funciones se observa a través de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una organización, lo que comprende que existe una comunicación que vincula las áreas operativas entre departamentos en el ámbito de una institución u organización.

En el contexto nacional, el estudio de Ganchozo (2021), sobre la comunicación organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en 17 servidores públicos que se desempeñan en EMMAP-EP (Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable de los cantones de Tosagua y Junin), reveló que el 71% de los encuestados opinan que no se toma en cuenta la satisfacción laboral y la gestión en la comunicación, mientras que el 59% de la población expresó que la comunicación entre niveles jerárquicos es deficiente y el 47% concluye que existe poca confianza entre el personal que labora en esta empresa.

De acuerdo con los resultados de los estudios antes citados, se concluye que la gestión de la comunicación en el espacio laboral es imprescindible para garantizar el alcance y buen desarrollo de las operaciones dentro de la cadena de mando, teniendo en cuenta que la comunicación comprende un factor clave en la interrelación de funciones departamentales en una organización de trabajo. De allí que, las relaciones interpersonales orienten la formación de equipos de trabajos comprometidos a los logros, metas y objetivos organizacionales.

Sobre este campo de referentes un estudio realizado por Pin Acaro (2021), sobre la comunicación en las empresas FREEPLASTIC ubicada en la ciudad de Guayaquil, se menciona que en la actualidad este factor se ha convertido en un espacio esencial para el desarrollo de un excelente desempeño laboral en el personal que labora en las organizaciones.

Por lo antes descrito, se entiende que la gestión de la comunicación se centra en el desarrollo de las relaciones humanas y los factores que convergen en las prácticas empresariales.

Por otro lado, considerando factores importantes como la prestación de servicios a usuarios y ésta como imagen corporativa de una organización, (Aragadvay, 2022) analizó la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral en el Hospital Básico Moderno en la ciudad de Riobamba-Ecuador, donde los datos revelan que la comunicación se muestra afianzada en un nivel de desarrollo del 62,1%, por su parte la motivación en un 62,5%, mientras que la satisfacción laboral en 67%, las barreras de comunicación y satisfacción laboral se presentan en el ambiente organizacional en un 61,4%. No obstante, existe una correlación aceptablemente positiva entre la comunicación interna y el desempeño laboral.

El estudio referido, sostiene que existe correlación entre las variables investigadas y, por tanto, brinda una importante orientación en el análisis de las investigaciones afines para conocer el estado del arte de las variables investigadas.

Así mismo, los antecedentes empíricos citados guardan una estrecha relación con los fundamentos del presente estudio, dado que determinan la relación entre la gestión de la comunicación y el desempeño laboral.

Desarrollo de teorías y conceptos

Variable Independiente: Gestión de la comunicación

La concepción sobre la comunicación está experimentando cambios que permiten analizar diferentes puntos de vista interpretativos, articulados en las acciones humanas. Por lo que, en el ámbito laboral se ha observado la intervención de especialistas en el campo filosófico, psicológico, antropólogo, historiadores y otros, quienes en la práctica están tratando de dar un enfoque teórico y conceptual más confiable Ríos et al., (2020). De este modo, la gestión de la comunicación constituye uno de los objetivos más importantes del desarrollo organizacional, la cual busca descubrir, sistematizar y formalizar la identidad de una empresa.

Además, se relaciona estrechamente con la comunicación estratégica dentro de los procesos y ejercicio sistemático también denominada comunicación interna. Por

consiguiente, se orienta a transformar los rasgos característicos como símbolos o señales que identifican la imagen corporativa a un público externo. Ironi y Cavallo, (2006).

Desde la perspectiva de Ríos et al., (2020), las estrategias de comunicación permiten no solo el desarrollo profesional, sino también el personal, así como también el estímulo y refuerzo de acciones encaminadas al logro de objetivos previamente trazados en el ecosistema organizacional. Sin embargo, en la industria de las comunicaciones, puede existir inconsistencias terminológicas entre lo que es una estrategia de comunicaciones, sus herramientas y la estructura para su implementación. Por ello en el desarrollo de procesos internos, la gestión de la comunicación comprende la demanda de programas operativos en cargos ocupacionales, análisis y ajuste de las relaciones entre departamentos para interrelacionar los componentes que convergen en el proceso. Ironi y Cavallo, (2006).

Por su parte, Watzlawick, Bavelas y Jackson (1991) citados por Ríos et al., (2020), señalan que la comunicación consiste en un sistema abierto de interacciones en un contexto determinado, donde se integran múltiples modos de comportamientos implícitos en la palabra, los gestos y las relaciones interpersonales, lo cual permite entender a la comunicación como el proceso mediante el cual se transmiten los sentimientos, emociones y conocimientos de las personas, se exteriorizan con su entorno para establecer relaciones diferenciadoras de realidades positivas y/o negativas que manifiesta el individuo. Y si bien el concepto está en constante evolución, es importante que la práctica sea consistente con las realidades que se presentan en el contexto en el que se está desarrollando; en este sentido, la comunicación asertiva juega un papel trascendental, donde la retroalimentación propicia el logro del objetivo general de la gestión de la comunicación Ríos et al., (2020).

Desde estos puntos, se torna importante instituir un sistema de comunicación efectivo dentro de las relaciones humanas y ciencias disciplinarias que respondan a las necesidades de interactuar de los individuos. A través de esto se puede generar valor como acumular conocimientos, cultivar o desarrollar relaciones interpersonales, incrementar las oportunidades de participación entre individuos con el fin de alcanzar metas grupales.

Indicadores de la Gestión de la Comunicación

De acuerdo con Sánchez y García, (2021) la comunicación interna se produce entre miembros de la propia empresa. Las comunicaciones internas pueden clasificarse según el sentido que siga el flujo de información y según se produzcan dentro de la organización formal o informal de la empresa.

Comunicaciones según el flujo de la información.

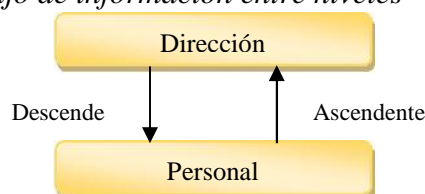
Según la dirección que siga el flujo de información entre las distintas personas que forman parte de la organización, podemos distinguir entre comunicaciones: verticales, horizontales o diagonales.

Comunicación vertical

La comunicación interna vertical se produce entre dos personas que están en distintos niveles jerárquicos dentro de la organización de la empresa. En las comunicaciones verticales, el flujo de información puede transmitirse en sentido descendente o ascendente.

- **Comunicación descendente:** Los niveles jerárquicos superiores transmiten información a los niveles inferiores. En este tipo de comunicación la información fluye de arriba hacia abajo. Sirve para transmitir instrucciones, dar órdenes, etc.
- **Comunicación ascendente:** La información se transmite de abajo hacia arriba. Va desde los niveles jerárquicos inferiores hasta sus superiores. Es muy útil para informar de las tareas realizadas, presentar propuestas o sugerencias, responder a solicitudes de los jefes, etc.

Figura 1
Flujo de información entre niveles



Nota. Flujo de información entre niveles

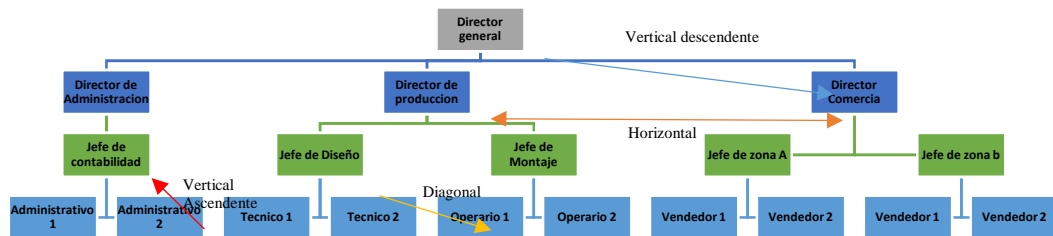
Comunicación horizontal

En la comunicación horizontal el emisor y el receptor tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía de la empresa. Este tipo de comunicación es útil para coordinar las actividades entre distintos puestos de trabajo, departamentos o secciones.

- **Comunicación diagonal:** Se da entre personas que se encuentran en distintos niveles dentro de la jerarquía de la empresa, pero no mantienen entre sí relaciones de dependencia directa.

Figura 2

Comunicaciones según el flujo de información



Nota. Adaptado de Comunicación empresarial y atención al cliente (p.40), por A.A Sánchez & J. J García, 2021, Editex

Elementos de la gestión de la comunicación

La empresa Indeed en el año (2021) publicó en su sitio web un artículo denominado **Los 7 elementos de la comunicación: ejemplos y evolución**, en éste expone los principales elementos de la comunicación, y cómo beneficia ser consciente del entorno laboral de cada una de las partes del modelo de proceso de la comunicación, como lo son: el remitente o emisor, el receptor, los códigos del mensaje, el mensaje en cuestión, los canales de comunicación, la decodificación y la respuesta del receptor.

De este modo, los expertos en lingüística, lenguaje y comunicación coinciden en definir 7 elementos básicos que forman parte del proceso de la comunicación. Indeed, (2021).

- **Remitente o emisor**

Este primer elemento de la comunicación es la persona, institución o aplicación tecnológica que transmite el mensaje. En cualquiera de los casos, el éxito de la transmisión del mensaje se basa en la utilización de un mismo canal y el mismo código de comunicación.

- **Receptor o recipiente**

Es quien recibe el mensaje. Este debe dominar el código de comunicación del emisor para poder entender el mensaje y responderlo, convirtiéndose en ese momento en emisor.

- **Codificación**

Representa la conversión del mensaje en símbolos compartidos que permiten la transmisión del mensaje y el mutuo entendimiento entre quien lo envía y quien lo recibe. Aquí, las cosas se complican, porque la mayoría de la gente usa su propia definición para ciertas emociones o ideas. La forma en la que los expresan en oraciones ofrece una visión de su tipo de personalidad.

- **Mensaje**

Esta es la parte esencial de todo proceso de comunicación. El mensaje (sea verbal o no verbal) contiene la información que como emisor se quiere compartir con el receptor y lo que este último espera escuchar, leer y comprender para poder responder el mensaje.

- **Canal de comunicación**

En el "presente online", que vive el mundo producto del desarrollo tecnológico y el uso de la Internet (que permite a quien recibe el mensaje dejar atrás su papel de receptor pasivo), el canal de comunicación más popular es la ventana de chat de las redes sociales. En ese tema existen muchas técnicas para optimizar la comunicación en línea o trabajo remoto.

- **Decodificación e interferencias (ruidos)**

La decodificación es la parte del proceso que permite como receptor extraer el significado de los símbolos enviados por el remitente y comprender absolutamente todo el contenido del mensaje. Cuando esto no ocurre es debido a los ruidos o interferencias que impiden la decodificación: esto incluye los ruidos ambientales, problemas tecnológicos, uso de léxico profesional no conocido por el receptor e, incluso, posturas de carácter que pueden impedir la comunicación con los compañeros de trabajo o supervisores.

- **Retroalimentación o feedback**

Es el momento cumbre en el que el receptor y el remitente están seguros de que se entendieron correctamente y proceden a encontrar una solución, en el caso de tratarse de cumplir una tarea de trabajo.

Medios en la gestión de la comunicación:

De acuerdo con lo definido por Llacuna y Pujol (2004) el portavoz deberá distinguir los recursos necesarios de cada medio (radio, TV, prensa, revistas, etc.) para que el mensaje sea transmitido varias veces y con la mayor fidelidad.

En este sentido, algunos autores las clasifican de la siguiente forma:

- **Directa y personal:** cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un diálogo, un conferencista en el auditorio. Se produce cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, u otros recursos o canales de comunicación
- **Indirecta:** cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete. De acuerdo con **Torres, (2021)** se clasifica de la siguiente forma:
 - a) **Correo electrónico:** Constituye un canal comunicacional efectivo en la gestión empresarial que permite informar a las partes que integran una organización en distintas direcciones.

- b) **Quipux y Mensajería instantánea:** Canales de mensajerías rápidas que son útiles y basados en aplicaciones digitales como WhatsApp o medios de comunicación que permiten optimizar los procesos, ser más rápido y eficiente, mayor interacción y mejor conocimiento de los procesos u actividades realizarse.

Al respecto, los recursos que se emplean en los canales de comunicación aseguran que la información fluya de forma constante entre los niveles, orienta a los individuos al logro de los objetivos y posibilita el análisis y monitoreo de las dinámicas organizacionales, aplicando los principios de la administración.

Indicadores de evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión de personas que se ha utilizado en varios procesos de las empresas, como la retribución de los empleados, la mejora del rendimiento a través de la formación, la promoción, e incluso para determinar qué empleados no deben continuar en la organización. Allegue et al., (2022)

Sin embargo, evaluar el desempeño laboral de un trabajador no se trata de juzgar o sancionar, sino de corregir, ayudar, colaborar y mejorar las relaciones personas en la empresa a posteriori, y es a través de los indicadores de desempeño o KPI (Key Performance Indicator), como se obtiene información cuantitativa respecto a los niveles de productividad y satisfacción, cuáles son sus necesidades y aspiraciones. Arrogante (2022, pág. 168)

De este modo, el sistema de gestión de desempeño ha de permitir aplicar evaluaciones específicas para cada perfil profesional, y debe adaptarse a las respuestas posibles y a los criterios de calificación. Este sistema ofrece ventajas tanto para la compañía como para los empleados, pues propicia las buenas prácticas y permite reconocer la implicación de quienes se esfuerzan e intentan mejorar día a día. Ayensa, (2022, pág. 182)

Por otra parte, según Cordero et al., (2019) la evaluación de desempeño se realiza también con fines de desarrollo, para potenciar la comunicación entre la

gerencia y el personal sobre el rendimiento de su trabajo, así como la formulación de recomendaciones con alusión a las actitudes, habilidades o conocimientos que debe incrementar o perfeccionar, la valoración empleada por la dirección como referencia para liderar e influir sobre el personal respecto a su desempeño; identificar las necesidades de formación y capacitación; detectar las deficiencias del personal; impulsar a los colaboradores a conectar sus objetivos individuales con los de la empresa; promover e impulsar a los trabajadores a obtener resultados eficientes; y, generar datos e información necesaria para la gestión de talento humano.

No obstante, la investigación de Granados (2019) donde analiza los resultados obtenidos de la aplicación de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones de salud de Latinoamérica, expone que evaluar a los trabajadores en las organizaciones de salud es muy importante y difícil de lograr de manera adecuada, ya que cuando se trata de servicios de salud, influyen factores internos y externos que hacen que el proceso tarde, porque lo principal es la atención a los pacientes.

Evaluar el desempeño, en efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere para identificar aspectos que permitan desarrollar al talento humano de las organizaciones.

Tipos de Evaluaciones de Desempeño

➤ Evaluación 180 Grados

La evaluación del desempeño de 180° se basa en la evaluación entre el personal, su superior, sus compañeros y esporádicamente los clientes. A diferencia de la evaluación de 360° esta evaluación no incluye el nivel de subordinados o superiores. Alles (2005). En tal contexto, Daza (2007) citado en Cordero et al., (2019) establece que la evaluación de 180° es una alternativa intermedia entre la evaluación de 360° y la evaluación de desempeño vista desde su perspectiva tradicional, personificado por la relación del trabajador con su jefe inmediato.

Para Gomez (2022) la evaluación de 180 grados persigue los siguientes objetivos:

Adaptación: con la evaluación 180 grados se puede conocer si el empleado cumple o no con los requisitos para el puesto que se le asignó.

Ascensos: Con la evaluación de desempeño se puede tener claridad de los motivos de ascenso dentro de una empresa, por lo que se evitará conflictos cuando se presenten estos cambios de puesto.

Retroalimentación: la evaluación 180 grados permite que los supervisores observen a sus empleados más cerca y brinden orientación para así generar una retroalimentación y de esta forma ellos mejoren.

➤ Evaluación 360 Grados

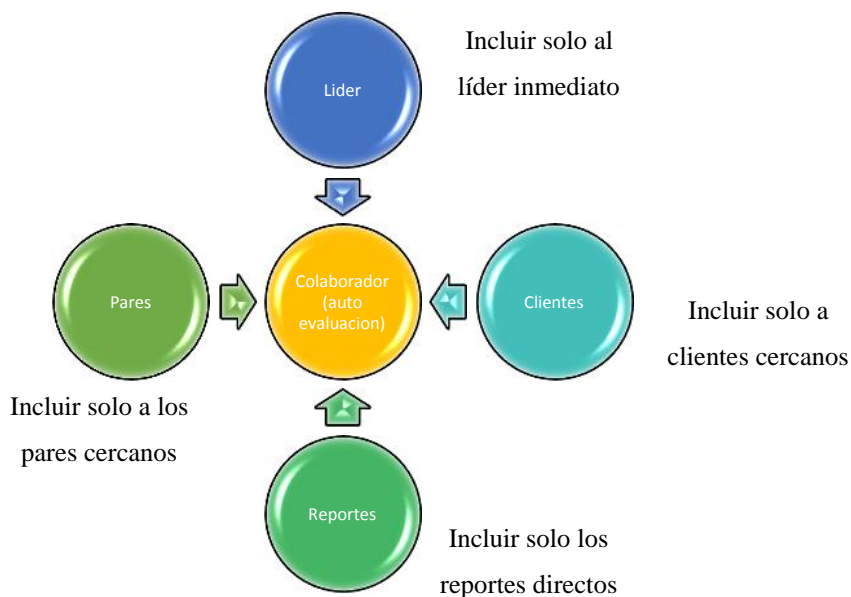
El autor Coindreau (2022) define a la evaluación 360 grados como el conjunto de retroalimentación sobre competencias profesionales y personales que recibe un colaborador por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad.

La razón por la cual se le llama 360° es porque incluye la autoevaluación del colaborador evaluado y además las evaluaciones de sus compañeros de trabajo, incluyendo al Líder Inmediato, Pares, Reportes y Clientes.

Figura 3

Esquema de la evaluación 360 grados

Nota. Adaptado de Coindreau (2022)



Fuente: Interatec, 2022, <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>

En el ámbito nacional, la investigación realizada por Heredia (2021) en el Hospital Homero Castanier Crespo de la ciudad de Azogues, capital de la Provincia del Cañar, planteó aplicar el método 360° como modelo de evaluación para optimizar el desempeño de sus funcionarios y mejorar la gestión administrativa. Esto, principalmente a que es un método sencillo, práctico, eficiente, técnico y manual; ideal para medir, examinar y desarrollar las capacidades, sapiencias y conductas de los servidores públicos; y resolver los principales problemas identificados en el abordaje investigativo:

- La formación académica de los funcionarios no cumple con los perfiles para la ejecución de los puestos de trabajo que en la actualidad desempeñan, ya sea porque los perfiles profesionales son superiores o inferiores.
- A si también se evidenció que las actividades laborales que realizan en su mayoría no se encuentran acorde a los contratos de trabajo.

➤ **Evaluación basada en competencias**

La evaluación de competencias laborales es un proceso a través del cual, los evaluadores recogen evidencias de desempeño de los trabajadores a efectos de determinar su nivel de competencia para desempeñar una función o tareas específicas en un puesto de trabajo. Cordero et al., (2019, pág. 78)

Por competencia se entiende como las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Mendieta et al., (2020)

Los perfiles de cargo por competencias son bases de cualquier institución donde se registran las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, estableciendo de acuerdo a criterios de desempeño y a la manera de cómo están definidos los grupos de cargos dentro la organización.

Muchos estudios han demostrado que existen beneficios con la inserción de estrategias para implementar la gestión por competencias, en la investigación de Mendieta et al., (2020) denominado *Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario*, se menciona que en la ciudad de México en 2007, se llevó a cabo un estudio acerca de: Los

Beneficios de la Gestión por Competencias de recursos humanos; diseño no experimental, transversal, en una muestra no probabilística de 176 empresas de Aguascalientes. Los resultados preliminares mostraron que dentro de los beneficios personales en un 66.7% permite al empleado mejorar su status; el 61.9% mejora la autoestima. En relación a los beneficios de la compañía destaca que el 81.0% de las empresas que aplican la gestión por competencias incrementan la calidad del producto, servicio y ventas, en los beneficios del sector predomina la calidad con 23.8% y la generación de empleos en un 19.1%.

Alles M. , (2010) citado por Cordero et al., (2019) establece un procedimiento metodológico integral dividido por niveles para una mejor aplicación de la evaluación por competencias dentro de la organización (figura3). Este inicia con la definición de los objetivos estratégicos, así como la misión y visión como parte del direccionamiento que la organización debe aplicar para alinear sus metas a corto y mediano plazo. Con esta base de información, el siguiente procedimiento se concentra en la identificación de las áreas que serán estudiadas y en las cuales se empleará el método de evaluación por competencias.

Figura 4
Metodología de evaluación del desempeño por competencias



Nota. Adaptado de Alles M. , (2010) por Cordero et al., (2019)

Para la identificación de competencias clave Alles M. , (2010) señala tres aspectos a considerar:

Definición de las bases del modelo: Como primera instancia dentro de la formación del modelo de evaluación es necesario tomar decisiones sobre la trascendencia, orientación, tipos de competencias, número de niveles y estrategias de gestión del talento humano a los que va encaminado. Se determinan los parámetros para la selección y conformación de los equipos de trabajo, los llamados paneles de expertos, los mismos que son:

- ✓ Equipo desarrollador del diccionario de competencias.
- ✓ Equipo desarrollador del perfil de competencias.

Como parámetros de selección para el personal que debe integrar los equipos, la autora señala: el conocimiento de la empresa (funcionamiento, comportamiento, historia, organización interna, objetivos) y, personal con experiencia en su puesto de trabajo y que goce del reconocimiento de sus compañeros y así como de sus responsables.

Estructuración del diccionario y mapa de competencias: Una de las bases en las cuales se debe soportar el modelo de gestión por competencias es el diccionario de competencias que sirve como referencia para el diseño del mapa de competencias en el que queden agrupados los comportamientos y las capacidades que la empresa cree necesario que su personal tenga.

El desarrollo del diccionario de competencias se realiza en base al conjunto de competencias recogidas por Alles, descritas en la tabla 1. Una vez seleccionadas las competencias tanto generales como específicas se realiza el mapa de competencias, en el cual se asigna una denominación a cada competencia para su fácil identificación y consecuentemente se establece su alcance de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la organización. A continuación, se presenta un modelo ejemplo en base a 5 competencias laborales:

Tabla 1
Mapa de competencias

| Competencia | Descripción |
|--|--|
| 1) Orientación hacia el cliente (OC): | Atención a las necesidades y requerimientos del cliente. Gestión de la satisfacción del cliente. Enfoque hacia el cliente interno y externo. |
| 2) Enfoque al logro (EL): | Gestión de los estándares de cumplimiento. Orientación hacia la calidad (mejora continua). |
| 3) Trabajo en equipo (TE): | Conciliación de equipos de trabajo. Resolución de problemas. Enfoque motivacional. |
| 4) Flexibilidad (F): | Adaptación. Consistencia. Abierto al cambio. |
| 5) Identificación con la empresa (IE): | Fidelidad con la empresa. Compromiso los objetivos y metas de la empresa. |

Nota. Adaptado de Alles M. , (2010) por Cordero et al., (2019)

Los instrumentos de evaluación de desempeño anteriormente descritos son altamente importantes y necesarios en las organizaciones porque a través de ellos se logra medir capacidades y habilidades tanto humanas, técnicas y conceptuales del talento humano; a partir de la información que generan orientan la toma de decisiones, el diseño de planes de acción, viabilizan la evaluación y mitigación de riesgos presentes en el ecosistema empresarial.

Variable dependiente: Desempeño Laboral

De acuerdo con Campbell et al., (1993), el desempeño laboral individual puede conceptualizarse como todas aquellas conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor

esperado por la organización para una mayor efectividad, siendo clave en el logro de metas, en la entrega de productos y servicios y en el alcance de ventajas competitivas sostenibles. A su vez, el desempeño individual es una variable de carácter multidimensional, reconociéndose distintas facetas, como el desempeño de tarea, contextual, adaptativo, proactivo y contra productivo; esto es, el desempeño va más allá de la ejecución de un rol laboral, lo cual es clave en su medición y evaluación Campbell y Wiernik, (2015)

Por lo cual, para lograr tanto su medición como evaluación debe existir procesos organizacionales que permitan su operacionalización, aquí es donde se vuelve importante el diseño organizacional. Indiscutiblemente el éxito de las organizaciones depende de la efectividad de la administración. Instaurada de esta forma promueve la integración de equipos de trabajo de alto desempeño, buenas relaciones humanas y la adecuada utilización de los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y el control. Calderon et al., (2018)

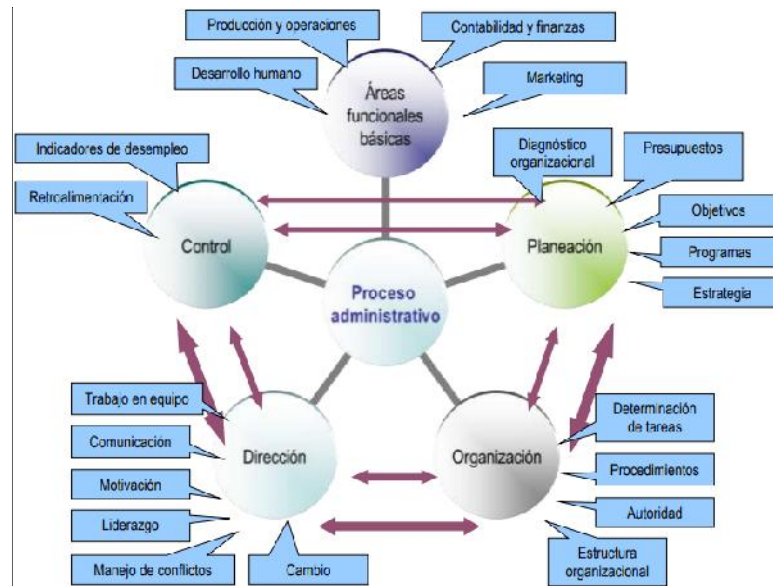
Basado en lo anterior, las evaluaciones de desempeño laboral proporcionan un diagnóstico general de las etapas que integran el proceso administrativo, dichos resultados son capaces de correlacionar tanto las prácticas de los colaboradores como los principios que enmarcan su rumbo. A partir de allí, el provecho que se obtenga de esos descubrimientos puede utilizarse como un mecanismo básico para viabilizar los procesos de gestión administrativa hacia la excelencia.

Proceso Administrativo

Se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos. Cano, (2017)

El proceso administrativo está conformado de cuatro fases principales: planificación, organización, dirección y control. En conjunto, todas siguen un proceso cíclico, por lo que se reiniciarán al completar su última fase, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5
Proceso Administrativo



Nota. Gráfico que representa el proceso Administrativo adaptado de Cano, (2017)

Planificación

Por planificación se entiende como el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades. La planificación antecede al resto de las funciones directivas (organización, dirección y control). Una vez que se ha clarificado que objetivos y como (plan) se quieren lograr, se está en condiciones de organizar y dirigir los recursos disponibles y se posibilita el control. Calderon et al., (2018). Entre las ventajas que aporta la planificación, podemos citar:

- Marca una dirección que seguir: cada miembro de la organización tiene claro que se espera de él y hacia donde debe enfocar su esfuerzo, incluso en momentos de turbulencia.
- Mejora la forma de protegerse contra las amenazas y permite aprovechar las oportunidades, ya que los directivos que planifican y controlan la evolución de dicha planificación deben estar continuamente vigilando el entorno, lo que les posibilita anticiparse a los cambios.
- Permite utilizar los recursos disponibles de la manera más eficiente posible, al proporcionar una perspectiva global de que queremos conseguir, con qué recursos contamos para ello y como lo vamos a aplicar. Posibilita

el control, ya que proporciona un patrón con el cual detectar si se producen desviaciones y, de este modo, definir acciones para corregirlas.

Organización

En la organización del proceso administrativo lo que se busca en esta fase es la coordinación de todo lo planificado con anterioridad Argudo, (2018). Cuando se llega a este paso se empieza a dar forma a todas las ideas que se generaron durante la planificación, además se organizan mejor las actividades para continuar con el proceso administrativo.

La organización provee la estructura adecuada para trabajar correctamente con la participación acertada de todos. Asimismo, el proceso organizativo se proyecta para aumentar la productividad y eficiencia, de modo que se diseña con el objetivo de establecer las funciones de los trabajadores y que estas no estén duplicadas. Arguello et al., (2020)

Es importante que durante la organización se asignen los recursos necesarios para cumplir con las actividades y ya se tengan seleccionadas las personas que realizarán el trabajo adecuadamente. Mariño, (2022).

Dirección

La dirección es el momento en el que se guía, vigila, supervisa, motiva y comunica a los colaboradores las actividades que se realizarán. También recolecta información en las bases de datos, mide, determina diferencias y corrige; además utiliza la creatividad y contempla la innovación.

En esta etapa el administrador o gerente aplican su liderazgo para que las labores requeridas se efectúen de la mejor manera; de igual forma, ayudan a perfeccionar la labor de los colaboradores con motivación, comunicación y autoridad. Acosta (2022)

Algunas funciones de la dirección son:

- Conducir a otros a la realización de labores
- Capacitar a los miembros para que exploten todo su potencial

- Recompensar y reconocer un trabajo bien hecho
- Revisar los esfuerzos y el control de obras

Control

El control representa la última etapa del proceso directivo. Es el encargado de vigilar que las actividades se estén haciendo como estaba previsto que se hicieran y en última instancia que se están alcanzando los objetivos que se pretendían. Existe una relación muy importante entre la planificación y control: no puede haber control sin una planificación previa, y no es posible garantizar el éxito de una planificación si no se realiza un control. Calderon et al., (2018) En este sentido, el control está presente en todas las fases de los procesos administrativos, su vínculo con los procesos de planificación, organización y dirección permite el cumplimiento de los objetivos propuesto. Arguello et al., (2020)

Las organizaciones tienen que implementar procesos de controles sistemáticos que permitan intervenir de manera oportuna en las tareas que requieran de una acción inmediata. Así, los tipos de control que deben implementarse son: global, táctico y operativo.

En cuanto al **control global**, este se refiere a la orientación que se realiza para controlar resultados de la empresa en su totalidad. Representa un objetivo a cumplir a largo plazo. Sin embargo, las organizaciones no pueden solo implementar este tipo de control, debe estar antecedidos por controles tácticos y operativos.

Por su parte, el **control táctico** se orienta a estructuras funcionales como los departamentos por separados y posee un mediano plazo. Su objetivo se centra en controlar el funcionamiento de un área de proceso fundamentalmente.

Finalmente, el **control operativo** se orienta hacia el control de las tareas y actividades operativas, es de corto plazo.

Al abordar estas teorías, se debe aclarar que el proceso administrativo es relevante porque permite una mayor organización y potencia los recursos de una empresa. Todos los componentes son de igual importancia y deben de funcionar de manera articulada y sistemática para alcanzar los objetivos. La finalidad de

implementar un procedimiento administrativo es lograr la gestión más eficaz de los recursos de la empresa, consiguiendo con ello los mejores resultados.

Motivación Laboral

Para Castillo C. , (2021), hay varias definiciones de gran importancia sobre la motivación laboral, quien considera que es un aspecto importante en los contextos laborales, ya que ayuda a determinar aquellas actividades que los empleados realizan con mayor perseverancia incidiendo en la eficiencia y los resultados de la organización.

La motivación se mide a través de sus características como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas), y la persistencia en el trabajo (persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas). Castillo J. , (2018)

Estos tópicos contrastan con lo indicado por Peña, (2015), quien indica que la gestión de la motivación gira en torno a el compromiso, que una vez logrado se obtienen resultados óptimos, que el futuro de la motivación laboral está enfocado en estrategias orientadas al compromiso; solo cuando el compromiso es palpable es que se pueden obtener altos niveles de desempeño. Por su lado, Delgado, (2020), indica que cuando hay un alto nivel de identidad corporativa se considera como un estímulo para incrementar la motivación de los miembros de una organización; esta identidad personifica la ética y las actitudes de la empresa y de los empleados y quienes la comparten están unidos por ese vínculo.

Algunos indicadores, que permiten evaluar la dimensión de motivación laboral son:

- **Ausentismo laboral:** La fundación internacional ORP define al ausentismo laboral como un factor multicausal, debiéndose estudiar desde distintos enfoques (empresarial, directivo, económico, psicológico, sociológico, pedagógico). Genera impactos negativos para el propio ausente, su familia, sus compañeros de trabajo, la organización, el estado y la sociedad. Tratándose de ausencia involuntaria (problemas de salud), el ausente es quien sufre la carga negativa de una complicación de salud. Si se trata de una ausencia voluntaria (abuso de certificaciones médicas innecesarias), puede mostrar un

“comportamiento de distanciamiento”, entrando en conflicto con los restantes compañeros; quienes se ven obligados a aumentar involuntariamente su volumen de trabajo sin una contrapartida económica adicional, ocasionando malestar y un clima laboral conflictivo. Fundación Internacional ORP, (2020)

- **Satisfacción laboral:** En 1959, surgió la teoría de Motivación-Higiene de Herzberg citado por Boada, (2019) la cual, si bien es una teoría motivacional, relaciona diferentes factores de desempeño con factores de satisfacción, como: Reconocimiento, logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso; os cuales se asociaron con efectos positivos en el rendimiento laboral en el largo plazo. A pesar que la relación entre satisfacción laboral y desempeño solía considerarse un mito, el análisis de estudios anteriores sugiere que la correlación es bastante alta asimismo Robbins y Judge (2017), a nivel organizacional también existen razones que apoyan la relación entre ambas, ya que se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos, tienden a ser más eficaces que aquellas que no los tienen.
- **Retención laboral:** La palabra retención, significa las múltiples estrategias que poseen las organizaciones para conservar y anclar a su negocio los colaboradores más calificados y que por alguna razón se diferencian de los demás agregando alto porcentaje de valor en los procesos que intervienen. El fin esencial de una estrategia de retención puede resumirse en fortalecer la actitud de permanencia de los trabajadores (decisión de participar en la empresa), y buscar (una vez logrado el objetivo anterior), que el personal contribuya con su tiempo, esfuerzos u otros recursos válidos. León y Calderón, (2018).
- **Deserción laboral:** El impacto del incremento de abandono voluntario por parte de los colaboradores de sus centros de trabajos, está generando inestabilidad, incertidumbre, retraso y confusión en las actividades de las organizaciones, no solo por el descenso del talento humano por los cuales se apostaron e invirtieron para un mejor desarrollo, también, por la falta de comprensión sobre los factores que están interviniendo para tomar esa decisión, así mismo por no encontrar una solución viable que permita retenerlos. Pérez S., (2021). La investigación realizada por McKinsey & Company (2021) a cinco países, concluyeron que existe tres razones para la

deserción laboral actual, el 54% de la población que renunció a su trabajo, mencionó no sentirse valorado por su organización, el 52% no se sentía valorado por sus gerentes y el 51% no tenía sentido de pertenencia organizacional.

Para las organizaciones en primera instancia es un problema que requiere pronta solución, porque paraliza proyectos o actividades programadas, además reclutar nuevos colaboradores requiere de tiempo e inversión, el nuevo personal tendrá que adaptarse a la cultura de la organización, entre otros aspectos. Sin embargo, viéndolo desde otra perspectiva es una oportunidad para las organizaciones, porque permite diseñar y transformar su cultura para adaptarse a nuevos cambios y sobre todo satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Pérez S., (2021).

La importancia de crear una atmosfera de trabajo agradable requiere atender barreras que amenazan el desarrollo de la cultura organizacional. Cuando esto sucede uno de los factores mayormente afectados es la motivación de los equipos.

Se puede afirmar que mantener su equilibrio suele ser una de las tareas más complicadas del proceso administrativo por todas las variables que convergen sistemáticamente en este y que deben ser igual y estratégicamente atendidas, sin embargo, la aplicación de herramientas adecuadas para su control puede convertir esta dimensión en la mejor aliada para el desarrollo empresarial.

De ahí que un trabajador motivado actuará de forma más comprometida con los principios organizacionales.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo esta designado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente. En el trabajo en equipo son básicas la cooperación de la comunicación y la información entre sus miembros, porque en esta nueva y novedosa dinámica de trabajo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo, incluye, además la organización de los roles de dicho equipo, imprimir unas dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del trabajador y la estabilidad laboral. Ayoví, (2019).

De acuerdo con Toro (2015) citado por Ayoví, (2019), en los equipos de trabajo establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. Al lograr el trabajo en equipo se genera la sinergia pertinente con la finalidad de brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo. Para lograr un eficiente trabajo en equipo es importante fortalecer las siguientes habilidades:

- **Comunicación efectiva:** La comunicación efectiva busca que la persona que emite el mensaje lo realice de forma clara, de forma directa y que no quede lugar a confusiones o malentendidos, busca que la persona que recibe el mensaje procese la información en términos que pueda entender y dar retroalimentación sobre el mensaje que ha comprendido. Pérez J., (2019) Asimismo, el autor recomienda algunos factores a tomar en cuenta y adaptarlos a nuestra forma de comunicarnos:
 - Conocer a los interlocutores de forma genuina
 - Utilizar lenguaje común
 - Reforzar mi lenguaje oral con no verbales
 - Uso de repetición y varios canales
 - Mensajes estructurados
 - Retroalimentación
 - Escucha activa
- **Resolución de conflictos:** Es muy común que las interacciones sociales conlleven situaciones que quisieran evitarse. Por sí misma, la convivencia abre paso a inconformidades o malos entendidos que crean entornos negativos. A todos aquellos que se dan en los espacios de trabajo, ya sea dentro de las empresas o en sus áreas y departamentos, los conocemos como conflictos laborales. Moreno, (2022) Algunos motivos que pueden provocar problemas entre los colaboradores pueden ser la mala comunicación, las opiniones divergentes o una deficiente gestión operativa. Pueden tener como causa la escasez de recursos, diferentes percepciones en el grupo de trabajo, distintos

objetivos, distribución deficiente de tareas, mala comunicación, entre otras razones.

- **Flexibilidad:** Es la capacidad de adaptación que poseen las empresas bien sea para ajustar tanto la creación y producción de sus productos, así como de las modalidades laborales, de acuerdo con las exigencias tanto del cliente interno como externo. Flores, (2021).

Según el autor, la flexibilidad en una empresa permite la existencia de un equilibrio entre la vida personal y profesional de cada trabajador.

De acuerdo con la investigación de Dreyer y Grønhaug, (2004), existen varios tipos de flexibilidad en una empresa que le permiten amoldarse a las condiciones del mercado, a las economías globales y fortalecer así el trabajo en equipo, así:

La flexibilidad estratégica

Es inherente a la gerencia de la empresa y su capacidad de ajustar estrategias, con el fin de responder rápida y adecuadamente a los cambios. La adopción de nuevas tecnologías, la diversificación en el mercado o la decisión de lanzar un nuevo producto o servicio, son algunos ejemplos comunes de ello.

La flexibilidad organizativa

También conocida como flexibilidad estructural, pues toca la organización interna de la compañía. Abarca desde la distribución de proyectos y tareas, la descentralización de funciones o los canales por donde se practica la comunicación interna.

- **Compromiso laboral:** El compromiso en el trabajo es un valor que cada empleado desarrolla durante su recorrido por la empresa, y que está muy relacionado con su desempeño para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Paya, (2022)

Un empleado motivado, comprometido y con sentido de pertenencia, es capaz de elevar su rendimiento laboral por encima de la media, de ahí que cada vez más la gerencia de recursos humanos aplique modelos integrales de evaluación

de desempeño, en los que no sólo mida los resultados, sino el desarrollo, crecimiento profesional y compromiso de sus trabajadores. Paya, (2022)

Las empresas, cuyas dinámicas organizacionales fomentan una cultura colaborativa, de participación, de trabajo en equipo, y donde se concibe la creatividad e innovación como pilares estratégicos, tienen una elevada probabilidad de que sus trabajadores experimenten un compromiso laboral capaz de sumar valor a la empresa, a sus puestos de trabajo y a su vida. Pero no sólo eso, el compromiso en el ámbito laboral implica otros beneficios para la empresa, tales como:

- Reduce la rotación de personal.
- Disminuye el absentismo.
- Retiene el talento más productivo.
- La empresa se vuelve más competitiva.
- Se incrementa la creatividad colectiva.
- Impacta positivamente en la satisfacción de los clientes.

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana, una capacidad altamente valorada en el mercado laboral y una de las características más demandadas por las empresas. Trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos, el trabajo en sinergia alinea los objetivos.

El trabajo en equipo se caracteriza por impulsar la cohesión entre los miembros y con esto desarrollar sentido de pertenencia, fortalecer y afianzar identidad con los objetivos del proyecto empresarial, generar vínculos profesionales y construir confianza individual y grupal.

Fundamentos legales

Sobre los fundamentos legales que sustentan el desempeño laboral, es necesario abordar los preceptos constitucionales que rigen en materia de derechos fundamentales, dado que el trabajo es un derecho constituido donde se establecen normativas en el marco del desarrollo y goce pleno de la calidad vida, el auto sustento y la calidad de un ambiente de trabajo adecuado para las actividades productivas. En este sentido se detallan las siguientes normativas:

Constitución de la República del Ecuador (2008)

En el artículo 16, se establece el derecho que tienen las personas en forma individual o colectiva a la comunicación libre, intercultural, inclusiva, diversa y participativa en todos los ámbitos sociales, mediante cualquier medio y forma, en su propio idioma y símbolos. Igualmente, se expresa el derecho a la creación de redes sociales y acceso al espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión pública, privada y municipal, así como espectro libre para el uso de redes inalámbricas.

El artículo 18, reza que todas las personas en forma individual o colectiva tienen derecho a recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, contrastada, oportuna, contextualizada, diversa, sin censura previa sobre hechos y procesos de interés común y con responsabilidad ulterior. También tienen derecho al acceso gratuito a la información generada en organismos públicos o en organismos privados que administren fondos públicos o realicen funciones públicas. No existe confidencialidad de la información, salvo en los casos expresamente establecidos por la ley. En caso de violación de los derechos humanos, ningún organismo estatal desmentirá la información.

Sobre el artículo 326, numeral 5, el cual refiere el derecho al trabajo y a la producción en base a los principios y condiciones laborales con los cuales todo trabajador debe contar en razón de un ambiente adecuado y propicio que garantice salud, integridad, seguridad y bienestar.

En este orden de normativas, en el artículo 33 se consagra el derecho al trabajo en el marco de un derecho, un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantiza al pueblo trabajador el pleno respeto a su dignidad, una vida digna, un salario justo y el empleo en un trabajo sano y libremente elegido o aceptado.

De igual manera, en el artículo 66 de esta Carta Magna se reconocen y garantizan a las personas:

1. El derecho a la igualdad formal, la igualdad real y la no discriminación.

2. El derecho al libre desarrollo de la propia personalidad sin más restricciones que los derechos de los demás.

El derecho a opinar y expresar el pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.

En este punto normativo, la Constitución como norma suprema rige las condiciones en las cuales un trabajador ejerce su derecho al campo laboral, dentro de un fundamento legalmente constituido donde se contempla el derecho al trabajo y el derecho a la comunicación en distintos ámbitos de aplicación. En este sentido, la norma es clara y concisa para que las organizaciones laborales, establezcan canales y procesos para el llevar a cabo el flujo de actividades y roles operativos a partir de su estructura y comportamiento organizacional.

Código del Trabajo

En cuanto al Código del Trabajo aborda medidas orientadas a la protección de los trabajadores y a la adecuación de espacios que puedan generar enfermedades profesionales. Si bien es cierto que se cuenta con normativa aplicada a los trabajadores bajo el régimen de código de trabajo, estos no aplican metodología para medir el desempeño laboral debido a que dentro de la normativa legal no se evidencia ningún articulado para su efecto.

Sin embargo, podría aplicarse mediante el mecanismo del reglamento interno en el cual se podrá definir un apartado para este propósito y podrá ser puesto en práctica una vez cuente con la aprobación de ministerio de trabajo este criterio se fundamente en el art.45 obligaciones del trabajador en su literal e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

En el artículo 38 referido a los riesgos provenientes del trabajo se indica que son aquellos provenientes del trabajo a cargo del empleador en consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Al respecto, el artículo 42, en el numeral 2, menciona que las oficinas y demás espacios laborales deben establecer medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, asimismo, las disposiciones legales y reglamentarias para precautelar el desplazamiento de las personas con limitaciones físicas. En tanto que, en el numeral 3, se refiere a la indemnización a los trabajadores cuando sufrieren enfermedades profesionales.

Ley Orgánica de Servicio Público

Para los servidores enmarcados en la normativa de la Ley orgánica del servicio público el desempeño laboral a nivel de las instituciones públicas cuenta con indicadores de rendimiento que son necesarios para que una organización cumpla sus objetivos y metas organizacionales deseadas. La evaluación de desempeño que se realiza en esta institución se respalda en lo establecido en la Ley orgánica del servicio Público, que manifiesta lo siguiente:

“la evaluación se fundamenta en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”. Ley Orgánica de Servicio Público (2020)

En el mismo cuerpo legal en el artículo 23 referido a “los derechos de los trabajadores, entre los derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad.
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley
- i) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos
- n) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales”

Ley Orgánica de Servicio Público (2020) subsistema de evaluación del desempeño

. “Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”.

Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de hospitales del ministerio de salud pública (2012)

Así como lo estipulado dentro del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de hospitales del Ministerio De Salud Pública (2012) en su artículo 2, objetivo. 4 menciona: “Involucrar a los profesionales en la gestión del hospital, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital”.

Dentro de las atribuciones y obligaciones para la máxima autoridad delimitadas dentro del mismo cuerpo legal artículo 8 literal p): “Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y desarrollar un sistema de evaluación interna, que permita el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso de incumplimiento”. Ministerio De Salud Pública (2012)

Capítulo II. Metodología

Diseño de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se aplicaron disímiles métodos de carácter teórico que contribuyeron a la profundización en la teoría científica acerca de la gestión de la comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

La metodología utilizada para la presente investigación es de enfoque mixto, ya que consta de una parte cualitativa, la cual empleó técnicas de observación directa y participante como la encuesta aplicada a los servidores públicos y entrevistas al gerente y director médico del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor; con la finalidad, primero, de conocer la realidad de un hecho social con la exploración y establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios diseñados. Asimismo, se compone de una parte cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos de medición para las variables dependiente e independiente.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

Por tanto, en el primer nivel del conocimiento la investigación cualitativa empleó la técnica de observación de campo que sirvió para identificar los indicadores presentes en los procesos de comunicación interna entre las unidades organizacionales del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor. Finalmente, la encuesta aplicada a los colaboradores permitió identificar aspectos que son prioritarios atender para satisfacer las necesidades de fortalecimiento de la gestión de la comunicación interna ligada al desempeño laboral y con esa información proponer un plan de acción.

En el segundo nivel del conocimiento, el estudio es de carácter descriptivo por cuanto el tratamiento de la investigación cuantitativa permitió identificar la asociación entre las variables de estudio comprendiendo los fenómenos que las componen, tales como las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación; y lograr determinar si es necesario insertar nuevas estrategias para mejorar el sistema de comunicación interna.

El tercer nivel del conocimiento es correlacional dado que la información presentada como parte del resultado investigativo permitió mediante el planteamiento de la hipótesis medir la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones específicas, en este caso, comunicación y desempeño.

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación realizó un estudio exploratorio, descriptivo y correlacional, de corte transversal en trabajadores del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

El estudio exploratorio empleó la técnica de la encuesta aplicada a servidores públicos con el fin de indagar respecto a la gestión de la comunicación (variable independiente) y sus dimensiones en las unidades organizacionales del hospital y su relación con la calidad del desempeño laboral de los colaboradores (variable dependiente). La encuesta fue constituida por 15 ítems, se empleó una escala tipo Likert con puntuaciones desde 1 a 5 como herramienta para la evaluación, ajustándose a los requerimientos del cuestionario, facilitando así el llenado e interpretación,

Asimismo, la entrevista aplicada al Gerente y director Médico del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor contiene seis preguntas abiertas de seguimiento para recopilar información sobre las variables estudiadas, sin sugerir al entrevistado ningún tipo de respuesta. También, esta técnica empleó preguntas de clarificación para contrastar las opiniones vertidas por los profesionales.

Por otra parte, el estudio es descriptivo por cuanto los datos recolectados se enfocaron en el análisis de los datos y en la descripción de los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones; procesados en el software estadístico SPSS, aplicándose un instrumento de múltiples alternativas validado por el juicio de expertos. Presenta además el cálculo de coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0,86 siendo confiable para su aplicación, mientras que los datos recopilados se procesaron mediante estadística descriptiva mostrados en el capítulo de los resultados.

Para concluir, el último nivel de la investigación tuvo como objetivo la descripción de las causas y efectos al correlacionarse las variables de estudio. De este modo, de acuerdo con el estudio aplicado en esta investigación y halladas las falencias

que posee la casa de salud con relación directa a la gestión de la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, se pretende implementar nuevos canales comunicativos y el establecimiento de una comunicación efectiva.

Métodos de la Investigación

Los métodos teóricos que se utilizaron en esta investigación son:

Método inductivo- deductivo

La construcción de este método se generó a partir de la revisión documental y bibliográfica de investigaciones llevadas a cabo sobre la gestión de la comunicación y su impacto en el desempeño laboral, permitiendo la composición del marco teórico y referencial de las principales teorías, principios y normas que lo rigen.

Asimismo, su aplicación permitió la validación de la idea a defender, mediante la argumentación, la reflexión y la interpretación de las técnicas de investigación.

Método analítico

Con la aplicación de este método se buscó una descomposición sistemática de cada uno de los elementos que posee el fenómeno de estudio (variables), seguido de un análisis especializado para la obtención de un nuevo fenómeno que aporta conocimientos (propuesta). En el desarrollo del estudio este método se aplicó para el levantamiento de un informe de resultados conformado por la medición del nivel de influencia que genera la comunicación interna sobre el rendimiento laboral de los colaboradores.

Población y muestra

Población

El universo de estudio para esta investigación son los servidores públicos del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

En base a información proporcionada por la unidad de talento humano, a diciembre del 2022 la casa de salud cuenta con una población de 480 servidores, de

los cuales 185 laboran bajo el régimen de código de trabajo y 315 con el régimen de la LOSEP, divididos en: gerencia, gestión de asesoría jurídica, gestión de comunicación, gestión de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión, gestión de calidad, gestión administrativa, gestión financiera, gestión de talento humano, gestión de tics (Tecnologías de la información y la comunicación), gestión de atención al usuario, gestión de admisiones, unidad de especialidades clínicas quirúrgicas, unidad de diagnósticos y apoyo terapéutico, gestión de enfermería, docencia e investigación, gestión de red pública. (Anexo 2)

Muestra

La muestra poblacional es finita, estuvo conformada por 209 servidores públicos, a quienes se les aplicó la encuesta y el muestro aleatorio simple con la finalidad de dar a todos los servidores la misma probabilidad de ser encuestados.

$$\frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = 480
- Z = 1.96
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- e = error esperado (un 5%).

Se establece que el nivel de confianza para esta investigación es del 95% lo que se traduce que el nivel de Z corresponde a 1.96, p y q por estándar el valor se fija en 0.5, el nivel de error de e se establece en 0.05, se aplica la fórmula para la obtención de la muestra:

$$n = \frac{4 * 1.9^2 * 0.5 * 0.5}{0.0^2 * (4 - 1) + 1.9^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 2$$

Recolección y procesamiento de datos

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para fines del presente estudio en el proceso de recolección de información las técnicas e instrumentos que se aplicaron son:

Revisión Documental: Esta técnica apoyo la recolección de información interna sobre la gestión de la comunicación en los procesos operativos, técnicos, administrativos y estratégicos del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor.

Encuesta a servidores públicos: Es una técnica que estimuló la recolección de información que fue proporcionada por los servidores públicos del nivel táctico y operativo para la identificación de las diversas perspectivas sobre el sistema de comunicación interna que afecta el desempeño laboral de los colaboradores. Como instrumento se diseñó un cuestionario estructurado conocer la experiencia de los servidores públicos en sus puestos de trabajo. (Anexo 3)

Entrevista: a nivel estratégico se aplicó la técnica de la entrevista al Gerente Institucional y director Médico las cuales se formularon de acuerdo con los objetivos específicos del estudio. (Anexo 4)

Procesamiento de los datos

El procesamiento de la presente investigación utilizará el software estadístico IBM SPSS 20, donde para la validación de los instrumentos se aplicará el coeficiente Alfa de Cronbach y para el análisis de variables se aplicará la prueba de chi-cuadrada para asociación.

Validez y confiabilidad: La validez de los instrumentos se realizará a través del criterio de expertos en el tema, realizando una evaluación calificativa al mismo. (Anexo 5)

Capítulo III. Resultados y Discusión

Resultados de la entrevista.

La entrevista aplicada al Gerente y director Médico empleó un diseño de seis preguntas abiertas que han aportado a la concepción de un marco de referencia con información referente a la gestión de la comunicación en el hospital y su relación con el desempeño laboral de los servidores.

Al consultarle a la Gerencia respecto a cómo son manejados y solucionados los problemas que son reportados en esta unidad, se conoce:

- La gerencia es la última instancia para la resolución de conflictos, los problemas que se generan en cada nivel de esa institución por norma deben solucionarse dentro de cada unidad esto con el fin de fortalecer el liderazgo de los responsables de cada unidad y fortalecer las relaciones laborales, y en caso de no haber acuerdos y soluciones se toman las siguientes medidas:

Soluciones planteadas para la resolución de conflictos

- Evaluación de problemas (intervienen las áreas involucradas)
- Mediación y solución del conflicto
- Llamados de atención
- Desvinculaciones del personal (de ser necesario)

Al indagar sobre la percepción que tiene respecto a la forma en la que fluye la comunicación entre los niveles, se identificaron los principales problemas:

Principales problemas identificados en el proceso de comunicación

- La información se desvanece a medida que se va difundiendo, más que todo se debe a la cantidad de servidores a cargo de los mandos medios de cada unidad
- Las 72 horas que pasan desde el cambio de cada guardia representa el principal problema de comunicación.

Respecto a la opinión que tiene sobre si los canales de comunicación institucionales son utilizados de manera adecuada para transmitir las disposiciones e informaciones a los servidores, se conoce que durante el 2021 y 2022 el sistema de comunicación interna especialmente el correo zimbra no ha cumplido de manera adecuada su función de comunicar masivamente a todos los servidores las

informaciones o disposiciones que se generen de esta gerencia o cualquier otra unidad, esto particularmente a que este software de libre acceso no cuenta con un respaldo técnico avanzado y se limita a las acciones preventivas y correctivas locales desde el departamento de TICS, que en sus limitaciones trata de mantener activo el servicio, sin embargo, los constantes ataques de phishing acceden a correos electrónicos de los servidores y generar envíos masivos de correos spam; de tal manera que se colapsan los servidores y los ponen en listas negras obligando a suspender el servicio.

Por otro lado, al consultarle si existe equidad y justicia en el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores, su aporte sostiene lo siguiente; existe equidad y justicia al momento de ejecutar este proceso, su aplicación se orienta a cumplir con esta premisa cabalmente previo a su ejecución anual. Después de su aplicación se lleva a cabo una reunión con los actores involucrados para retroalimentar los resultados obtenidos y cumplir así lo dispuesto en la norma técnica de evaluación del desempeño.

Además, sostiene que los resultados de la evaluación de desempeño no pueden ser utilizados para realizar promociones, aumentos salariales y capacitaciones; lo anterior debido a que al tratarse de una entidad estatal las limitaciones económicas y legales no permiten generar este tipo de acciones. No obstante, para el desarrollo profesional de los servidores y la retención del talento humano se considera los perfiles idóneos en procesos de promoción interna.

Finalmente, al preguntar sobre el manejo de situaciones de estrés y sobrecarga de trabajo en el hospital; la dirección a impulsado a inicios del 2022 en conjunto con la unidad de seguridad y salud ocupacional un levantamiento de información mediante una matriz de riesgo que evalúa el nivel de riesgo presente en cada unidad, logrando identificar la presencia del síndrome de burnout en algunos colaboradores dada la naturaleza del trabajo que ejecutan. Alunas de las medidas implementadas para minimizar estos impactos son:

- Dotar de materiales y prendas de protección adecuadas al personal
- A los servidores con síndrome de burnout se le brindará sesiones de terapia con profesionales del área de psicología.
- Se impulsa un programa que garantice el goce de vacaciones.

Resultados de la encuesta.

Pregunta 1: ¿La gerencia de hospital genera una relación de comunicación hacia usted?

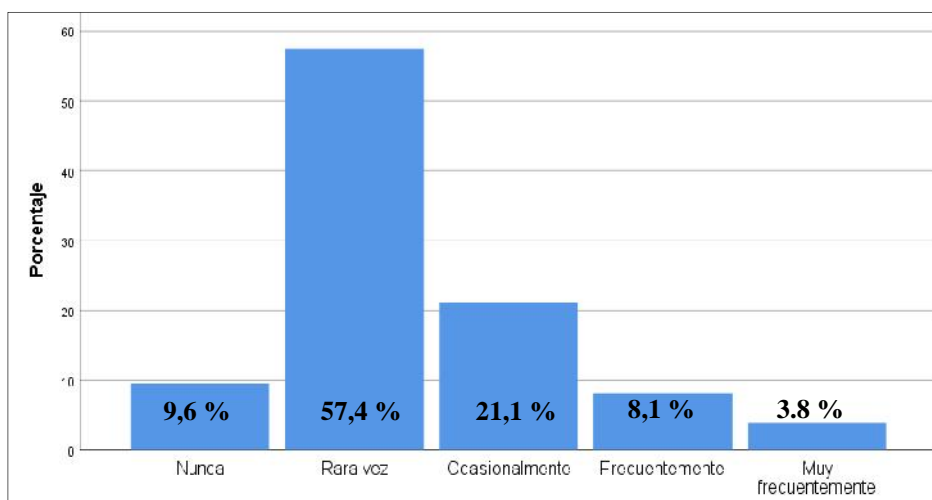
Tabla 2

Comunicación entre los niveles organizacionales y gerencia

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 20 | 9,6 | 9,6 |
| | Rara vez | 120 | 57,4 | 57,4 |
| | Ocasionalmente | 44 | 21,1 | 21,1 |
| | Frecuentemente | 17 | 8,1 | 8,1 |
| | Muy frecuentemente | 8 | 3,8 | 3,8 |
| Total | | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 6

Comunicación entre los niveles organizacionales y gerencia



Nota. Esta tabla muestra la relación de la comunicación de gerencia hacia sus colaboradores

Según los datos obtenidos, el 57,4% de los encuestados opina que la comunicación se promueve entre la gerencia y los niveles organizacionales rara vez. Tal situación obedecería a la poca importancia e intención de fortalecer las relaciones interpersonales por parte de los altos directivos. No obstante, de acuerdo con los datos observados puede agregarse que los cambios constantes en la gerencia estancan el

flujo de información. Por otra parte, el 21% de la población opina que el liderazgo comunicacional ejercido por la gerencia se presenta ocasionalmente.

Tabla 3

Tabla de contingencia: Comunicación entre gerencia y áreas

| | | Tabla de contingencia | | | | Total |
|---|--------------------|---|--------|----------|--------|-------|
| | | ¿La gerencia del hospital genera una relación de comunicación hacia usted? * Área en que labora | | | | |
| | | Recuento | | | | |
| | | Área en que labora | | | | |
| ¿La gerencia de hospital genera una relación de comunicación hacia usted? | | Administra | % | Atención | % | |
| | | tiva | | medica | | |
| ¿La gerencia de hospital genera una relación de comunicación hacia usted? | Nunca | 0 | 0 | 20 | 9.57 | 20 |
| | Rara vez | 11 | 5.26 | 109 | 52.15 | 120 |
| | Ocasionalmente | 9 | 4.31 | 35 | 16.75 | 44 |
| | Frecuentemente | 10 | 4.78 | 7 | 3.35 | 17 |
| | Muy frecuentemente | 6 | 2.87 | 2 | 0.96 | 8 |
| Total | | 36 | 17.22% | 173 | 82.78% | 209 |
| Análisis porcentual | | | | | | 100% |

Fuente: Encuesta a servidores públicos. Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | GI | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 49.310 ^a | 4 | .000 |
| Razón de verosimilitudes | 41.897 | 4 | .000 |
| Asociación lineal por lineal | 43.905 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 209 | | |

a. 3 casillas (30.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.38.

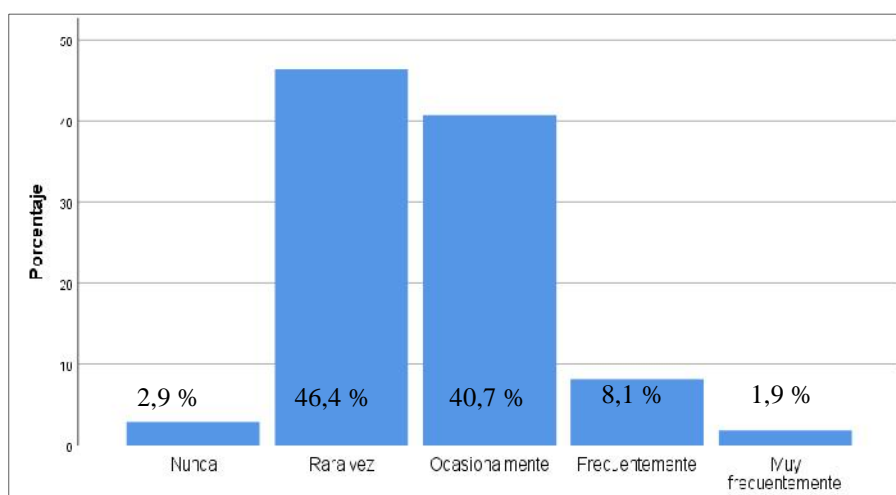
El análisis correlacional ejecutado a través del uso de la prueba Chi cuadrado, se observa que la significación asintótica (bilateral) es de $0.00 < 0.05$ por tanto se rechaza la H_0 : ¿La gerencia del hospital genera una relación de comunicación hacia usted? * Área en que labora son variables independientes. Y se acepta la H_1 : ¿La gerencia del hospital genera una relación de comunicación hacia usted? * Área en que labora son variables dependientes. Por tanto, laborar en determinadas áreas está asociado a que la comunicación con la gerencia fluya, de hecho, el resultado muestra que la Unidad de Atención Médica es donde se generan las mayores barreras de comunicación. Esto expresaría también que son constantes los inconvenientes para alcanzar los objetivos organizacionales en la unidad.

Pregunta 2: ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna?

Tabla 4
Comunicación entre niveles

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 6 | 2,9 | 2,9 |
| | Rara vez | 97 | 46,4 | 46,4 |
| | Ocasionalmente | 85 | 40,7 | 40,7 |
| | Frecuentemente | 17 | 8,1 | 8,1 |
| | Muy frecuentemente | 4 | 1,9 | 1,9 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 7
Comunicación entre niveles



Nota. Esta figura representa el grado de comunicación entre niveles de la institución.

Con el procesamiento de la información se ha identificado que el 46% del personal encuestado comenta que la comunicación entre los niveles organizacionales se difunde de forma clara, precisa y oportuna rara vez, esto permite entender que la gestión de la comunicación es constantemente deficiente y tal situación ha permitido identificar factores que influyen en esta, entre los que podemos mencionar:

- Deficiente liderazgo
- Objetivos confusos
- Falta de competencias
- Débil retroalimentación
- Desmotivación entre equipos

Tabla 5
Percepción de la comunicación entre niveles

Tabla de contingencia ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna? * Área en que labora

| | | Recuento | | Total |
|---|--------------------|--------------------|-----------------|-------|
| | | Área en que labora | | |
| | | Administrativa | Atención medica | |
| ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna? | Nunca | 0 | 6 | 6 |
| | Rara vez | 11 | 86 | 97 |
| | Ocasionalmente | 14 | 71 | 85 |
| | Frecuentemente | 8 | 9 | 17 |
| | Muy frecuentemente | 3 | 1 | 4 |
| Total | | 36 | 173 | 209 |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 23.615 ^a | 4 | .000 |
| Razón de verosimilitudes | 19.388 | 4 | .001 |
| Asociación lineal por lineal | 17.715 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 209 | | |

a. 5 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .69.

En el análisis de carácter correlacional ejecutado a través del uso de la prueba Chi cuadrado, se observa que la significación asintótica (bilateral) es de $0.00 < 0.05$ por tanto se rechaza la H₀: ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna? * Área en que labora son variables independientes. Y se acepta la H₁: ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna? * Área en que labora son variables dependientes.

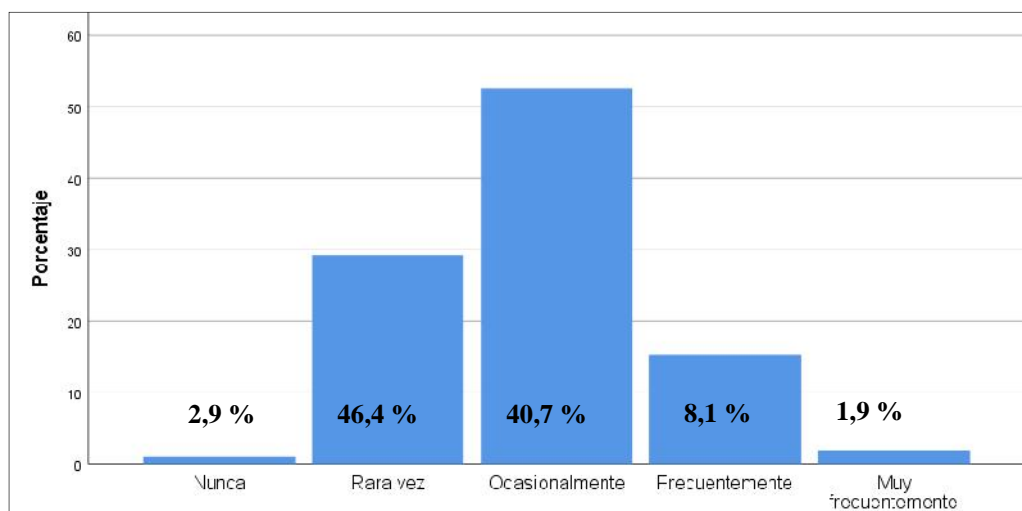
Por tanto, la tendencia continúa expresando que el personal de la unidad de Atención Médica percibe que la comunicación entre los niveles de la institución se muestra rara vez y ocasionalmente en forma clara, precisa y oportuna.

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia tus ideas o sugerencias no han sido tomadas en cuenta por tus superiores?

Tabla 6
Ideas y sugerencias tomadas en cuenta

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 2 | 1,0 | 1,0 |
| | Rara vez | 61 | 29,2 | 29,2 |
| | Ocasionalmente | 110 | 52,6 | 52,6 |
| | Frecuentemente | 32 | 15,3 | 15,3 |
| | Muy frecuentemente | 4 | 1,9 | 1,9 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 8
Ideas y sugerencias tomadas en cuenta.



Nota. Este gráfico muestra el nivel con son tomadas las sugerencias por los superiores

Un total de 110 encuestados correspondiente al 52,6% de la población estudiada opina que sus ideas y sugerencias para mejorar la comunicación interna entre niveles y que influye sobre el rendimiento laboral son tomadas en cuenta ocasionalmente, los resultados demuestran la desorientación y dificultades en el alineamiento del personal con la estrategia corporativa, escasa colaboración y compromiso, así como la ausencia de canales para orientar las necesidades de expresión que tienen los servidores.

Pregunta 4: ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones?

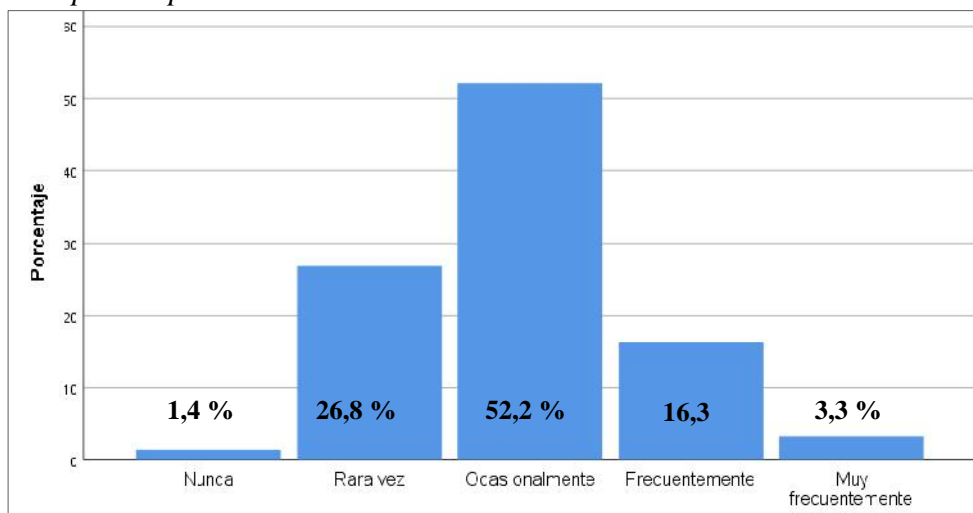
Tabla 7

Apertura para expresarse

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 3 | 1,4 | 1,4 |
| | Rara vez | 56 | 26,8 | 26,8 |
| | Ocasionalmente | 109 | 52,2 | 52,2 |
| | Frecuentemente | 34 | 16,3 | 16,3 |
| | Muy frecuentemente | 7 | 3,3 | 3,3 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 9

Apertura para expresarse



Nota. Este gráfico muestra el grado de apertura para expresarse sus preocupaciones

Al analizar la información obtenida se ha identificado que según la percepción del personal en un porcentaje del 52% de los resultados, los encuestados opinan que sus superiores les brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones con una tendencia ocasional. No obstante, de forma frecuente el 26.8% de los resultados señalan que la apertura se otorga rara vez.

Pero, si analizamos con mayor profundidad sobre la relación presente en el resultado anterior con el género y área donde labora de los encuestados encontramos:

Tabla 8

*Apertura para expresarse * área en que labora.*

Tabla de contingencia ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? * Área en que labora

| | | Recuento | | Total |
|--|-----------------------|--------------------|--------------------|-------|
| | | Área en que labora | | |
| | | Administrativa | Atención medica | |
| ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? | Nunca | 0 | 3 | 3 |
| | Rara vez | 3 | 53 | 56 |
| | Ocasionalmente | 17 | 92 | 109 |
| | Frecuentemente | 11 | 23 | 34 |
| | Muy frecuentemente | 5 | 2 | 7 |
| Total | | 36 | 173 | 209 |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 26.241 ^a | 4 | .000 |
| Razón de verosimilitudes | 23.089 | 4 | .000 |
| Asociación lineal por lineal | 22.533 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 209 | | |

a. 3 casillas (30.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .52.

En el análisis de la prueba Chi cuadrado la significación asintótica (bilateral) es de $0.00 < 0.05$ por tanto se rechaza la H_0 : ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? * Área en que labora son variables independientes. Y se acepta la H_1 : ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? * Área en que labora son variables dependientes. Por tanto, la unidad médica mantiene ocasionalmente la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones.

Tabla 9
*Apertura para expresarse * Género*

Tabla de contingencia ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? * Género

| Recuento | | Seleccione su Género | | Total |
|--|--------------------|----------------------|----------|-------|
| | | Masculino | Femenino | |
| ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? | Nunca | 2 | 1 | 3 |
| | Rara vez | 24 | 32 | 56 |
| | Ocasionalmente | 47 | 62 | 109 |
| | Frecuentemente | 15 | 19 | 34 |
| | Muy frecuentemente | 2 | 5 | 7 |
| Total | | 90 | 119 | 209 |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 1.298 ^a | 4 | .862 |
| Razón de verosimilitudes | 1.320 | 4 | .858 |
| Asociación lineal por lineal | .278 | 1 | .598 |
| N de casos válidos | 209 | | |

a. 4 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.29.

El análisis de la prueba Chi cuadrado la significación asintótica (bilateral) es de $0.862 > 0.05$ por tanto se acepta la H_0 : ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? * Género son variables independientes. Y se rechaza la H_1 : ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? * Género son variables dependientes. Por tanto, de la identidad de Género no dependerá que los superiores brinden la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones.

Pregunta 5: ¿Los medios de comunicación institucional correo Zimbra y Quipux, cumplen su objetivo de comunicar y transmitir información clara, concisa y de manera oportuna?

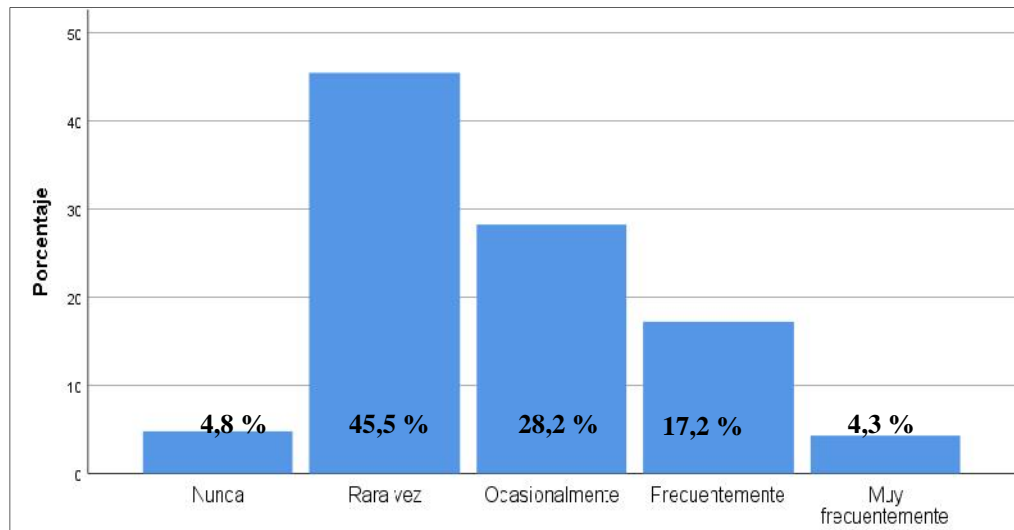
Tabla 10

Eficiencia de medios de comunicación institucional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 10 | 4,8 | 4,8 |
| | Rara vez | 95 | 45,5 | 45,5 |
| | Ocasionalmente | 59 | 28,2 | 28,2 |
| | Frecuentemente | 36 | 17,2 | 17,2 |
| | Muy frecuentemente | 9 | 4,3 | 4,3 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 10

Eficiencia de medios de comunicación institucional



Nota. Este gráfico muestra el nivel de eficiencia de los medios de comunicación institucional

Los resultados suponen que el 45.5% de los encuestados opina que los medios de comunicación Zimbra y Quipux cumplen rara vez su objetivo de comunicar y transmitir información clara, concisa y de manera oportuna rara vez. El resultado puede estar sujeto a las condiciones de la infraestructura tecnológica de los equipos y redes, no obstante, la estructura de las comunicaciones puede ser muy compleja dificultando la codificación por parte del receptor.

Pregunta 6: ¿Su superior le hace sentir la suficiente confianza y libertad para tratar temas sobre su trabajo?

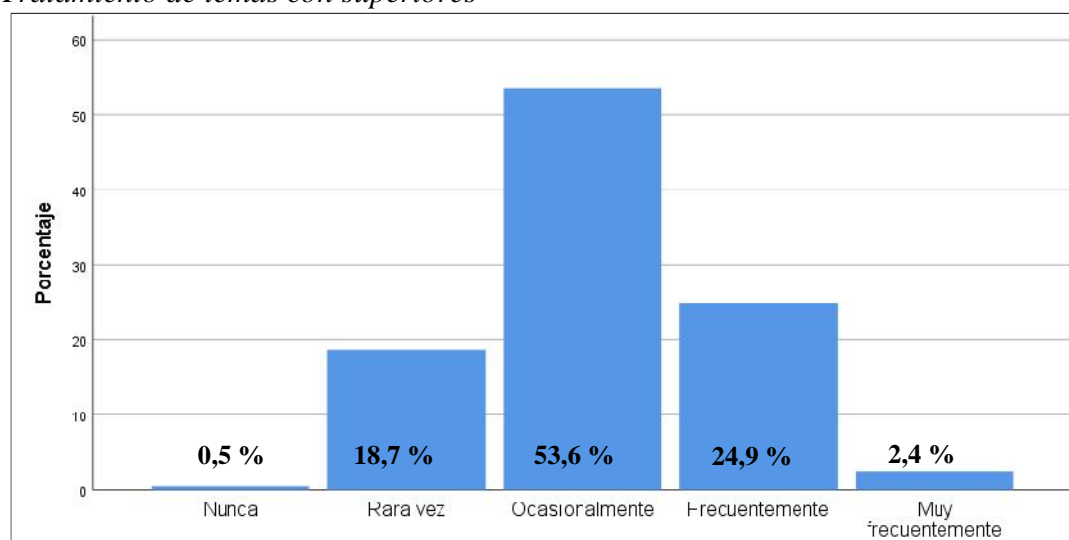
Tabla 11

Tratamiento de temas con superiores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 1 | ,5 | ,5 |
| | Rara vez | 39 | 18,7 | 18,7 |
| | Ocasionalmente | 112 | 53,6 | 53,6 |
| | Frecuentemente | 52 | 24,9 | 24,9 |
| | Muy frecuentemente | 5 | 2,4 | 2,4 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 11

Tratamiento de temas con superiores



Nota. Este gráfico muestra el nivel de confianza que tienen los servidores con sus superiores

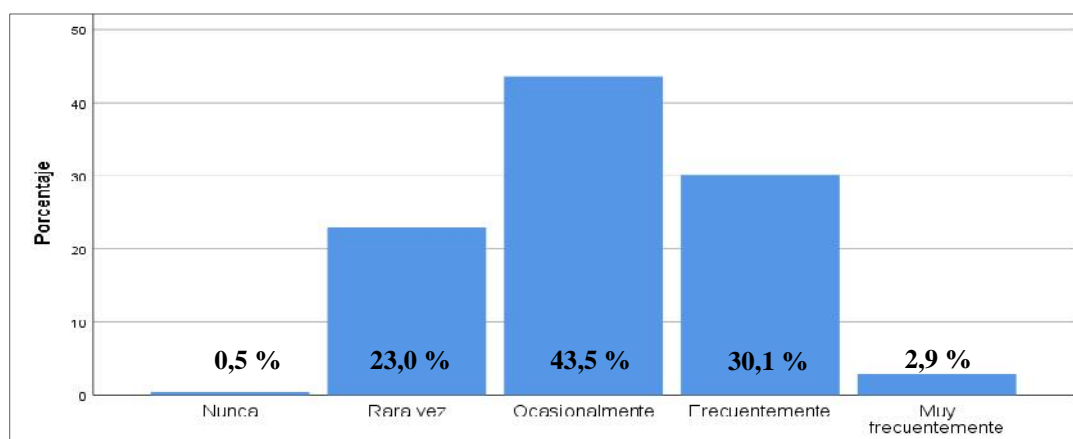
Los resultados revelan que 53% considera que la comunicación asertiva entre los superiores y los subordinados estimula un ambiente de confianza y libertad ocasionalmente. Es importante destacar que de la calidad de las relaciones interpersonales dependerá el logro de los objetivos organizacionales, por ello la estructura de la cadena de mando debe asegurar el cumplimiento de las necesidades comunicativas entre los niveles. Además, dada la naturaleza de los altos mandos en el hospital, los directivos deben reunir características tales como: la proactividad, manejo de conflictos, inteligencia emocional, sensibilidad interpersonal, entre otros.

Pregunta 7: ¿Para el proceso de evaluación del desempeño se establecen las metas y objetivos?

Tabla 12
Proceso de evaluación de desempeño

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 1 | ,5 | ,5 |
| | Rara vez | 48 | 23,0 | 23,0 |
| | Ocasionalmente | 91 | 43,5 | 43,5 |
| | Frecuentemente | 63 | 30,1 | 30,1 |
| | Muy frecuentemente | 6 | 2,9 | 2,9 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 12
Proceso de evaluación de desempeño



Nota. Este gráfico muestra el grado de establecimiento de metas y objetivos

El 43,5% de la población encuestada opina que durante el proceso de evaluación de desempeño se establecen metas y objetivos ocasionalmente, lo anterior puede obedecer a que el feedback de los resultados no proporciona las estrategias o soluciones para cumplir con el objetivo del diagnóstico (fortalecer las habilidades o corregir los problemas identificados), asimismo la frecuencia de su aplicación puede conducir a la pérdida de la objetividad y el interés de los participantes.

Pregunta 8: ¿Consideras que la evaluación del desempeño es útil y aporta para tu desarrollo profesional?

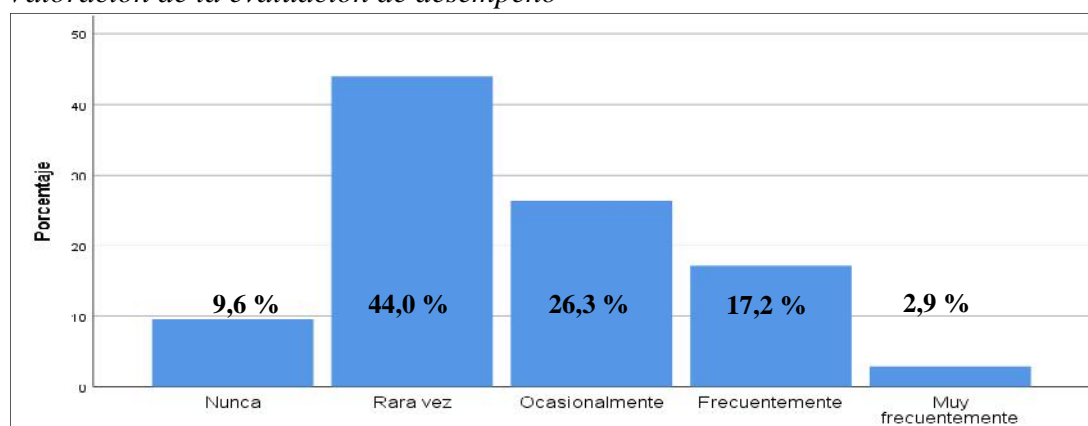
Tabla 13

Valoración de la evaluación de desempeño

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 20 | 9,6 | 9,6 |
| | Rara vez | 92 | 44,0 | 44,0 |
| | Ocasionalmente | 55 | 26,3 | 26,3 |
| | Frecuentemente | 36 | 17,2 | 17,2 |
| | Muy frecuentemente | 6 | 2,9 | 2,9 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 13

Valoración de la evaluación de desempeño



Nota. Este gráfico muestra el aporte de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional

Respecto al aporte de las evaluaciones de desempeño el 44% de los encuestados opinan que rara vez son útiles y aportan para su desarrollo profesional, las principales consecuencias de esta apreciación pueden estar sujetas a que no están focalizadas y diseñadas a las necesidades de las unidades y colaboradores, además de no estar diseñadas a partir del análisis de la situación actual en el entorno por tratarse de instrumentos o modelos internacionales que las entidades estatales aplican en sus instituciones.

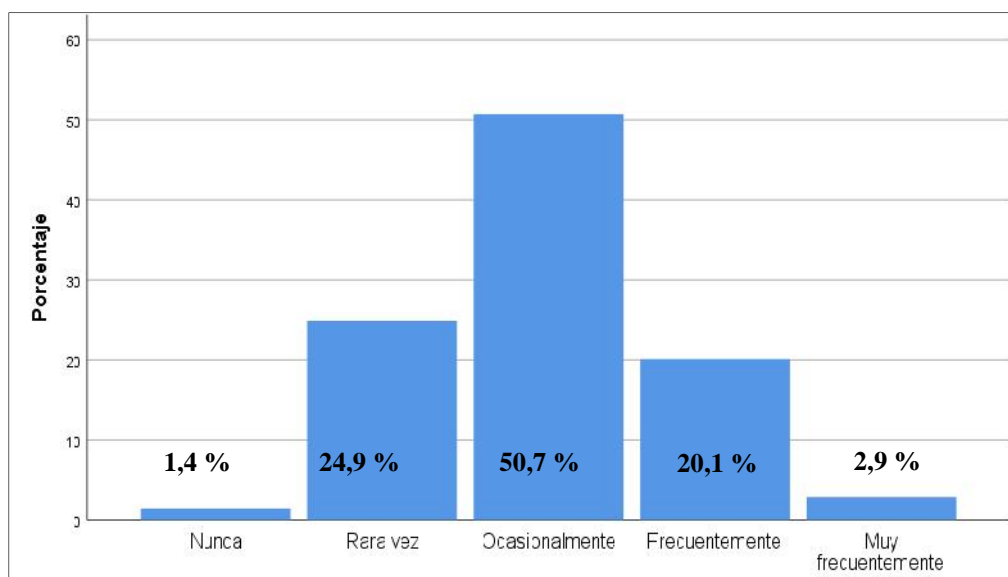
También la retroalimentación que se obtiene de estas podría no estar proporcionando una guía o acompañamiento a los colaboradores para tratar los puntos considerados críticos en su desarrollo profesional.

Pregunta 9: ¿Crees que tus superiores te brindan retroalimentación adecuada sobre tu desempeño laboral?

Tabla 14
Retroalimentación del desempeño laboral

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 3 | 1,4 | 1,4 |
| | Rara vez | 52 | 24,9 | 24,9 |
| | Ocasionalmente | 106 | 50,7 | 50,7 |
| | Frecuentemente | 42 | 20,1 | 20,1 |
| | Muy frecuentemente | 6 | 2,9 | 2,9 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 14
Retroalimentación del desempeño laboral



Nota. Este gráfico muestra el si la retroalimentación por parte de los superiores es adecuada

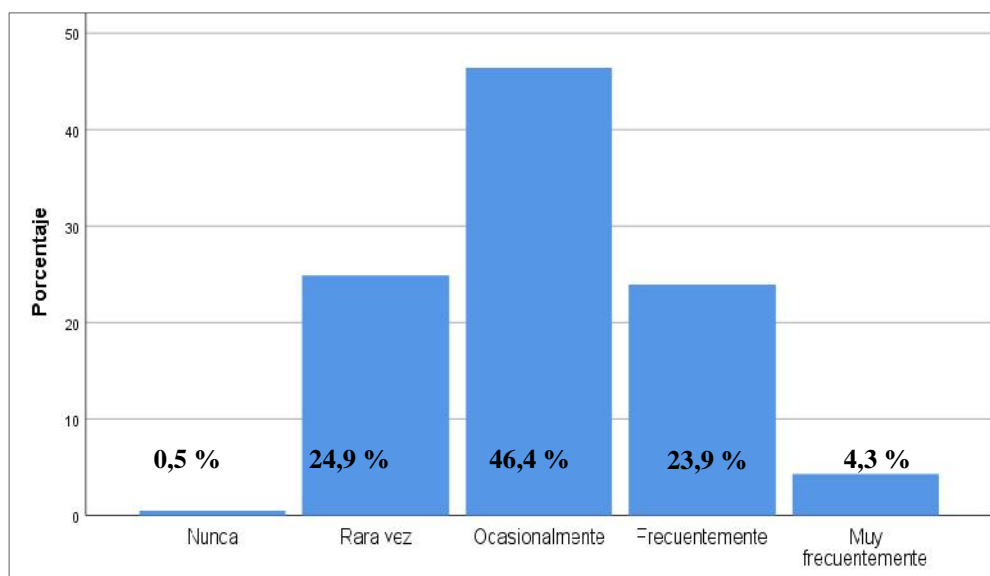
La métrica respecto al feedback que obtiene el colaborador de sus superiores sobre su desempeño laboral sugiere que se lleva a cabo en forma ocasional. Son 106 servidores sobre un total de 209 quienes son informados sobre las expectativas que tienen de su gestión. Lo anterior promueve la comunicación interna y permite crear estrategias que mejoren las condiciones de trabajo. No obstante, un poco menos de la mitad de la muestra poblacional se involucra en este proceso en frecuencias raras y frecuentes respectivamente. Y apenas, el 1% manifiesta que esto no ocurre nunca.

Pregunta 10: ¿Su unidad administrativa planifica las actividades laborales de todo el departamento?

Tabla 15
Planificación de actividades departamentales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 1 | ,5 | ,5 |
| | Rara vez | 52 | 24,9 | 24,9 |
| | Ocasionalmente | 97 | 46,4 | 46,4 |
| | Frecuentemente | 50 | 23,9 | 23,9 |
| | Muy frecuentemente | 9 | 4,3 | 4,3 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 15
Planificación de actividades departamentales



Nota. Este gráfico muestra la frecuencia que las actividades laborales se planifican

El 46.4% de la muestra observada manifiesta que las unidades se encargan de la planificación de las actividades laborales en los departamentos ocasionalmente, dicho resultado podría reflejar los principales problemas de comunicación interna presentes al no instaurar una cultura basada en la planeación como factor clave que permite trazar de manera clara los objetivos y los mecanismos para alcanzarlos. Aspecto que, por ende, mejora el nivel organizacional, funcional y operacional al permitir coordinar actividades, estrategias y recursos que garanticen el éxito.

Pregunta 11: ¿Durante la planificación laboral se considera el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital?

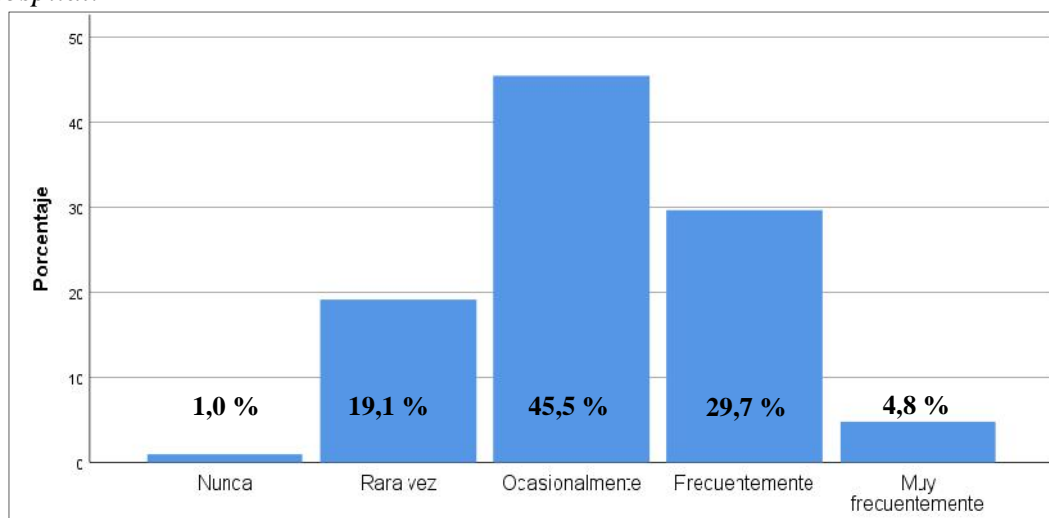
Tabla 16

Percepción sobre el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 2 | 1,0 | 1,0 |
| | Rara vez | 40 | 19,1 | 19,1 |
| | Ocasionalmente | 95 | 45,5 | 45,5 |
| | Frecuentemente | 62 | 29,7 | 29,7 |
| | Muy frecuentemente | 10 | 4,8 | 4,8 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 16

Percepción sobre el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital.



Nota. Este gráfico muestra el nivel de planificación laboral en equilibrio a la vida personal

El 45.5% de los encuestados opina que de forma ocasional dentro de la planificación laboral se mantiene el equilibrio entre la vida profesional y personal de los servidores, resultados que muestran que el 54.5% considera que el cumplimiento de las actividades requiere un sobre esfuerzo de su parte, sacrificando sus ratos de ocio o esparcimiento, períodos de licencias, entre otros. Esta situación puede a futuro generar enfermedades profesionales como el síndrome de burnout, estrés, por citar algunas.

Pregunta 12: ¿La institución los mantiene informado sobre políticas y procedimientos institucionales?

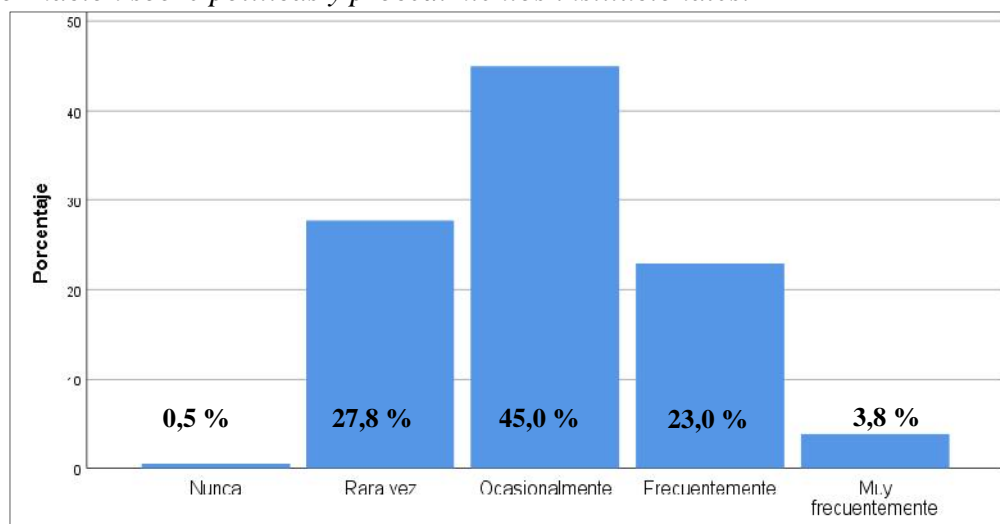
Tabla 17

Información sobre políticas y procedimientos institucionales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 1 | ,5 | ,5 |
| | Rara vez | 58 | 27,8 | 27,8 |
| | Ocasionalmente | 94 | 45,0 | 45,0 |
| | Frecuentemente | 48 | 23,0 | 23,0 |
| | Muy frecuentemente | 8 | 3,8 | 3,8 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 17

Información sobre políticas y procedimientos institucionales.



Nota. Este gráfico muestra el nivel en que mantiene informado al personal.

El 45% de los encuestados opina que las políticas y procedimientos institucionales se comunican ocasionalmente, este resultado puede estar en función con el objetivo de comunicar y transmitir información clara, concisa y de manera oportuna a través de los principales medios de comunicación del hospital, además de la efectividad en el proceso de retroalimentación que proporcionan los superiores.

Pregunta 13: ¿Se le permite tener periodos de descanso para relajarse en el horario laboral?

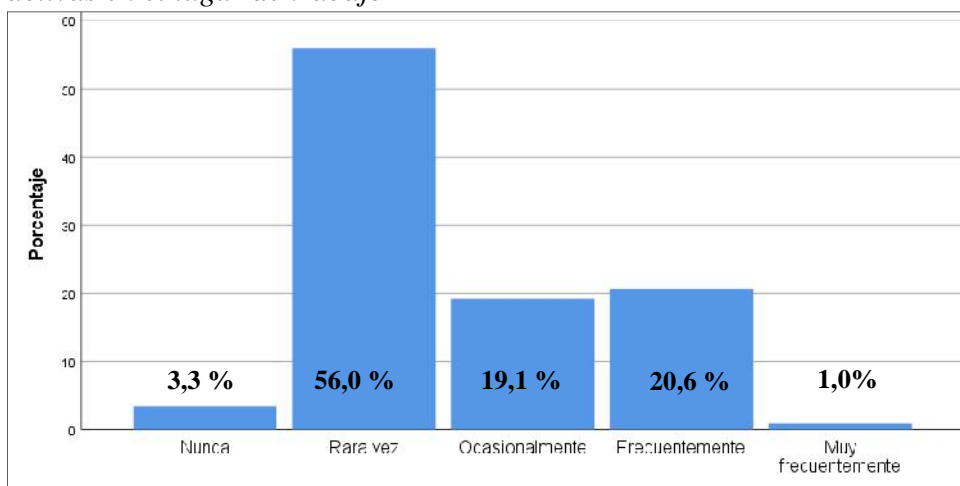
Tabla 18

Pausas activas en el lugar de trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Nunca | 7 | 3,3 | 3,3 |
| | Rara vez | 117 | 56,0 | 56,0 |
| | Ocasionalmente | 40 | 19,1 | 19,1 |
| | Frecuentemente | 43 | 20,6 | 20,6 |
| | Muy frecuentemente | 2 | 1,0 | 1,0 |
| | Total | | 209 | 100,0 |

Figura 18

Pausas activas en el lugar de trabajo



Nota. Este gráfico muestra la frecuencia que se realiza pausas activas

Respecto a la aplicación de pausas activas como un mecanismo para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, el estudio revela que estas se promueven rara vez. Lo anterior, puede incurrir en el aumento de enfermedades profesionales, sin embargo, actualmente se ha identificado que inciden significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores; quienes presentan problemas de estrés, fatiga, y conflictos interpersonales. Las pausas activas deben instituirse como estrategias preventivas ya que ayudan a restaurar la atención, aumentar la creatividad y potenciar la productividad de los equipos.

Pregunta 14: ¿Realiza coordinaciones con su jefe inmediato para identificar deficiencias laborales?

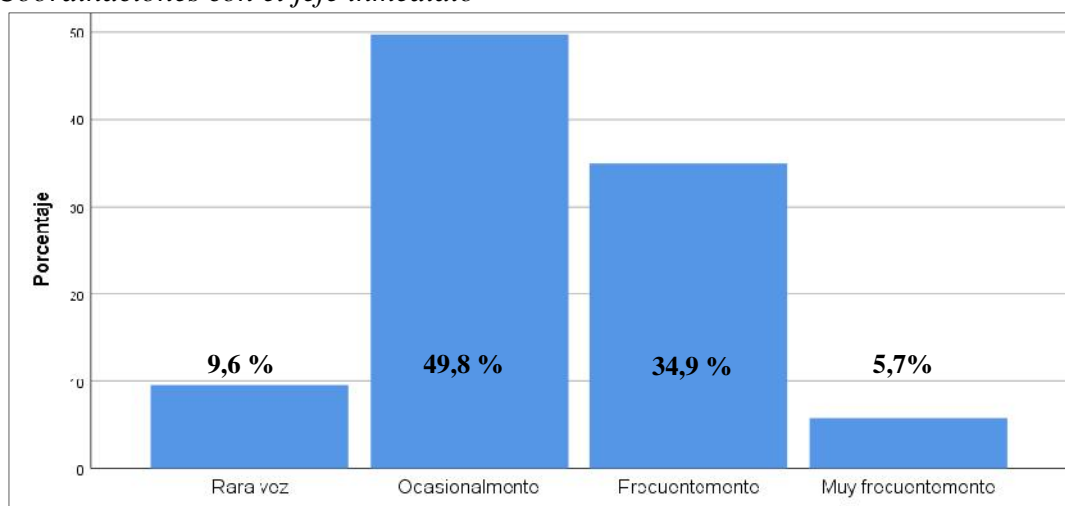
Tabla 19

Coordinaciones con el jefe inmediato

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Rara vez | 20 | 9,6 | 9,6 |
| | Ocasionalmente | 104 | 49,8 | 49,8 |
| | Frecuentemente | 73 | 34,9 | 34,9 |
| | Muy frecuentemente | 12 | 5,7 | 5,7 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 19

Coordinaciones con el jefe inmediato



Nota. Este gráfico muestra la frecuencia que se identifican deficiencias laborales en conjunto con su superior

Respecto a la coordinación que se lleva a cabo entre los jefes y subordinados para buscar soluciones adecuadas a las falencias identificadas, se estima que no se realizan con la frecuencia que deberían. En este nivel, las jefaturas deben encontrarse en la capacidad de comunicarse con los colaboradores mediante reuniones como una oportunidad para hacer balance de la situación y trabajar conjuntamente para resolver los problemas.

Pregunta 15: ¿Considera que el reconocimiento y retroalimentación (feedback) son elementos que incentivan y motivan el desempeño laboral?

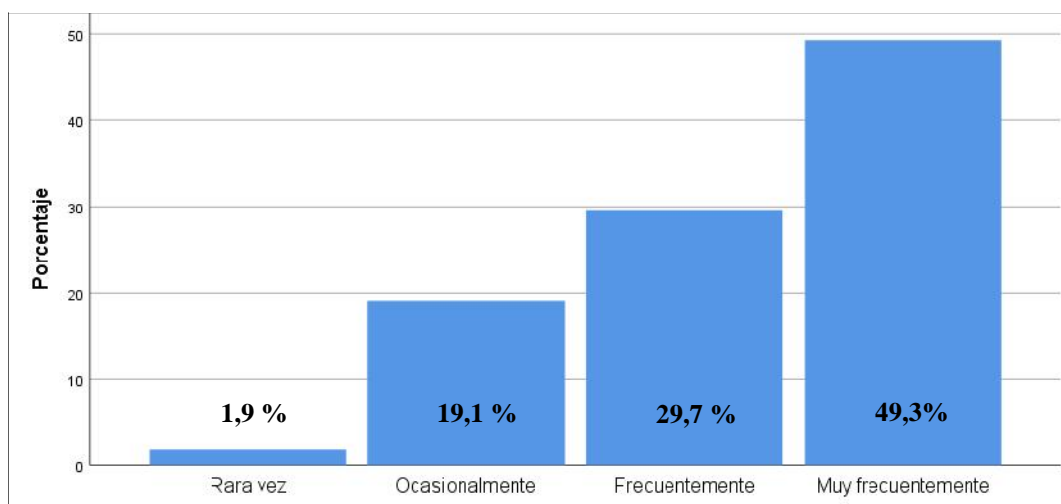
Tabla 20

Aporte del reconocimiento y feedback.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Rara vez | 4 | 1,9 | 1,9 |
| | Ocasionalmente | 40 | 19,1 | 19,1 |
| | Frecuentemente | 62 | 29,7 | 29,7 |
| | Muy frecuentemente | 103 | 49,3 | 49,3 |
| | Total | 209 | 100,0 | 100,0 |

Figura 20

Aporte del reconocimiento y feedback



Nota. Este gráfico muestra el nivel que aporta el reconocimiento y la retroalimentación en la motivación laboral

Al consultar a los encuestados si el reconocimiento y retroalimentación que reciben incentiva y motiva el desempeño laboral, el personal opina que se cumple este principio con alta frecuencia. De esta forma se entiende, que, una vez revelados los resultados obtenidos, el feedback logra transmitir las necesidades de mejora continua que deben instaurarse en los niveles organizacionales; al mismo tiempo que por parte de los servidores existe alta predisposición al cambio.

Resultados de la prueba Alfa de Cronbach

Los resultados de la encuesta aplicada a 209 servidores públicos del hospital Dr. Liborio Panchana Sotomayor se procesaron mediante el software estadístico IBM SPSS 20, en el cual se realizó un análisis de fiabilidad mediante ALFA DE CRONBACH, dando como resultado 0.860 por lo que se consideró que el instrumento tiene buen nivel de fiabilidad. Por tanto, lo anterior sostiene la credibilidad y validez que proporciona la información a partir de su aplicación para la composición de los capítulos del presente trabajo y la comprensión de las variables sometidas a estudio. (Anexo 6)

Por otra parte, el análisis del resumen de estadísticas del total de elementos muestra tanto la media correspondiente al índice de dificultad de cada ítem y la fiabilidad que tendría el instrumento con la omisión de cada una de las preguntas que lo componen. En este sentido, si se eliminan los ítems 7, 12 y 14 Alfa mejoraría al superar el valor 0.86 obtenido en la prueba. (Anexo 7)

Discusión

El diagnóstico establecido en el hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor permitió concluir que la gestión de la comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Demostrando de esta la validación de las hipótesis de investigación, sustentadas de conformidad con parámetros de investigación que permitieron la construcción de instrumentos que gozan de confiabilidad, validez y veracidad para su aplicación.

De este modo, la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor de la siguiente manera:

Hipótesis Específicas

- HE1: Los indicadores de la gestión de la comunicación inciden en el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena.

La tabulación de resultados reveló que las herramientas empleadas en este proceso proporcionan soluciones ocasionalmente. Lo anterior al no ser administradas

correctamente y al obviar la atención que se le debe proporcionar para que cumplan con los objetivos organizacionales.

- HE2: Los elementos de la gestión de la comunicación inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

La variable independiente (gestión de la comunicación) actúa sobre la variable dependiente (desempeño laboral) afectando su comportamiento y el de las dimensiones que la componen como el proceso administrativo, la motivación laboral y el trabajo en equipo.

- HE3: Los indicadores de evaluación inciden en del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

La problemática observada ha permitido plantear un modelo de gestión de comunicación interna centrado en mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. De tal forma, al instaurar las estrategias planteadas del plan de acción el hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor fortalecerá su cultura organizacional.

Por lo anterior, es relevante destacar la importancia de implementar herramientas de análisis y medición de la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los individuos, como un mecanismo que posibilite la oportunidad de construir espacios organizacionales que promuevan el crecimiento constante y perdurable de los colaboradores.

Hoy en día tal propósito es altamente demandado por las organizaciones para obtener una respuesta clara a los problemas presentes, como es el caso de la investigación de (Aragadvay, 2022) en el Hospital Básico Moderno en la ciudad de Riobamba-Ecuador, el cual permitió identificar factores claves vinculados a los resultados en la prestación de servicios a usuarios y en la imagen corporativa, proponiendo acciones para afianzar tanto la comunicación como la motivación y la satisfacción laboral.

Conclusiones

El tratamiento del objetivo general de la investigación se abordó con la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, corroborando mediante el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach (0,86) la confiabilidad de las pruebas y la significancia bilateral del cruce de variables con la prueba Chi Cuadrado ($0,000 < 0,01$).

En cuanto al tratamiento de los objetivos específicos, se concluye:

OE1: Establecer cuáles son los indicadores de la gestión de la comunicación de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

En el primer nivel de la investigación la encuesta aplicada a servidores públicos empleó una escala de likert que facilitó su llenado, su tratamiento se realizó en el programa estadístico SPSS obteniendo métricas descriptivas y correlaciones, asimismo a través de la prueba Alfa de Cronbach pudo evaluarse formalmente la validez del instrumento de recolección de información con el propósito de conocer sus los criterios en una población específica. Con lo anterior, se logró conocer el estado de procesos como:

- La comunicación entre los niveles organizacionales
- La apertura que proporcionan los superiores para expresar opiniones
- La eficiencia de los medios de comunicación institucional
- Gestión de conflictos
- El proceso de evaluación de desempeño
- La utilidad de la evaluación de desempeño a partir de la percepción de los encuestados
- Efectividad del sistema de retroalimentación de resultados
- Equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital
- Información sobre etapas del proceso administrativo.

En este sentido, los datos más relevantes demuestran que la efectividad con la que fluye la comunicación desde la gerencia a los demás niveles dependerá de factores como la dimensión de la estructura orgánica, los medios de comunicación empleados y participación adecuada de los mandos medios en el proceso de comunicación.

OE2: Determinar cuáles son los elementos de la gestión de la comunicación que inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

Esta información se obtuvo a través de la entrevista realizada al gerente y director médico, logrando ponderar los principales problemas existentes en la gestión de la comunicación; Principales problemas identificados en el proceso de comunicación:

- La información se desvanece a medida que se va difundiendo, más que todo se debe a la cantidad de servidores a cargo de los mandos medios de cada unidad.
- Prolongados periodos de tiempo entre cada cambio de cada guardia representan el principal problema de comunicación.
- Correo institucional deficiente.
- No obstante, se identificó también el proceso para la resolución de conflictos.

Soluciones planteadas para la resolución de conflictos

- 1 Evaluación de problemas (intervienen las áreas involucradas)
- 2 Mediación y solución del conflicto
- 3 Llamados de atención
- 4 Desvinculaciones del personal (de ser necesario)

OE3: Identificar cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

Al indagar respecto a la efectividad de la aplicación de la evaluación de desempeño, los servidores públicos opinan que no cumple con la expectativa de retroalimentar y proporcionar soluciones a los problemas presentes, de forma que la confiabilidad en el instrumento es débil y las oportunidades de fortalecer los puntos críticos en torno a resultados es escasa. No obstante, la propuesta presentada en el Plan de Acción propone establecer a la mensajería instantánea como medio de comunicación informal por su capacidad para generar comunicación en tiempo real y solucionar problemas de manera eficiente. Por otra parte, los responsables de las unidades serán los encargados de administrar este sistema de comunicación entre servidores.

Recomendaciones

Tras describir las conclusiones a las que ha llegado el presente estudio, se realizan las siguientes recomendaciones.

Una vez diagnosticado el estado actual de los indicadores que convergen en el proceso de gestión de la comunicación de la casa de salud, se presenta un plan de acción para darle cumplimiento al primer objetivo de la investigación (***OE1: Establecer cuáles son los indicadores de la gestión de la comunicación de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.***). Su diseño consta de cuatro objetivos claves, cada uno con una lista de actividades que permitirán el fortalecimiento de los indicadores identificados en el abordaje investigativo.

Por tanto, la propuesta se diseñó para cumplir con los siguientes objetivos:

- Objetivo #1: Mejorar la efectividad de la comunicación en todos los niveles de la institución.
- Objetivo #2: Mejorar la claridad y eficiencia en la transmisión de información y tareas.
- Objetivo #3: Resolver conflictos y prevenir malentendidos
- Objetivo #4: Mejorar la motivación y satisfacción del personal

Con la entrevista realizada al gerente y director médico se logró estandarizar los principales problemas en la gestión de la comunicación entre niveles en el hospital, cumpliendo con el segundo objetivo del estudio (***OE2: Determinar cuáles son los elementos de la gestión de la comunicación que inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.***), de esta forma, se recomienda la aplicación del plan de acción, que a través de cuatro etapas permitirá fortalecer el estado actual de estos elementos:

- Capacitación en habilidades de comunicación
- Promoción de una cultura de comunicación
- Evaluación continua y mejora del plan de acción.
- Implementación y seguimiento del plan de acción.

Finalmente, la aplicación del Plan de Acción permitirá cumplir satisfactoriamente con el tercer y último objetivo del proyecto de grado (***OE3: Identificar cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor.***), ya que contiene indicadores que evaluarán su alcance y resultados, así como los responsables y plazos para su ejecución. (Ver anexo 8)

Referencias

- Acosta, N. (2022). *Administración II*. México: Klik Soluciones Educativas.
- Allegue, R., Cid, C., Cervera, T., Expósito, L., Díaz, B., Landázuri, B., Rivarés, L., Risco, J., & Izquierdo, V. (2022). *La evaluación del desempeño a examen: Tendencias actuales*. Madrid: Kolima Books.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias (1 ed., Vol. 2)*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de competencias la trilogía*. Ediciones Granica S.A.
- Aragadvay, M. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba*. Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17744/1/T-UCSG-POS-MGSS-324.pdf>
- Argudo, C. (25 de enero de 2018). *emprendepyme*. emprendepyme: <https://emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Guayas-Ecuador: Pons Publishing house .
- Arrogante, A. (2022). *Organización de eventos empresariales 2.ª edición 2022*. España: Paraninfo.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitucion de la Republica de Ecuador*.
- Ayensa, Á. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa (Edición 2022)*. España: Paraninfo.
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC (núm. 10) Vol. 4, Año 4*, 58-76.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business, Vol. 3, N° 1*, 75-103.
- Calderon, R., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeno laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial.

REVISTA DE PRODUCCION, CIENCIAS E INVESTIGACION, E-ISSN: 2588-1000, VOL. 2, N 7, 15-22.

- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations*, 35-70.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá.
- Castillo, C. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación. (Tesis de maestría)*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Castillo, J. (2018). *Motivación laboral y Productividad de la fuerza de ventas de TRIATHLON SAC. (Tesis de grado)*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Coindreau, R. (7 de Enero de 2022). *Integratec*. Integratec: <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Constitucion de la Republica de Ecuador . (2008). *Constitucion de la Republica de Ecuador* .
- Cordero, J., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *Diital Publisser, N°. 3-1*, 78.
- Delgado, M. (2020). *Identidad Corporativa y Motivación Laboral en Enfermeras de un Hospital en el Callao (Tesis de grado)*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. Volume 57, Issue 5. *Sciencedirect*, 484-494.

- Esamblea Nacional-LOSEP. (2020). *Ley Orgánica de Servicio Público*.
https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Flores, E. (27 de julio de 2021). *IEIE (Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes)*.
 IEIE (Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes): <https://www.ieie.eu/la-flexibilidad-laboral/>
- Fundación Internacional ORP. (15 de enero de 2020). *Fundación Internacional ORP*.
 Fundación Internacional ORP: <https://fiorp.org/ausentismo-laboral/>
- Ganchozo, J. M. (2021). *Comunicación organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores de la emmap-ep de los cantones tosagua y junín*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí ,
 Manuel Félix López.
<https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1461/1/TTAP32D.pdf>
- Gomez, I. (11 de junio de 2022). *Crehana*. Crehana:
<https://www.crehana.com/blog/negocios/evaluacion-180-grados/>
- Granados, N. (2019). *Revisión documental sobre la aplicación de Evaluaciones de desempeño en instituciones de salud en Latinoamérica*. Guayaquil - Ecuador.
- Heredia, M. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*.
- Indeed. (2 de diciembre de 2021). *Indeed*. Indeed:
<https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/elementos-comunicacion-ejemplos-evolucion>
- Ironi, E., & Cavallo, A. (2006). *Comunicación Estratégica*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenos_paginas/archivos/Comunicacion%20Estrategica_Vivir%20en%20un%20Mundo%20de%20Señales.pdf
- León, E., & Calderón, L. (2018). *Motivación laboral y su relación con la retención del talento humano en la empresa aseguradora pacifico vida de la ciudad de trujillo- 2017*. Trujillo – Perú: Universidad Privada del Norte.

- Llacuna, J., & Pujol, L. (2004). *La comunicación en las organizaciones*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Retrieved 20 de 1 de 2023, from https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20685%20-%20La%20comunicacion%20en%20las%20organizaciones.pdf
- Marin, L. (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo*. Universidad Continental. Escuela Académico Profesional de Administración. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV_FC_E_308_TE_Marin_Vilchez_2019.pdf
- Mariño, C. (25 de enero de 2022). *linkedin*. linkedin: <https://es.linkedin.com/pulse/proceso-administrativo-qu%C3%A9-es-etapas-planeaci%C3%B3n-y-carina-mari%C3%B1o>
- Martins, J. (14 de noviembre de 2022). *Asana*. Asana: <https://asana.com/es/resources/effective-communication-workplace>
- Maza, V. (2019). *Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima-2018*. Perú: Escuela de Postgrado César Vállejo. Retrieved 24 de 1 de 2023, from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32370/Maza_CV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 5, núm. 10, 287-304.
- Ministerio de salud. (01 de 08 de 2012). *Estatuto Organico Gestion Organizacional Por Procesos De Hospitales*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041*. Quito.

- Moreno, J. (25 de abril de 2022). *blog hubspot*. blog hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/resolucion-conflictos-laborales>
- Paya, C. (24 de Octubre de 2022). *OBS Business School*. OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/como-generar-compromiso-en-el-trabajo#>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales (Tesis de grado)*. España: Universidad Pontificia Comillas ICAI- ICADE.
- Pérez, J. (15 de julio de 2019). *Proyectum*. Proyectum: <https://www.proyectum.com/sistema/blog/descubre-la-clave-de-la-comunicacion-efectiva/>
- Pérez, S. (21 de noviembre de 2021). *linkedin*. linkedin: <https://es.linkedin.com/pulse/deserci%C3%B3n-laboral-un-problema-o-una-oportunidad-p%C3%A9rez-del-%C3%A1guila>
- Pin Acaro, G. (2021). *Comunicación organizacional interna y su influencia en el desempeño laboral en la compañía FREEPLASTIC*. Ecuador: Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54792>
- Richard, O., Triana, M., Yücel, ., & Pinkham, M. L. (2022). The Impact of Supervisor-Subordinate Incongruence in Power Distance Orientation on Subordinate Job Strain and Subsequent Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 31-45.
- Ríos, E., Páez, H., & Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. Estados Unidos: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: PRENTICE HALL, INC. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

- Sánchez, A. Á., & García, J. J. (2021). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Editex.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 30. <https://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>
- Solange, V. (2022). *Supervisión y desempeño laboral del personal de salud de un Hospital del Cantón Ventanas, Ecuador 2022*.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration, Volume VII, Issue 2*, 189-206.
- Tejeda, E., Mirabal, J., & Del Sol, L. (2017). Los métodos teóricos: una necesidad de conocimiento en la investigación científico-pedagógica. *Edumecentro*, 9(4), 250. Retrieved 10 de 1 de 2023, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000400021#:~:text=Los%20m%C3%A9todos%20te%C3%B3ricos%20permiten%20revelar,de%20teor%C3%ADas%20creando%20las%20condiciones
- Torres, N. (2021). *Comunicación interna y redes sociales*. Ecuador: Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/23350/1/UCE-FACSO-TORRES%20NESTOR.pdf>
- Zapata, C. (2020). *La Comunicación en el lugar de trabajo*. Catalina Zapata.

Anexos

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Autor: Lenin Gabriel Ortiz Pabon

Título: Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.

| Título | Formulación del problema: | Objetivo general: | Hipótesis general | Variable Independiente. | Dimensiones | Indicadores | Metodología |
|--|---|--|--|----------------------------|--|------------------------------------|--|
| Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022. | ¿En qué medida la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral de los servidores en el hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor? | Determinar en qué medida la gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral de los servidores en el hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor | La gestión de la comunicación incide en el desempeño laboral del Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena | Gestión de la Comunicación | Indicadores de la gestión de la comunicación | Comunicación ascendente | Enfoque: Cualitativo - Cuantitativo Alcance: Descriptivo-correccional, explicativo Métodos: Hipotético-deductivo |
| | | | | | | Comunicación descendente | |
| | | | | | | Comunicación horizontal | |
| | Comunicación diagonal | | | | | | |
| | Elementos de la gestión de la comunicación | Emisor o fuente | | | | | |
| | | Mensaje | | | | | |
| | | Medio o canal | | | | | |
| | Indicadores de evaluación del desempeño laboral | Decodificación | | | | | |
| | | Receptor | | | | | |
| | | Retroalimentación | | | | | |
| Sistematización del problema: | Objetivos específicos: | Hipótesis Específica: | Variable dependiente | Dimensiones | Indicadores | Evaluación 180° | |
| | | | | | | Evaluación 360° | |
| ¿Cuáles son los indicadores de la gestión de la comunicación de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor? | Establecer cuáles son los indicadores de la gestión de la comunicación de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor | Los indicadores de la gestión de la comunicación inciden en el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena | Desempeño laboral | Proceso administrativo | Indicadores | Evaluación basada en competencias | |
| | | | | | | Planificación | |
| ¿Cuáles son los elementos de la gestión de la comunicación que inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor? | Determinar cuáles son los elementos de la gestión de la comunicación que inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor | Los elementos de la gestión de la comunicación inciden con el desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor | Desempeño laboral | Motivación laboral | Indicadores | Organización | |
| | | | | | | Dirección | |
| ¿Cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor? | Identificar cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor | Los indicadores de evaluación inciden en del desempeño laboral de los Servidores del hospital general Dr. Liborio Panchana Sotomayor | Desempeño laboral | Trabajo en equipo | Indicadores | Control | |
| | | | | | | Ausentismo laboral | |
| | | | | | | Satisfacción laboral | |
| | | | | | | Retención laboral | |
| | | | | | | Deserción laboral | |
| | | | | | | Comunicación efectiva | |
| | | | | | | Resolución de conflictos | |
| | | | | | | Flexibilidad | |
| | | | | | | Compromiso laboral | |
| | | | | | | Encuestas y entrevistas | |
| | | | | | | Programas de análisis estadísticos | |
| | | | | | | SPSS, Excel | |

Anexo 2

Estructura orgánica del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.



Anexo 3

Encuesta a servidores públicos del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

Tema: Gestión de la comunicación y su incidencia en el desempeño laboral del hospital Liborio Panchana Sotomayor.

Objetivo: Analizar la relación entre la gestión de la comunicación y el desempeño laboral de los servidores del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta según su criterio.

Valoración: Escala de Likert de 1 a 5 donde:

1 = Nunca

2 = Rara vez

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

| Dimensiones de la gestión de la comunicación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | ¿La gerencia de hospital genera una relación de comunicación hacia usted? | | | | | |
| 2 | ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es claro, preciso y oportuno? | | | | | |
| 3 | ¿Con que frecuencia tus ideas o sugerencias no han sido tomadas en cuenta por tus superiores? | | | | | |
| 4 | ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? | | | | | |
| 5 | ¿Los medios de comunicación institucional correo Zimbra y Quipux, cumplen su objetivo de comunicar y transmitir información clara, concisa y de manera oportuna? | | | | | |
| 6 | ¿Su superior le hace sentir la suficiente confianza y libertad para tratar temas sobre su trabajo? | | | | | |
| 7 | ¿Para el proceso de evaluación del desempeño se establecen las metas y objetivos? | | | | | |
| 8 | ¿Consideras que la evaluación del desempeño es útil y aporta para tu desarrollo profesional? | | | | | |
| Dimensiones del Desempeño laboral | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ¿Crees que tus superiores te brindan retroalimentación adecuada sobre tu desempeño laboral? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | ¿Su unidad administrativa planifica las actividades laborales de todo el departamento? | | | | | |
| 11 | ¿Durante la planificación laboral se considera el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital | | | | | |
| 13 | ¿La institución los mantiene informado sobre políticas y procedimientos institucionales? | | | | | |
| 14 | ¿Se le permite tener periodos de descanso para relajarse en el horario laboral? | | | | | |
| 15 | ¿Realiza coordinaciones con su jefe inmediato para identificar deficiencias laborales? | | | | | |
| 16 | ¿Considera que el reconocimiento y retroalimentación (feedback) son elementos que incentivan y motivan el desempeño laboral | | | | | |

Anexo 4

Entrevista a Gerente y director médico del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

Tema: Gestión de la comunicación y su incidencia en el desempeño laboral del hospital Liborio Panchana Sotomayor.

Objetivo: Analizar la relación entre la gestión de la comunicación y el desempeño laboral de los servidores del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

Entrevista

1. ¿Cuándo existen reportes de problemas en el equipo de trabajo, como son manejados y solucionados estas situaciones?
2. ¿La comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna?
3. ¿Considera usted que los canales de comunicación institucionales son utilizados de manera adecuada para transmitir las disposiciones e informaciones a los servidores?
4. ¿Existe la equidad y la justicia en el proceso de evaluación del desempeño al personal?
5. ¿De qué manera inciden los resultados de la evaluación de desempeño para la toma de decisiones en cuanto a promociones, aumentos salariales y capacitaciones?
6. ¿Cómo se manejan las situaciones de estrés y sobrecarga de trabajo en el hospital?

Anexo 5

Validación de los instrumentos de recolección de la información



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **“Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.”** planteado por el estudiante **Lenin Gabriel Ortiz Pabon**, doy por validado los siguientes formatos presentados.

1. Encuesta.
2. Entrevista.

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas en base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

Libertad, 23 de enero del 2023

Ing. José Palacios, MSc.

Docente de la Carrera de Administración de Empresa

UPSE, crece sin límites



**Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas**

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena. año 2022

Autor del instrumento: Lenin Gabriel Ortiz Pabon.

Nombre del instrumento: Encuesta y entrevista.


2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
|--------------------|--|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| 1. CLARIDAD | Está formado con lenguaje apropiado. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas medibles. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una secuencia lógica. | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad. | | | | | X |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación. | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Sistematizada con las dimensiones e indicadores. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | | X |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación | | | | | X |

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(X) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Libertad, 23 de enero del 2023



Firma del Experto Informante
Ing. José Palacios, MSc.

Anexo 6

Resultados de la prueba Alfa de Cronbach

| Estadísticas de fiabilidad | | |
|-----------------------------------|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| ,860 | ,867 | 14 |

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|---|-----------------------|-----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 209 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 209 | 100,0 |
| a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento. | | | |

Anexo 7

Índice de dificultad de cada ítem y la fiabilidad que tendría el instrumento con la omisión de cada una de las preguntas

| Estadísticas de total de elemento | | | | | |
|--|--|---|--|----------------------------------|---|
| ITEMS | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Correlación múltiple al cuadrado | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| 1. ¿La gerencia de hospital genera una relación de comunicación hacia usted? | 39,71 | 38,217 | ,679 | ,607 | ,840 |
| 2. ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles de la institución es clara, precisa y oportuna? | 39,50 | 40,934 | ,531 | ,452 | ,850 |
| 3. ¿Con que frecuencia tus ideas o sugerencias no han sido tomadas en cuenta por tus superiores? | 39,22 | 39,711 | ,688 | ,552 | ,842 |
| 4. ¿Sus superiores le brindan la apertura para expresar sus problemas y preocupaciones? | 39,17 | 39,130 | ,703 | ,594 | ,840 |
| 5. ¿Su superior le hace sentir la suficiente confianza y libertad para tratar temas sobre su trabajo? | 39,00 | 39,933 | ,666 | ,498 | ,843 |
| 6. ¿Para el proceso de evaluación del desempeño se establecen las metas y objetivos? | 38,98 | 39,827 | ,607 | ,423 | ,845 |
| 7. ¿Consideras que la evaluación del desempeño es útil y aporta para tu | 39,50 | 43,645 | ,161 | ,418 | ,873 |

| | | | | | |
|--|-------|--------|------|------|------|
| desarrollo profesional? | | | | | |
| 8. ¿Crees que tus superiores te brindan retroalimentación adecuada sobre tu desempeño laboral? | 39,12 | 40,077 | ,597 | ,541 | ,846 |
| 9. ¿Su unidad administrativa planifica las actividades laborales de todo el departamento? | 39,03 | 39,513 | ,626 | ,494 | ,844 |
| 10. ¿Durante la planificación laboral se considera el equilibrio entre vida laboral y personal de los servidores del hospital? | 38,92 | 40,306 | ,540 | ,374 | ,849 |
| 11. ¿La institución los mantiene informado sobre políticas y procedimientos institucionales? | 39,08 | 39,556 | ,620 | ,452 | ,844 |
| 12. ¿Se le permite tener periodos de descanso para relajarse en el horario laboral? | 39,50 | 45,001 | ,076 | ,154 | ,876 |
| 13. ¿Realiza coordinaciones con su jefe inmediato para identificar deficiencias laborales? | 38,73 | 40,976 | ,548 | ,363 | ,849 |
| 14. ¿Considera que el reconocimiento y retroalimentación (feedback) son elementos que incentivan y motivan el desempeño laboral? | 37,84 | 42,714 | ,300 | ,389 | ,862 |

Anexo 8

Propuesta de un plan de acción sobre gestión de comunicación y el desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.

Introducción

La comunicación es un elemento clave para el éxito de cualquier organización, y es esencial para el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo, a menudo nos encontramos con desafíos en la comunicación en el lugar de trabajar en la disolución de malentendidos, conflictos y una falta de claridad en la transmisión de información y tareas. Es por eso por lo que se ha generado este plan de acción con el propósito de tomar medidas proactivas para abordar estos desafíos y mejorar la comunicación en la organización.

Este plan de acción basado en la Metodología de Evaluación del Desempeño por Competencias propuesto por Alles M., (2010), incluye objetivos claros, estrategias efectivas y una evaluación continua para medir su progreso, será por tanto una herramienta clave para la gestión de comunicación orientada al desempeño laboral, aumentar la claridad y eficiencia en la transmisión de información y tareas, y fomentar una cultura de confianza y respeto.

Sin embargo, su éxito dependerá en gran medida del grado en que se involucren los diferentes niveles de gestión a través de la cadena de mando y estructura orgánica.

Fundamentación

Este plan de acción se fundamentará en teorías y modelos de comunicación enfocados al desempeño laboral como:

- **Teoría de la Comunicación Organizacional:** La teoría de la comunicación organizacional se enfoca en la comunicación dentro de las organizaciones y cómo ésta afecta el desempeño y las relaciones interpersonales entre los

miembros del equipo de trabajo. Este enfoque podría ser útil para mejorar la comunicación en el lugar de trabajo y su impacto en el desempeño laboral.

- **Modelo de Comunicación Transaccional:** Este modelo se enfoca en la interacción y el intercambio de información entre dos o más personas. Podría ser útil para analizar las dinámicas de comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo y para desarrollar estrategias para mejorar la efectividad de la comunicación y su impacto en el desempeño laboral.
- **Modelo de Comunicación de Feedforward (mirar hacia adelante):** Este modelo se enfoca en la retroalimentación o el feedback, y podría ser útil para desarrollar estrategias para mejorar la retroalimentación en el lugar de trabajo y su impacto en el desempeño laboral.

La importancia de la gestión de la comunicación y su relación con el desempeño laboral es fundamental por varias razones:

- Aumenta la claridad y eficiencia en la transmisión de información y tareas.
- Mejora la colaboración y el trabajo en equipo.
- Fomenta una cultura de confianza y respeto.
- Resuelve conflictos y evita malentendidos.
- Aumenta la motivación y satisfacción del personal.
- Contribuye a la toma de decisiones más informadas.
- Una buena gestión de la comunicación en el lugar de trabajo puede mejorar la productividad, la eficiencia y la cultura organizacional.

Objetivos del plan de acción

- Mejorar la efectividad de la comunicación en todos los niveles de la institución.
- Mejorar la claridad y eficiencia en la transmisión de información y tareas.
- Resolver conflictos y prevenir malentendidos
- Desarrollar habilidades de comunicación en el personal
- Mejorar la motivación y satisfacción del personal

Alcance del plan de acción

Este plan de acción tendrá como alcance a todo los servidores y trabajadores que integran cada una de las gestiones y unidades del hospital, se implementación será

por cada nivel de gestión de manera descendente eso quiere decir desde la gestión estratégica, hacia la gestión táctica y terminara en la gestión operativa, de tal manera que todos los servidores estarán en pleno conocimiento del plan de acción.

Análisis de la situación actual

Al contar con medios de comunicación institucionales como el correo Zimbra que por ser de libre acceso no cuentan con los recursos necesarios para satisfacer la necesidad institucional tanto en su estructura como en su soporte técnico lo que genera un deficiente proceso de comunicación entre los servidores de la institución.

Uno de los principales factores que afectan al sistema de correo institucional es la falta de seguridad virtual lo que permite una fácil vulneración a las bases de datos ocasionando fallas en el servicio hasta llegar a la suspensión del servicio.

Por su parte el sistema documental Quipux si bien es un sistema de comunicación formal de las instituciones públicas este se limita a la gestión documental de memorandos u oficios en manera general, mas no fue diseñado para cumplir una función de difusión masiva de información.

La falta de recursos por parte del estado no permite adquirir productos y servicios especializados en el tema de comunicación, eso se debe a los altos costos para la compra de hardware y software, siendo tecnologías sofisticadas y actualizadas que satisfacen necesidades adicionales como contar con soporte y licencias especiales.

Estos obstáculos dentro del proceso de comunicación generan un deficiente flujo de información lo que imposibilita transmitir disposiciones, requerimientos, comunicados, coordinación eventos, por lo que no se mantiene informado de manera oportuna, clara y precisa al personal, afectado directamente al correcto desarrollo en cada una de las actividades laborales

Desarrollo del plan de acción.

Con la finalidad de contrarrestar los obstáculos que se presentan en el proceso de comunicación y contribuir al desempeño labora se sugiere lo siguiente:

- Establecer como medio de comunicación informal a la mensajería instantánea, apoyarse en su estructura con la finalidad de generar comunicación en tiempo real y solucionar problemas de manera eficiente

- El responsable de cada gestión será el encargado de crear esta red de comunicación entre los servidores.
- Crear lineamientos para el correcto uso de las redes de comunicación informal
- Desarrollar en conjunto la gestión de TICS un sistema de mensajería o correo interna efectivo utilizando como base la plataforma virtual de gestión de atención a pacientes.
- Implementación de un cronograma de reuniones para compartir información relevante y discutir problemáticas de las gestiones y unidades.
- Generar espacios que fomenten el trabajo en equipo a través de actividades como concursos, ferias, exposiciones, capacitaciones.
- Otorgar diplomas de reconocimiento a servidores que destaquen por el cumplimiento de sus actividades.

Capacitación en habilidades de comunicación

Al no contar con presupuesto aprobado para la contratación de servicios de capacitación, la gestión de talento humano seleccionará personal dentro de la nómina de la institución que cuenten con la experticia y preparación académica en los temas que forman parte del plan de acción, además mediante la gestión de cooperaciones interinstitucionales para el cumplimiento de los temas de capacitación expuestos a continuación:

- Comunicación efectiva para equipos de trabajo
- Comunicación asertiva
- Planeación y organización laboral
- Métodos alternativos de solución de conflictos
- Desarrollo de habilidades de gestión del liderazgo.

Promoción de una cultura de comunicación

Con la finalidad de generar confianza entre los servidores y estos tengan el estímulo de compartir sus ideas, emociones, problemas y preocupaciones cada responsable mantendrá una reunión mensual con su equipo de trabajo donde este involucrara a su equipo de trabajo en la toma de decisiones

Evaluación continua y mejora del plan de acción.

Para el proceso de evaluación y mejora continua se establecerán responsabilidades en base a la estructura orgánica de la institución, de esta manera el alcance será mayor, ya que al final de cada proceso el gerente recibirá las novedades presentadas en las etapas de su desarrollo.

Los líderes de cada unidad serán los responsables de controlar los procesos y garantizar los canales de comunicación para su aplicación, de este modo se establecerán tanto responsables como plazos para su ejecución. Esto permitirá evaluar la efectividad de los cambios recomendados, así como identificar los obstáculos o problemas para implementar acciones de mejora en los sistemas de gestión de la comunicación.

Implementación y seguimiento del plan de acción.

El presente plan de acción se pondrá a disposición de las autoridades del hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor quien aprobará o negará su implementación, y con la finalidad de facilitar su ejecución se sugiere determinar las siguientes responsabilidades:

- Gestión de talento humano y comunicación: Análisis y socialización del plan de acción con la autoridad de la institución.
- Gerente: encargado de aprobar el plan de acción.
- Jefes de áreas: responsables de la evaluación del plan de acción.
- Gestión de calidad: responsables de la evaluación continua, mejora continua y ajuste del plan.

Conclusión del plan de acción.

En conclusión, la gestión de la comunicación en el desempeño laboral es esencial para el correcto desenvolvimiento de la institución. La comunicación efectiva puede mejorar la motivación y la productividad de los servidores, fomentar la colaboración dentro de los equipos de trabajo, la solución de problemas y a su vez mejorar la toma de decisiones.

La adecuada gestión de la comunicación puede mejorar la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos, la retención del personal y el desarrollo de la cultura organizacional. Sin embargo, la gestión de la comunicación no es algo que se logre de manera automática, al contrario, requiere un esfuerzo consciente y una planificación constante y cuidadosa. Para lo cual es de suma importancia identificar los canales de comunicación adecuados para cada tipo de mensaje, fomentar la comunicación bidireccional y asegurarse de que todas las partes involucradas comprendan la importancia de la comunicación efectiva en el desempeño laboral.

En resumen, la gestión de la comunicación es un factor determinante en el desempeño laboral y debe ser atendido como prioridad, principalmente si una institución busca mejorar el desempeño en sus servidores y alcanzar sus objetivos y que estos perduren en el largo plazo.

Cronograma Plan de acción.

| Acción | Responsable | Prioridad | Estado | Fecha de inicio | Fecha final |
|---|--------------------------|-----------|-------------|-----------------|-------------|
| Objetivo #1: Mejorar la efectividad de la comunicación en todos los niveles de la institución. | | | | | |
| Revisar los procesos y canales de comunicación actuales | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-09-04 | 2023-09-05 |
| Identificar fortalezas y debilidades en la gestión de la comunicación | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-09-06 | 2023-09-07 |
| Analizar los obstáculos a la comunicación efectiva | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-09-08 | 2023-09-11 |
| Objetivo #2: Mejorar la claridad y eficiencia en la transmisión de información y tareas. | | | | | |
| Crear canales de comunicación claros y efectivos | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-09-12 | 2023-09-12 |
| Establecer medios de comunicación formal y informal | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-09-13 | 2023-09-13 |
| Desarrollar un sistema de mensajería interna efectivo | Gerencia y jefes de área | Media | Sin empezar | 2023-09-14 | 2023-09-29 |
| Desarrollar una plataforma de comunicación en tiempo real para solucionar problemas de manera eficiente | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-10-02 | 2023-10-31 |
| Objetivo #3: Resolver conflictos y prevenir malentendidos | | | | | |
| Definir un proceso claro y sencillo para resolver conflictos | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-11-06 | 2023-11-06 |
| Analizar temas de capacitación en resolución de conflictos | Gerencia y jefes de área | Media | Sin empezar | 2023-11-08 | 2023-11-08 |
| Implementar medidas para resolver conflictos de manera efectiva | Gerencia y jefes de área | Alta | Sin empezar | 2023-11-10 | 2023-11-10 |
| Objetivo #4: Mejorar la motivación y satisfacción del personal | | | | | |
| Asignar responsabilidades y tareas previo análisis de carga laboral | Gerencia y jefes de área | Baja | Sin empezar | 2023-11-20 | 2023-11-20 |
| Implementar reuniones regulares para compartir información relevante | Gerencia y jefes de área | Baja | Sin empezar | 2023-11-22 | 2023-11-22 |
| Establecer acciones para reconocimientos e incentivos | Gerencia y jefes de área | Baja | Sin empezar | 2023-11-24 | 2023-11-24 |

Anexo 9

Certificado de Gramatología

Salinas, 26 de febrero 2023**CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA**

Yo, Karla Martina Rengifo Matías, Magister en Administración de Empresas Mención Gestión de las Pymes, con registro Senescyt No. 1023-2022-2485980, por medio de la presente tengo a bien **CERTIFICAR:**

Que he revisado la redacción, estilo y ortografía del trabajo de titulación elaborado por:

LENIN GABRIEL ORTIZ PABÓN**CI #1718941451**

Previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, cuyo tema es:

**“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
HOSPITAL LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, CANTÓN SANTA ELENA,
AÑO 2022”**

Trabajo de investigación que ha sido escrito de acuerdo a las normas ortográficas y de sintaxis vigentes.



Karla Martina Rengifo Matías

CÍ: 0928622059

Registro Senescyt 1023-2022-2485980

Cel: 0962026875

Correo: karlamartinarengifo@gmail.com

Anexo 10

Certificado Anti plagio.

**Biblioteca General****Formato No. BIB-009****CERTIFICADO ANTIPLAGIO**

La Libertad, 14 de febrero de 2023

002A-TUTOR-ABR -2023

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **“Gestión de la comunicación y desempeño laboral en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor, cantón Santa Elena, año 2022.”**, elaborado por el(la) estudiante Lenin Gabriel Ortiz Pabon, egresado(a) de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas , me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 8 % de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,

f). 

Dr. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez, PhD

C.I.: 0908374416

DOCENTE TUTOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis.



CERTIFICADO DE ANÁLISIS

TESIS - LENIN ORTIZ - VERIFICAR GRADO DE SIMILITUD

8% Similitudes
 - 1% Texto entre comillas
 1% Similitudes entre oraciones
 0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: TESIS - LENIN ORTIZ - VERIFICAR GRADO DE SIMILITUD
 ID del documento: 0184104524467192267631817114028470504
 Tamaño del documento original: 145,53 kb
 Autor: Lenin Gabriel Ortiz Robles

Depositar: Lenin Gabriel Ortiz Robles
 Fecha de depósito: 13/02/2025
 Tipo de carga: un submission
 Fecha de fin de análisis: 13/02/2025

Numero de palabras: 18.225
 Numero de caracteres: 721.120



Fuentes principales detectadas

| N° | Descripciones | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales |
|----|---|-------------|-------------|--------------------------------|
| 1 | www.ub.edu Los 11 elementos de la clasificación de las lenguas y dialectos de la familia de las lenguas indoeuropeas 1 Fuentes similares | 2% | | Ubicaciones: 28-300 (28-300) |
| 2 | es.wikipedia.org Historia del idioma castellano Wikipedia, la enciclopedia libre 11 Fuentes similares | 2% | | Ubicaciones: 128-334 (128-334) |
| 3 | 181.196.146.14 INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES LINGÜÍSTICAS Y LINGÜÍSTICAS 11 Fuentes similares | 1% | | Ubicaciones: 168-171 (168-171) |
| 4 | inggris.unl.edu.pe Necesario fortalecer el rol del profesor en la formación de los estudiantes en el área de la lengua castellana 11 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |
| 5 | 200.44.34.123 Universidad de Cuenca Universidad de Cuenca 11 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |

Fuentes con similitudes fortuitas

| N° | Descripciones | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales |
|----|--|-------------|-------------|--------------------------------|
| 1 | Documento de otro usuario Documento de otro usuario 1 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |
| 2 | Documento de otro usuario Documento de otro usuario 1 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |
| 3 | Documento de otro usuario Documento de otro usuario 1 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |
| 4 | ¿CÓMO SON LOS FACTORES DE PERSONALIDAD Y SU RELACIÓN EN LA CONDUCTA? ¿CÓMO SON LOS FACTORES DE PERSONALIDAD Y SU RELACIÓN EN LA CONDUCTA? 1 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |
| 5 | inggris.unl.edu.pe Necesario fortalecer el rol del profesor en la formación de los estudiantes en el área de la lengua castellana 1 Fuentes similares | < 1% | | Ubicaciones: 174-175 (174-175) |

Anexo 11

Evidencia Fotográfica





Anexo 12





