



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

TEMA:

**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL,
IESS EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR

Mirian Aracelly Panchana Tigrero.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
EL INTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL,
IESS EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2018.**

AUTOR:

Mirian Aracelly Panchana Tigrero.

TUTOR:

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.

RESUMEN

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, es una organización que por muchos años se ha encontrado en el sector público sirviendo a toda la población en general brindando un servicio de calidad, centrado principalmente en el bienestar del país, el Estado, el empleador y el Trabajador (afiliado). El presente trabajo de investigación está encaminado en la influencia de la gestión administrativa que pueden interferir al desempeño laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, frente a los empleados ejercen actitudes, lo cual pueden influir de manera positiva o negativa en el desempeño, es por esto que se debe de tomar en cuenta para poder evaluar la satisfacción dentro del lugar o área donde labora, lo que resulta significativo en una empresa el estudio de las actitudes del personal que forman parte del equipo de trabajo.

Para el logro de la identificación de los factores determinantes más relevantes o significativos que son vinculados al desempeño laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, se realizó una encuesta y entrevistas aplicando un cuestionario de preguntas enfocadas al desempeño laboral con factores determinantes (personalidad, actitud, percepción y aprendizaje), obteniendo como resultado identificar los indicadores que afectan de manera positiva o negativa a los empleados de la organización.

Palabras claves: Desempeño Laboral, Gestión, Evaluación, Desempeño.



**THE LABOR PERFORMANCE AND THE ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT OF THE ECUADORIAN INSTITUTE OF SOCIAL
SECURITY IESS IN THE PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018.**

AUTOR:

Mirian Aracelly Panchana Tigrero.

TUTOR:

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.

ABSTRACT

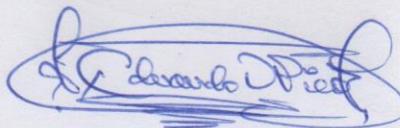
The Ecuadorian Institute of Social Security IESS, is an organization that for many years has been in the public sector serving the entire population in general providing a quality service, focused mainly on the welfare of the Country, The State, The Employer and The Worker (affiliate) The present research work is aimed at the influence of administrative management that may interfere with the work performance of the Ecuadorian Institute of Social Security IESS, in front of the employees they exercise attitudes, which can influence in a positive or negative way in the performance, it is for This must be taken into account to assess satisfaction within the place or area where you work, that is why it is significant in a company to study the attitudes of the staff that are part of the work team. To achieve the identification of the most relevant or significant determining factors that are linked to the job performance of the Ecuadorian Institute of Social Security IESS, a survey and interviews were conducted by applying a questionnaire of questions focused on job performance with determining factors (personality, attitude, perception and learning), obtaining as a result to identify the indicators that positively or negatively affect the employees of the organization.

Keywords: Labor Performance, Management, Evaluation, Performance.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, “**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, IESS EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2018.**”, elaborado por el Srta. Mirian Aracelly Panchana Tigrero, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.

TUTOR

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2018.”**, elaborado por **Mirian Aracelly Panchana Tigrero** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa. **Transferencia de derechos autorales.** Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas**, Carrera de **Ingeniería en Desarrollo Empresarial** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



PANCHANA TGRERO MIRIAN A.
C.C. No.: 092736044-6

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a nuestro todopoderoso Dios, por mantener mi fortaleza y fe puesta en él, pues sin él no hubiera cumplido este sueño; a **mis padres**, por su persistencia en lograr mi superación; a **la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a mis amigos y compañeros** por ser pilares dentro y fuera de las aulas de clases.

Mirian Panchana

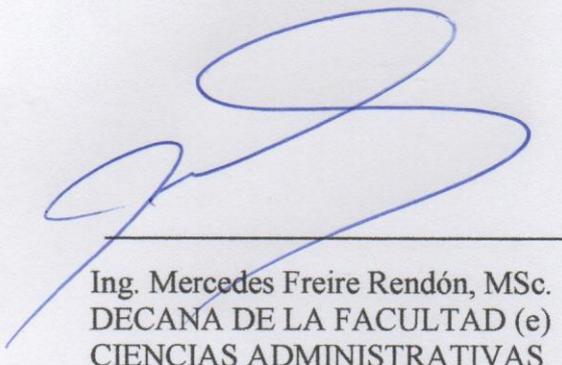
DEDICATORIA

Por la dicha de tener a mis adorables padres en vida, a ellos les brindo mi respeto, mi devoción, mi vida y mi profunda e imperecedera gratitud por el amor que me prodigan.

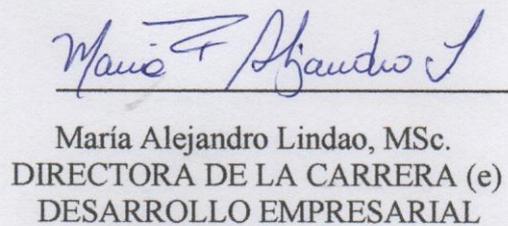
A mis docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, seres sabios y extraordinarios quienes orientaron mi formación con sus acertados consejos e ilustrados ejemplos.

Mirian Panchana

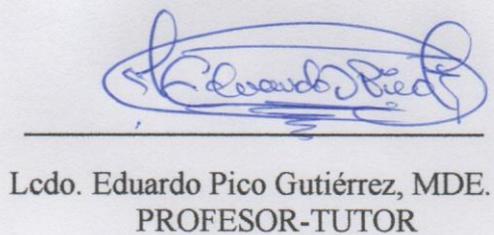
TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD (e)
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



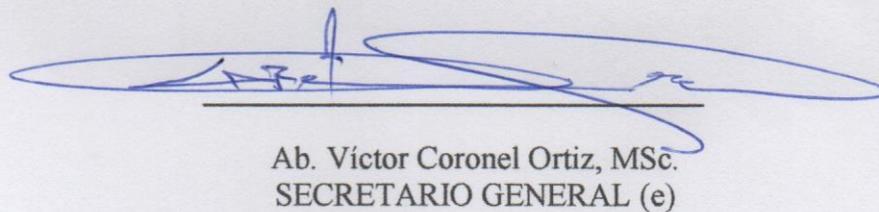
María Alejandro Lindao, MSc.
DIRECTORA DE LA CARRERA (e)
DESARROLLO EMPRESARIAL



Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.
PROFESOR-TUTOR



Ing. Libi Caamaño López, MSc.
PROFESORA DEL ÁREA



Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (e)

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN..... | II |
| ABSTRACT | III |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | IV |
| DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD..... | V |
| AGRADECIMIENTOS | VI |
| DEDICATORIA..... | VII |
| TRIBUNAL DE GRADO | VIII |
| ÍNDICE GENERAL..... | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 1.1 Revisión Literaria..... | 10 |
| 1.2 Desarrollo de teorías y conceptos..... | 17 |
| 1.2.1 Desempeño Laboral..... | 17 |
| 1.2.2.1. Teoría de la expectativa DE VROOM | 18 |
| 1.2.2.2. Características del desempeño laboral | 19 |
| 1.2.2.3. Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados..... | 21 |
| 1.2.2.4. El desempeño óptimo laboral como función de la motivación | 25 |
| 1.2.2.5. Ciclo para la acción motivación – desempeño | 26 |
| 1.2.2.6. Relación entre satisfacción y desempeño laboral..... | 28 |
| 1.2.2.7. Comportamiento organizacional del desempeño laboral | 30 |
| 1.2.2.8. Evaluación del desempeño laboral | 30 |
| 1.2.3. Salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas | 31 |
| 1.2.2 Gestión Administrativa | 32 |
| 1.2.2.1 Gestión de procesos administrativos | 33 |
| 1.2.2.1.1 Características | 35 |

| | |
|---|-----------|
| Objetivos | 36 |
| Importancia..... | 36 |
| El Proceso administrativo..... | 37 |
| 1.2.2.2.1 Planeación | 38 |
| 1.2.2.2.2 Organización | 38 |
| 1.2.2.2.3 Dirección | 39 |
| 1.2.2.3 Medios utilizados en la gestión | 41 |
| 1.2.2.3.1 Recursos financieros | 41 |
| 1.2.2.3.2 Recursos materiales..... | 41 |
| 1.2.2.3.3 Recursos humanos..... | 42 |
| 1.3 Fundamentos Sociales, Psicológicos y Legales | 43 |
| 1.3.1 Sociales..... | 43 |
| 1.3.2 Psicológicos..... | 44 |
| 1.3.3 Legales | 45 |
| (Constitución de la República del Ecuador, 2008)..... | 45 |
| (Plan Nacional de desarrollo, toda una vida, 2017-2021) | 47 |
| (Código de trabajo, 2005)..... | 48 |
| | |
| CAPÍTULO II..... | 50 |
| MATERIALES Y MÉTODOS..... | 50 |
| 2.1 Tipo de Investigación | 50 |
| 2.2 Métodos de Investigación..... | 51 |
| 2.2.1 Método Inductivo | 51 |
| 2.2.2 Método Analítico..... | 52 |
| 2.3 Diseño de muestreo | 53 |
| 2.3.1 Población..... | 53 |
| 2.3.2 Muestra..... | 54 |
| 2.4 Diseño de Recolección | 55 |
| 2.4.1 Técnicas..... | 55 |
| 2.4.2 Instrumentos | 56 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO III | 58 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 58 |
| 3.1 Análisis de los Resultados de la Entrevista | 58 |
| 3.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta a trabajadores. | 63 |
| 3.3 Limitaciones | 73 |
| 3.4 Propuesta | 74 |
| Conclusiones | 80 |
| Recomendaciones | 81 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: POBLACIÓN..... | 54 |
| Tabla 2: Población..... | 55 |
| Tabla 3: Procede según criterio personal | 63 |
| Tabla 4: La burocracia dificulta el desarrollo del trabajo eficiente..... | 64 |
| Tabla 5: En la institución valoran el trabajo | 65 |
| Tabla 6: Los directivos tratan con respeto | 66 |
| Tabla 7: Programas de capacitación..... | 67 |
| Tabla 8: Incertidumbre laboral | 68 |
| Tabla 9: Decisiones debidamente planificadas. | 69 |
| Tabla 10: Recursos organizados adecuadamente. | 70 |
| Tabla 11: Equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral. | 71 |
| Tabla 12: Control en las funciones realizadas..... | 72 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Factores que influyen en el desempeño laboral | 25 |
| Gráfico 2: Pensar en grande la magia del éxito..... | 26 |
| Gráfico 3: El cambio un cortafuego de posibilidades | 28 |
| Gráfico 4: Gestión del talento humano | 32 |
| Gráfico 5: Procede según criterio personal | 63 |
| Gráfico 6: La burocracia dificulta el desarrollo del trabajo eficiente | 64 |
| Gráfico 7: En la institución valoran el trabajo | 65 |
| Gráfico 8: Los directivos tratan con respeto | 66 |
| Gráfico 9: Programas de capacitación..... | 67 |
| Gráfico 10: Incertidumbre laboral..... | 68 |
| Gráfico 11: Decisiones debidamente planificadas. | 69 |
| Gráfico 12: Recursos organizados adecuadamente..... | 70 |
| Gráfico 13: Equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral. | 71 |
| Gráfico 14: Control en las funciones realizadas..... | 72 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexos 1: Ficha de entrevista..... | 86 |
| Anexos 2: Matriz de Operacionalización- Variable Independiente..... | 87 |
| Anexos 3: Matriz de Operacionalización- Variable Dependiente | 88 |
| Anexos 4: Visita al IESS | 89 |
| Anexos 5: Reunión con la Directora Zonal del IESS | 89 |

INTRODUCCIÓN

En la provincia de Santa Elena toda institución toma en cuenta como factor primordial el ambiente de trabajo para generar valor, y a su vez la productividad laboral de los empleados en el cargo que desempeñan, las condiciones del entorno organizacional; es por ello que el ambiente de trabajo debe responder a las necesidades, a las expectativas de los empleados, que conduce a la mejora de calidad de vida, para que a su vez se pueda crear condiciones motivacionales en el ambiente laboral que favorezcan un alto desempeño; por esta razón el rendimiento de los empleados es un factor indispensable en el abordaje del tema en cuanto a la calidad del desempeño laboral, por ser un indicador de aproximación a la realidad.

Los estudios del rendimiento en el desempeño laboral para las instituciones consideran ser un acoplamiento mundial actual aún más ventajosos, debido a la eficacia que percibe el sector público, en cuanto al marco de una sociedad que es diferenciada por un rápido progreso del conocimiento, la fluidez en la transmisión de la información, así como los cambios acelerados en las estructuras sociales. En este contexto se adquiere como valor altamente calificado al capital humano, lo cual está vinculado en los resultados de investigaciones sobre el desempeño laboral.

En cuanto a las investigaciones sobre el desempeño laboral permite conocer un gran número de variables que forman parte de la calidad y equidad de las instituciones públicas, por lo que sirve de aportes importantes los cuales

repercuten en la gestión y el prestigio institucional, sobre todo en cuanto a los miembros de la organización.

En el País se ha podido comprobar problemas en cuanto al desempeño laboral de los empleados, se puede dar como referencia que, en la mayor parte de las instituciones públicas, por lo que muchas no tienen una visión clara y precisa en cuanto al beneficio que podría tener para que exista un buen comportamiento en cualquier área a la que se desempeñe el empleado.

Por otro lado, también se evidenció que la coordinación estaría aquejando al desempeño laboral en los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo cual significa que es un proceso que se debe integrar en las actividades laborales, por lo que el trabajo en equipo, la integración de la formación, motivación y el liderazgo, son factores de gran ayuda en cuanto al rendimiento y en la perseverancia para el logro del cumplimiento de las metas en la institución.

Es por esta razón, que en la investigación se busca responder a varias interrogantes, en cuanto al desempeño laboral de los empleados, para esto se plantea la necesidad de evaluar el desempeño del personal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a través de la entrevista y la encuesta, en la que permitirá tomar en cuenta aspectos relacionados a la aceptación de los jefes, la capacidad, de igual manera el respeto, por consiguiente la participación que permita a los empleados expresar sus ideas e iniciativa para el crecimiento y transformación de la institución, por otra parte la imparcialidad en los líderes como compromiso a la equidad y la ausencia de favoritismo por ultimo puede ser

la camarería, lo cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los empleados tomando en cuenta el comportamiento frente a diversas situaciones sin dejar a un lado el sentido del equipo.

Estos aspectos antes mencionados, son de gran importancia para tener una comprensión interna en la institución, así como también permitir a los empleados canalizar su opinión a través de una herramienta oficial, de esta manera obtener resultados, la cual permitan proyectar alternativas de solución, todo esto justifica la importancia de los esfuerzos por conocer los factores que definen y que determinan el desempeño laboral. Es por esto que en el siguiente trabajo tiene como objetivo general profundizar en el estudio del desempeño laboral, aportando evidencia efectiva de los determinantes circunstanciales dentro de las empresas en vinculación con su entorno.

En avance en el conocimiento de los determinantes del desempeño laboral en las instituciones admiten desarrollar posibles acciones que sirvan para el perfeccionamiento en el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los motivos para la ejecución del proyecto están vinculados con la importancia teórica y práctica. Con relación a lo teórico el proyecto es de vital utilidad ya que se puede estudiar en un contexto específico la asociación que tiene en el rendimiento y la coordinación entre los departamentos, así como también la calidad del servicio público, en la que sirve de ayuda para la confirmación de teorías posteriormente de variables. En cuanto a lo práctico, esta nos permite visualizar todas las inexactitudes en lo que se refiere al rendimiento

laboral entre departamentos, ya que es en donde se quiere para perfeccionar los recursos públicos y de la misma manera reducir el tiempo de los usuarios o empleados.

En el presente trabajo, está organizado de la siguiente manera. En el capítulo I contiene a exploración de literatura, el desarrollo de teorías y el marco contextual, en la que se define la investigación. En el capítulo II se demuestra los materiales y métodos los cuales se tomarán en cuenta para el estudio; es decir tipos de investigación, métodos, muestreo, así como también los métodos de investigación para la recolección y obtención de datos. En el capítulo III, se despliega el análisis de resultados, donde se demuestra además las conclusiones y recomendación del estudio de investigación.

Planteamiento del Problema

En la actualidad sabemos que los cambios ocurridos en el mundo y en nuestro País, han provocado que la eficiencia sea válida para todos los sectores públicos y privados, es decir en todas las organizaciones e instituciones en general.

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no se ha realizado estudios previos, en relación al tema es por esta razón que Martínez (2011), propone lo siguiente. “para descubrir y medir actitudes de los colaboradores, es levantar un censo de opiniones de un grupo o de un individuo que proporcione de manera clara indicaciones sobre su comportamiento”. Por lo que este tipo de estudio se preocupa en descubrir el estado general de la institución y si es bueno o de lo

contrario malo, por otra parte, también es posible una prueba de actitud, para escuchar las opiniones de las personas sobre aspectos especiales tales como, los cambios proyectados dentro de la institución.

Sin embargo, pese a su gran potencial en el sector, en los actuales momentos la empresa se encuentra atravesando problemas en cuanto al ambiente laboral, en las funciones de las actividades a nivel interno, las cuales están causando inconformidad en las relaciones laborales. Este problema reside debido al acceso de información a nivel administrativo, así como la parte operativa por lo que no se presentan información fidedigna y confiable de las labores realizadas con los recursos que poseen.

Por otro lado, se puede evidenciar que la institución presenta ciertas debilidades en cuanto al ambiente laboral, por lo que no se maneja un ritmo o armonía en el trabajo referente al manejo de sus funciones en las partes involucradas, que permita obtener los fundamentos acordes para la realización eficiente de las actividades

En cuanto a los efectos de actitudes; Davis Newstrom nos manifiesta los efectos negativos pueden tener actitudes en cuanto a la adaptación laboral, lo cual comprende el síndrome complejo de insatisfacción en el trabajo y la merma de productividad. Por ende, manifiesta que entre los efectos positivos se podría considerar la productividad como componente de trabajo personal o grupal.

Otras de las situaciones que se puede evidenciar es el bajo rendimiento del talento humano en el desarrollo de las labores por falta de conocimiento, por lo que impera la necesidad de que todo trabajador al ingresar a laborar sea preparado debidamente, para lo cual debe ser en una formación continua ya sean por medio de capacitaciones se mejore y se potencia el desempeño laboral de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena.

Formulación del Problema

¿Cuáles factores del desempeño laboral contribuyen a mejorar la gestión administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Santa Elena?

Sistematización del Problema

1. ¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la Provincia de Santa Elena?
2. ¿Qué factores del desempeño laboral influyen en la gestión administrativa del IESS en la provincia de Santa Elena?
3. ¿Qué herramienta técnica facilitará mejorar el desempeño laboral para contribuir a la gestión administrativa del IESS provincial de Santa Elena?

OBJETIVOS

Objetivo General. - Evaluar la influencia de los factores determinantes que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Tareas Científicas

- Analiza la situación actual del desempeño laboral de los empleados y trabajadores del IESS provincial de Santa Elena.
- Determina los aspectos que influyen en el desempeño de los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la Provincia de Santa Elena.
- Diseña de un programa de mejora del desempeño laboral del Talento Humano que contribuya al mejoramiento de la gestión administrativa del IESS provincial de Santa Elena.

Justificación

Con este tipo de investigación lo que se pretende, es comprobar los factores determinantes en cuanto al desempeño laboral en la institución y a través de ello conlleva a la desmotivación, así como también el bajo rendimiento; Es por esta razón que el proceso representa para todos los miembros de la institución un cambio de mentalidad, cultura y filosofía de vida, lo que permitirá mejorar la calidad de vida de los empleados y así poder generar apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la institución, garantizando un nivel de calidad como ya se dijo anteriormente y alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Mediante la investigación exploratoria se podrá determinar los factores determinantes en el desempeño ya que las instituciones públicas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben de considerar factores que estén relacionados y si inciden de manera directa en el desempeño. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación estará enfocado a desempeño laboral, por

cuanto tiene importancia significativa en la que permita conocer las condiciones al interior de la institución, lo cual está afectando al ambiente laboral, así como también las que perciben los empleados en la que genera recomendaciones de intervención, que permitan mejorar las condiciones y el desempeño laboral.

Los beneficiados en el proyecto de investigación son el personal interno y externo de la institución tales como: el usuario, funcionarios de distintas áreas, jefe departamental, por consiguiente, este trabajo es muy útil porque aporta con información para la investigación futuras en relación al desempeño laboral generando ideas con otros temas relacionados.

Idea a defender

El programa de mejora del desempeño laboral contribuirá a fortalecer la gestión administrativa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Santa Elena.

Las variables que conforman la temática en estudio son:

- **Variable independiente:** Desempeño laboral.
- **Variable dependiente:** Gestión administrativa.

En el **Capítulo I**, se constituye el marco teórico, el mismo que servirá como fundamento en la revisión de la literatura en la que se tomará en cuenta las opiniones de autores con respecto al tema de investigación, es decir recopilara información de gran interés, a fin de fundamentar la investigación con bases

sólidas, se sustenta además en la definición de teorías y conceptos relevantes de grandes autores y finalmente los fundamentos sociales en donde se mencionan las estrategias utilizadas para comprender los elementos básicos, los psicológicos que sustentan los valores y principios de los trabajadores y los legales determinan la normativa del estudio realizado.

El **Capítulo II**, se encaminará a los materiales y métodos a utilizar para el respectivo desarrollo, así como el levantamiento de información. Se utilizará métodos y técnicas de investigación para el análisis y a su vez el estudio del problema, se analizará el diseño de muestreo no probabilístico para la conseguir la información necesaria en relación al objeto de estudio.

En el **Capítulo III**: en esta parte final de los capítulos se ejecuta los resultados y discusión de los análisis de información obtenidos en la investigación, las limitaciones lo cual no permitieron pactar con los objetivos, resultados que se obtuvieron en levantamiento de información; al mismo tiempo las conclusiones, recomendaciones y bibliografías que son fuentes en donde fue obtenida la información científica, no está de más indicar que el trabajo presentara anexo dando como evidencias de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión Literaria

El artículo científico “Clima Organizacional y desempeño laboral de la agencia Sur de Guayaquil “Arca Ecuador S.A.” elaborado por (González A. L., 2017), tiene por objetivo analizar los resultados de una evaluación del clima organizacional y la percepción sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Arca Ecuador S.A. de la agencia Sur de Guayaquil, publicado en el año 2017.

Utilizó el diseño de investigación cuantitativo para el análisis de los resultados, además es de tipo descriptivo que determina una visión general del tema, aplicó el método inductivo y deductivo para identificar la situación actual de la empresa, una muestra de 214 colaboradores, y los instrumentos de recolección de datos fueron la guía de entrevista y el cuestionario para la encuesta.

Los resultados respecto al liderazgo reflejan que el 41% de los colaboradores consideran que los directivos no cumplen con las expectativas de un verdadero líder ya que no escuchan sus opiniones ni dan soluciones a los inconvenientes que se presentan, el 27% estiman que si cumplen. De acuerdo al reconocimiento el 38% de los colaboradores manifiestan que algunas veces es reconocido y valorado

y solo un 18% no lo cree así. Respecto a la comunicación el 33% de los encuestados indican que falta mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores por lo que no se llega a los resultados esperados, mientras que el 23% señala que existe comunicación aceptable entre ambos.

Otro trabajo investigativo que tienen referencia relevante corresponde a la tesis titulada “El clima organizacional y satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral” elaborado por (Onofre, 2014), tiene por objetivo determinar la influencia del clima organizacional y la satisfacción en el desempeño laboral de los trabajadores de la Subsecretaría de información, realizado en la ciudad de Quito, año 2014.

Aplicó un diseño de investigación cuantitativo por los datos estadísticos y cualitativo por lo datos desagregados, es de tipo descriptiva que establece causas en la variable independiente y muestra efectos en la variable dependiente, experimental porque las variables no fueron manipuladas y correlacional por que se determina el grado de asociación entre variables, con un método inductivo que detalla datos particulares. La muestra utilizada es de 53 trabajadores, y aplicó como instrumentos de recolección de información cuestionarios de encuestas.

Los resultados expresan que el 60% de los trabajadores perciben un clima ligeramente adecuado, sobre la satisfacción, el 57% considera adecuado el grado de satisfacción laboral; la diferencia se encuentra entre funcionarios indecisos y

negativos que no sienten satisfacción en el ambiente de trabajo que se vive día a día en esta unidad administrativa.

Se considera que se debe generar cambios en las relaciones interpersonales, el trato a los demás, la motivación diaria en el desempeño de las actividades, la importancia de influir positivamente en los compañeros de trabajo, entre otros factores que propician un ambiente de trabajo físico y emocionalmente saludable.

Se consultó también el artículo de “Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región de Mixteca Poblana, para contribuir al desarrollo de las áreas económico-administrativas”, de los autores (Solano P., Merino V., & Uc M., 2016) de la revista Ecorfan, Bolivia.

El objetivo de la investigación: Llevar a la práctica cada una de las fases de los procesos administrativos como resultado de un estudio preliminar acerca de su situación administrativa actual de las empresas de la región de Mixteca. El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo con diseño de investigación descriptivo, puesto que se realizó un estudio preliminar a través de la encuesta instrumento que fue validado por expertos, con preguntas relacionadas acerca de los elementos del proceso administrativo, sus fases principales y las operaciones pertinentes.

Los resultados expresan en cuanto a la situación administrativa actual de las empresas de la región Mixteca Poblana, en lo referente a la fase del proceso administrativo de planeación, el 50% de los encuestados conocen los reglamentos

y objetivos empresas, pero que solo el 27% cuenta con reglamentos, el 18% con objetivos, pero que estos no son aplicados en las empresas u organizaciones. Con respecto a la fase de organización se tiene que el 50% los conoce, pero que solo un 9% de estas empresas posee organigrama, manuales y diagramas de flujo.

Se consultó además el artículo científico de “Aplicación del proceso administrativo en las empresas de la provincia de Santa Elena” de los autores (Álvarez A., Cedeño P., & Olives, 2015), publicado en la revista Ecorfan.

El objetivo de la investigación: Dar respuesta al planteamiento problemático de la desinformación que existe sobre el tipo de proceso administrativo aplicados en las empresas, que faciliten un proceso de innovación organizativa.

Se llevó a cabo el tipo de estudio no experimental que en su primera fase fue evaluativa con un enfoque cuantitativo y cualitativo, la investigación planteada contempló inicialmente una investigación bibliográfica lo cual permitió establecer los lineamientos teóricos relacionados con el proceso administrativo, para que posteriormente se aplicaran los instrumentos, a través de los cuales se pudo obtener la información y de esta manera proceder en el desarrollo de la investigación.

La investigación tuvo como población de estudio a las 23 empresas de la provincia de Santa Elena de las cuales solo se pudo aplicar a 11, la técnica aplicada fue la encuesta, con el cuestionario como instrumento, los cuales fueron aplicados a los gerentes o administradores de las empresas/instituciones.

Al revisar los aspectos normativos nos encontramos que el 80% presenta grandes deficiencias por parte de las empresas, en especial el hecho de no contar con manuales debidamente actualizados. La no publicación de los organigramas en lugares visibles para que todos los trabajadores tengan conocimiento de los elementos que conforman la estructura de la empresa esto hace que las empresas no sean muy competitivas en los mercados actuales.

En la organización el 81% considera que no existe claramente establecido una autoridad responsable de cada área, adicional a esto existe el problema de que a los empleados no se los involucra en las tomas de decisiones y las posibles consecuencias que pueden acarrear esta falta de inclusión por parte de la gerencia hacia sus trabajadores en la organización.

El 70% de los encuestados manifiesta que al momento de realizar los informes no se aplican técnicas de control estadísticos en cada uno de los procesos que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de las actividades que llevan a cabo los trabajadores de la empresa u organización.

El 80% según la encuesta, la falta de motivación a los empleados no contribuye a mejorar la competitividad de la empresa, los incentivos que se le brindan a los empleados no son realmente equitativos y la no utilización de estrategias apropiadas para la motivación al personal, la no publicación de los resultados alcanzados por los grupos de trabajo son aspectos que psicológicamente afectan a las empresas y las personas quienes son los que integran y se convierten en el motor que promueve el desenvolvimiento normal y la productividad.

En lo referente al uso de tecnologías el 60% de los encuestados indicó que las empresas cuentan con equipos actualizados y materiales, pero que la falta de programas adecuados no les permite el desarrollo de las actividades, además el desconocimiento en las nuevas adquisiciones de los equipos y poca información por parte de los proveedores acerca de las ofertas, costos y políticas financieras son agentes que detiene el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las empresas en el mercado.

Se consultó además la tesis “Estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa Solaint S.A. ante las necesidades de una reestructuración año 2015” del autor (Otacoma A., 2015), de la Universidad de Guayaquil, de la facultad de ciencias administrativas, tesis presentada como requisito para optar por el título de contadora pública autorizada.

El objetivo de la investigación: Realizar un estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa Solaint S.A. ante la necesidad de una reestructuración año 2015.

La metodología aplicada fue el diseño de investigación exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables, entre los instrumentos aplicados fue la entrevista y la encuesta, con una muestra de 95 personas destinados al Gerente (1 entrevista), empleados (4 encuestas) y clientes (90) de Solaint S.A.

Los resultados que arroja el estudio determinan que los 4 empleados consideran que la ausencia de un manual de procedimientos incide en la toma de decisiones y en el desarrollo de las labores diarias, el 100% de los empleados están totalmente en desacuerdo que el desconocimiento de un técnico ocasiona la compra innecesaria de artículos y equipos de muy poco uso en la empresa, que de los 90 clientes el 87% expresa estar totalmente de acuerdo, que el personal no conoce los beneficios y funciones de la mercadería de la empresa y que solo un 13 % si está capacitado, es decir que el personal que labora no es capacitado para el desarrollo de sus actividades.

También se consultó la tesis “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega” 2010-2013”, de la autora (Flores, 2015) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, facultad regional multidisciplinaria, tesis para optar al título de maestría en gerencia empresarial.

El objetivo de la investigación es: Analizar los pasos de los procesos administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS, Jinotega 2010-2013.

El desarrollo de la investigación aplicó el método científico y el método empírico, mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo, no se utiliza muestra y se considera el 100% de la población conformada por un gerente, 2 jefes de áreas y 15 trabajadores. Los instrumentos aplicados fueron la entrevista, debido a que por este instrumento se pudo dialogar con el gerente y diferentes personas que

manejan la información, la observación directa a través de esta se puede visualizar el proceso administrativo y las condiciones del lugar.

Los resultados reflejan que el 100% admite no tener conocimiento sobre los planes que se realizan en la empresa, consideran que las decisiones se presentan al instante de haber un cambio y que ellos no son informados con anticipación, lo cual desencadena incertidumbre en los empleados.

En cuanto al área de trabajo se obtuvo que el 40% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo, el 26.67% están de acuerdo, 20% totalmente en desacuerdo siendo esto un total de 60% inconforme, lo que se refleja en gran desmotivación laboral, estos determinantes son fundamentales tener en cuenta debido a la importancia que tienen para la gestión administrativa.

1.2 Desarrollo de teorías y conceptos

1.2.1 Desempeño Laboral

(Falconí, 2015), menciona que el desempeño laboral se traduce en la relación entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo beneficio de la organización. Dicha relación no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado cargo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona.

Desempeño laboral Mc Clelland (1994), logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de artistas y observaciones la forma en que describió tales factores se centró más en los características y compartimientos de las personas que desempeñan los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, países como Inglaterra precursores en la aplicación del enfoque de competencias, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación que tocar mediante el modelo que la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mejor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo se requería, entonces un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

1.2.2.1. Teoría de la expectativa DE VROOM

Stoner (1994), la teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las satisfacciones debido a que ha recibido mucho apoyo de las implicaciones importantes para los administrativos, expectativas, resultados y

comportamientos en el trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- a. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y el ambiente.
- b. Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- c. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- d. Las personas escogen entre varias opciones de comportamiento, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

1.2.2.2. Características del desempeño laboral

Chiavenato (2015), define que hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir.

Sin embargo, las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo. Milkovich y Boudrea (1994) considera que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, se debe a la asistencia irregular o a una baja motivación.

En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

- Adaptación, efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimiento, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.
- Calidad de trabajo, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.
- Cantidad de trabajo, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación. Planificación, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos

y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

1.2.2.3. Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados.

(Vallejo, 2015), menciona que la preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición y monitoreo. Estos se basan en cuatro aspectos que son:

- **Resultados:** estos deben ser precisos y finales, en un tiempo determinado, los empleados deben ser evaluados en periodos establecidos para conocer qué resultados han aportado para la organización.
- **Desempeño:** evaluar el comportamiento de cada individuo en el área de trabajo, y conocer las relaciones entre compañeros de trabajo.
- **Competencias:** habilidades que diferencian a las personas, cabe recalcar que no todos los colaboradores son iguales, existen empleados muy efectivos, así como también existen personas con un nivel de desempeño bajo por lo que se debe tomar decisiones por el bienestar de la empresa y de los integrantes.
- **Características fundamentales para tener éxito:** atributos que poseen las personas y sirve para su desempeño y sus resultados, son habilidades que pueden ser descubiertas y sirven incluso para ubicar a las personas en el puesto correcto.

Los factores analizados sobre como evaluar el desempeño laboral permiten llegar a la conclusión de que las organizaciones aplican diferentes estrategias o formas

de evaluar a su personal cabe recalcar que no todas cuentan con el mismo sistema de medición, sin embargo, todas se enfocan en el objetivo principal que es conocer el desempeño de cada integrante de la empresa basándose en sus comportamientos, características, actitudes, habilidades y las competencias que hacen que se diferencien unos de otros.

Nash (1989), considera que las destrezas o factores del desempeño son:

1. La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, actitud ayuda a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.

2. Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, un trabajo puede ser interesante mas no indispensable para los miembros de la institución.

3. La autoestima es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.

4. Capacitación del trabajador, considera la capacitación es un medio muy poderoso para trabajar la productividad, según los programas de capacitación produce resultados favorables proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible, el efecto de esta capacitación no es duradero, todos los

problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistema de remuneración mal concebidos, tienen solución.

5. La Remuneración, especialmente la remuneración como incentivo es un de las técnicas más poderosas que tiene a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

6. Temperatura, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.

7. Ruido, la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo a moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo, lo esencial es conservar niveles óptimos para el desempeño eficiente.

8. Iluminación, la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida, el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

9. Tamaño, es el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un empleado, por ejemplo, en Estados Unidos mientras más alto este un individuo en la jerarquía de la organización típicamente, más espacio consigue. Y debido a que el status es el determinado clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban así mismos en el límite de la discrepancia.

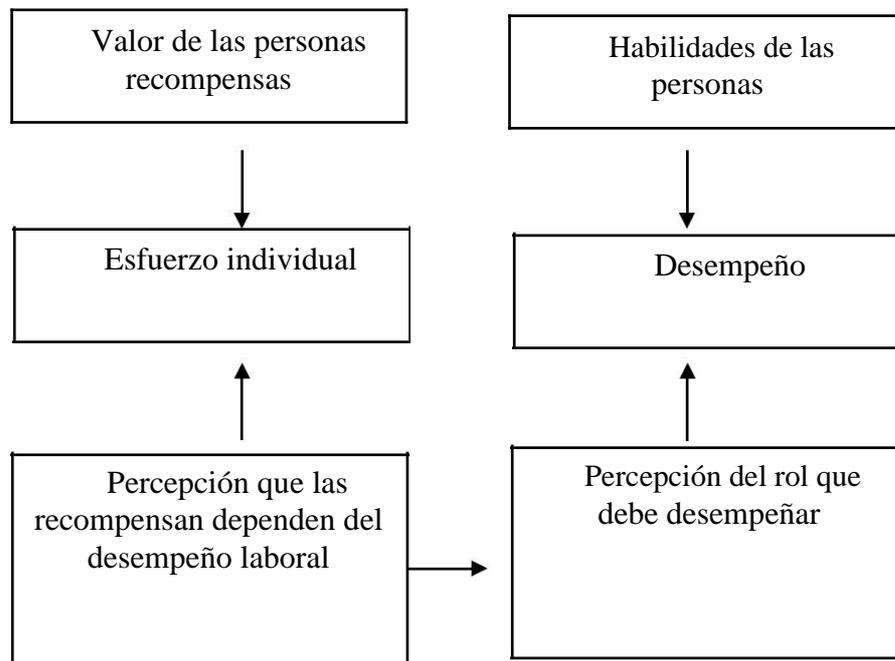
- **Distribución,** influye de manera significativa en la interacción social existe una cantidad suficientemente grande de investigaciones que apoyan el hecho de que una persona probablemente interactúa más con aquellos individuos que están más cerca y extiende sus relaciones progresivamente.

- **Primacía,** limita las distracciones (especialmente en aquellos puestos con status jerárquicos altos). Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas las cuales se restringen conforme la primacía aumenta.

Chiavenato (2015), desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determina el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer

determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar, en consecuencia, funciona con todas las variables que lo condicionan

Gráfico 1: Factores que influyen en el desempeño laboral



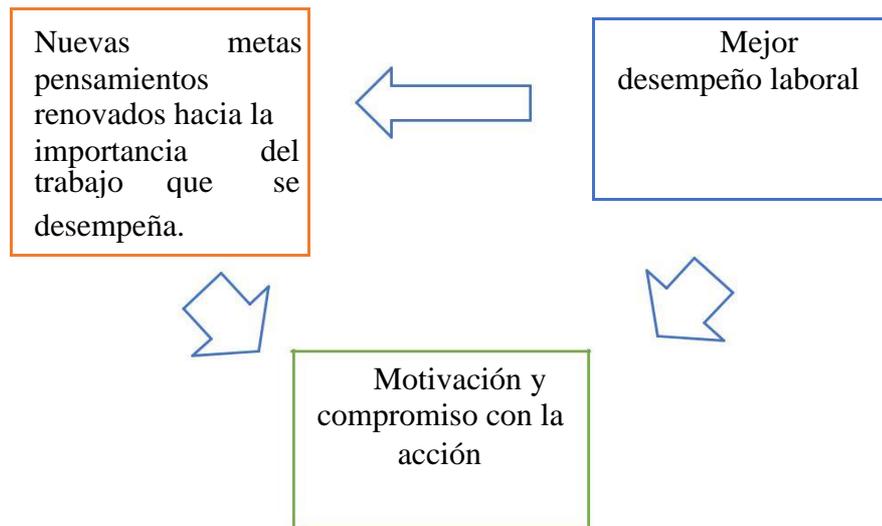
Fuente: Chiavenato (2015)

1.2.2.4. El desempeño óptimo laboral como función de la motivación

La motivación hacia el trabajo, es una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y Valor de las recompensas Habilidades de las personas Esfuerzo individual Desempeño Percepción del rol que debe desempeñar Percepción que las recompensas dependen del desempeño laboral pueden tomarse

como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña Schwartz (1994).

Gráfico 2: Pensar en grande la magia del éxito



Fuente: Schwartz, (1994)

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierte en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

1.2.2.5. Ciclo para la acción motivación – desempeño

- (Martínez M. , 2016) considera que la motivación es el grado en que los integrantes perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, es brindada para que los

empleados se sientan animados a continuar sus labores diarias, obteniendo mejores resultados para el progreso personal y de la empresa.

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral, cuya acción radica en los siguientes elementos:

1. Estar dispuesto, compromiso con la razón y práctica de los hábitos aprendidos.

2. Partimos de la obvia realidad, baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas ideas erróneas sobre el trabajo mente cerrada y poco creativa.

3. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo, el por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular. Nuevas metas pensamientos renovados hacia la importancia del trabajo que se desempeña. Motivación y compromiso con la acción. Mejor desempeño laboral.

4. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.

5. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones, desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.

6. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

Gráfico 3: El cambio un cortafuego de posibilidades



Fuente: Santos (2006)

1.2.2.6. Relación entre satisfacción y desempeño laboral

Según Robbins & Judge (2013) señala que: “cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general, se habla de satisfacción laboral, la cual hace referencia al sentimiento positivo y comodidad que tiene un trabajador”

La satisfacción laboral es el nivel de comodidad que tiene un empleado en el entorno del trabajo, mientras mayor sea la satisfacción mayor será la

productividad del mismo. Es necesario, que no se realicen comparaciones entre empleados actuales con anteriores, puesto que ocasionaría un poco de malestar y sobre todo que se respete las potencialidades de cada individuo con el fin de motivarlos a desarrollarse de mejor manera en su área de trabajo.

Davis y Newton (1999), define que los administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en el alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o incluso baja, y tendrán a, mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción. Esta relación satisfacción- desempeño es más compleja que la simple deducción de que “La satisfacción deriva de desempeño”. Un enunciado más exacto de esta relación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral.

Un mayor desempeño deriva usualmente en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas retribuciones son consideradas justas y equitativas, ello da lugar al desarrollo mayor satisfacción, porque los empleadores juzgan que las retribuciones que reciben son proporcionadas a su desempeño. Si por el contrario las retribuciones son consideradas como inadecuadas para el nivel de desempeño, tienden a seguir insatisfacción. En cualquier caso, el nivel de satisfacción conduce a un mayor o menor compromiso, lo que a su vez influye en el esfuerzo y en definitiva nuevamente en el desempeño.

1.2.2.7. Comportamiento organizacional del desempeño laboral

Las organizaciones precisan de niveles de alto desempeño de parte de sus empleadores para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo. En muchas empresas se hace uso de algunas modalidades de los sistemas de planeación y control. Davis y Newstrom (1999).

La administración por objetivos es un proceso cíclico que suele componerle por ello se brinda pasos para la obtención del desempeño deseado.

1. Establecimiento de objetivos.
2. Planeación de las acciones.
3. Revisión periódica.
4. Evaluación anual.

1.2.2.8. Evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011) considera que las organizaciones constantemente evalúan el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podría realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización.

La evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, es función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar su potencial de desarrollo, que sirve para alcanzar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la institución.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través de la cual se puede localizar problemas de superación, de integración de las personas, de la adecuación de la persona a cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los méritos y programas para neutralizar tales problemas.

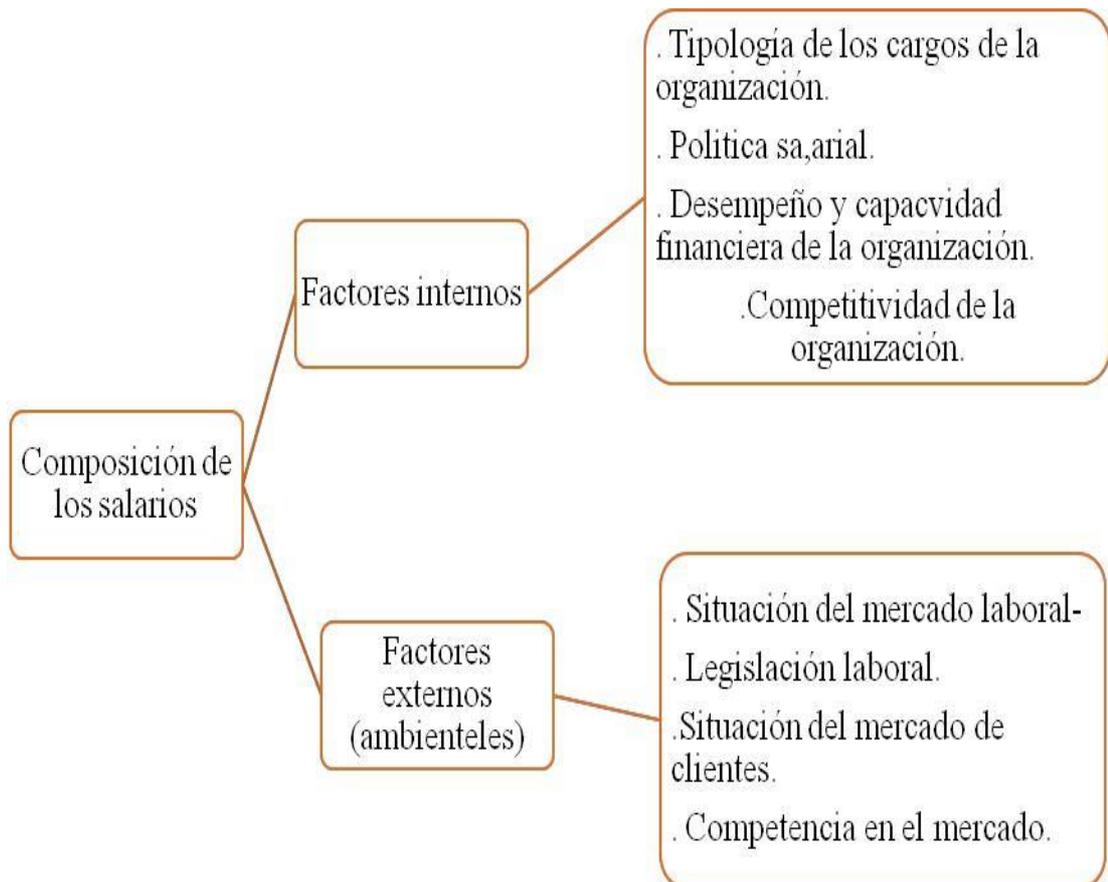
1.2.3. Salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas

Chiavenato (1999, p. 64) menciona, la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, son los tres importantes modelos teóricos de motivación. Utilizados para demostrar que el salario puede satisfacer directa o indirectamente las necesidades humanas.

- **Composiciones de los salarios**, los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e incluye decisiones múltiples, pues los factores internos

y externos están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto armónico para elevar o bajar los salarios.

Gráfico 4: Gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato (1999, p.65)

1.2.2 Gestión Administrativa

Delgado (2008) señala que la gestión administrativa es “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y

la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (pág. 34). Entonces, se considera a la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones donde la empresa define y evalúa de forma clara los objetivos trazados por la misma y este se encuentra compuesto por el proceso administrativo.

Por otra parte, la gestión por medio de parámetros que les permita dirigir y administrar la empresa alcanzaran las metas propuestas en conjunto con la coordinación de actividades de la misma, así lo expresan (Moreno Sotomayor, Zea Ordoñez, & Molina Ríos, 2017). Por ello, la gestión administrativa es un conjunto de actividades sincronizadas entre sí para alcanzar el mismo objetivo.

1.2.2.1 Gestión de procesos administrativos

Según Meza (2017) la gestión de procesos es:

Un modelo que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés.

En la gestión de procesos debe constar lo siguiente:

Satisfacción del cliente: Según Medina (2013) manifiesta lo siguiente: “Es el grado de conformidad del producto o servicio que las personas adquieren, es el gusto, comodidad que sienten por el mismo”.

Mejora continua

En la gestión de procesos es necesario y requerido que estos sean auditados, evaluados y controlados para conocer el grado de avance y evolución en la gestión administrativa, es decir, monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos. Por tal motivo, se aplican acciones de control y mejora continua a los procesos.

Hacer coherentes la misión y visión

La gestión por procesos es considerada un conjunto de acciones donde cada proceso debe ser integrado y uniforme por ello, la razón de ser de la empresa y lo que desea alcanzar para el futuro deben ser totalmente coherentes.

Satisfacción del personal

La gestión no solo persigue la satisfacción del cliente sino también la de sus empleados, porque si estos procesos contribuyen a la mejora del personal sea con la implementación de capacitaciones en conocimientos y destrezas, los mismos se sentirán orgullosos con la labor realizada porque sienten que la empresa busca beneficiarlos a ellos.

1.2.2.1.1 Características

Para Roque Bonilla (2016) indica que la gestión de procesos debe desarrollarse de la mejor manera posible por tanto las características esenciales que se deben tener en cuenta son:

Especificidad: los procesos que se realizan en la administración deben ser de carácter específicos independientemente si está acompañada de otra rama profesional o se complementa con otra ciencia, pero, dichos procesos deben mantener las características específicas propias que tiene la administración y no mezclarlas con otras técnicas.

Universalidad: en todo ámbito u organización la gestión de procesos administrativos siempre estará presente puesto que este contempla la coordinación sistemática de la administración de un negocio.

Valor instrumental: la gestión es de valor instrumental porque esta debe contemplar los objetivos que deberán ser alcanzados en una organización para obtener resultados favorables.

Unidad temporal: la gestión de procesos en la administración siempre tendrá un lugar preponderante, independientemente de la etapa o fase en la que se encuentre la gestión.

Interdisciplinaria: en la administración de una empresa siempre existirá diferentes áreas disciplinarias que permitirán complementarla para trabajar con

eficiencia, sean estas áreas matemáticas, marketing entre otras, la gestión de procesos tendrá que reunir ciertas características de cada área.

Objetivos

Según los autores Ocampos Guerrero & Valencia Concha (2017) indican que la gestión administrativa debe estar sujeta a objetivos que promuevan la productividad y eficiencia en todo aspecto de la organización por ello mencionan que: los objetivos que busca la gestión de procesos son:

- Mejorar la productividad y competitividad
- Asegurar la viabilidad de la empresa
- Brindar calidad en los productos o servicios
- Determinar las necesidades internas en relación a las funciones y actividades
- Mejorar el manejo de los recursos de manera eficiente
- Brindar entrenamiento a los empleados
- Gestionar los procesos en base al interés de los accionistas
- Mejorar la comunicación entre las áreas departamentales
- Diagnosticar las debilidades externas de la organización

Importancia

La gestión administrativa es de suma importancia en la administración porque permite ejecutar y potencializar las tareas o actividades que deben ser desarrollado dentro de la empresa. De igual manera, agiliza y promueve la eficiencia en las

áreas productivas, de forma que la transformación o elaboración de productos o servicios y de desarrollo de negocios impulsan la productividad en las empresas y organizaciones de los diferentes sectores de la economía de la región y del país en general.

Como explica Terry en la investigación de Ocampos Guerrero & Valencia Concha (2017) “la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. De allí su importancia, ya que a través de esta puede lograr el cumplimiento y logro de objetivos haciendo sinergia de cada uno de los colaboradores de la entidad”, consecuentemente la importancia de la gestión es inalienable en la administración de una organización.

El Proceso administrativo

Blandez Ricalde (2014) señala que el proceso administrativo: “son las metas organizacionales, el propósito de la empresa, hacia dónde se quiere llegar, las estrategias que se deben implementar”.

El proceso administrativo es un flujo de diferentes actividades que se realizan de manera coordinada para alcanzar los objetivos institucionales, y estas actividades son: planeación, organización, dirección y control, es decir, es una serie de pasos que se realizan de manera conjunta y conectada.

1.2.2.2.1 Planeación

Ocampos & Valencia (2017) indican lo siguiente: “Es el conjunto ordenado de pasos que permite definir los objetivos de una organización, las políticas y estrategias que dirigirán la adquisición, uso y disposición de recursos para cumplir dichos objetivos”.

(Blandez Ricalde, 2014) Consiste en fijar cuáles son las metas organizacionales, teniendo en claro ¿Cuál es el propósito de la empresa?, ¿Hacia dónde se quiere llegar?, ¿Qué objetivos se desea alcanzar?, y ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar?

La planeación es el proceso encargado de realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa, para en base a ello, establecer estrategias, actas o pasos a seguir para eliminar las debilidades que se encuentren y fortalecer a la organización, la planeación es el paso inicial, la cual formula el futuro que desea alcanzar con éxito la empresa, por ello, debe ser realizado de manera correcta.

1.2.2.2.2 Organización

Roque Bonilla (2016) en su investigación señala que: “Organizar es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quienes reportan a quien y donde se toman las decisiones”.

La organización se basa en cómo se estructura jerárquicamente la empresa y cómo se distribuye al equipo de trabajo y una vez definida se procede a la especificación de funciones, para asignarlas a personas idóneas. (Blandez Ricalde, 2014)

El proceso de organizar es donde se establece qué actividades y funciones se requieren realizar, además con qué recursos y cuantas personas se necesitará para empezar con el trabajo. Este proceso en sí es ordenar y distribuir tanto el trabajo como las autoridades, recursos, y las obligaciones y responsabilidades que tendrán los trabajadores para con su puesto de trabajo.

1.2.2.2.3 Dirección

La dirección consiste en guiar a la organización de manera general para conseguir y alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, pero, para ello se deben establecer mandos que dirijan a grupos de trabajadores y tengan el compromiso de escuchar y acatar sugerencias positivas para la toma de decisiones. (Blandez Ricalde, 2014).

La ejecución de actividades está vinculada a la dirección a través del liderazgo y la toma de decisiones en función de la motivación y la comunicación.

La dirección comprende guiar al equipo de trabajo para el logro de los objetivos, definiendo el tipo de dirección más adecuado donde exista el compromiso por escuchar sugerencias que faciliten la toma de decisiones. (Blandez Ricalde, 2014)

La dirección, implica guiar y orientar al grupo de trabajo a ejecutar las actividades que les corresponden, para ello, se establecen varios líderes especialistas en cada área de trabajo para que sean ellos quienes vigilen el esfuerzo y el trabajo que realizan sus subordinados y si estos van acorde a los objetivos de la empresa.

1.2.2.2.4 Control

El control implica “realizar un proceso de retroalimentación de todas las acciones ejecutadas en cada etapa administrativa, incluyendo la forma de tomar decisiones, para determinar en qué punto se detectan falencias y cómo se puede emplear una acción correctiva para mejorar aquellos resultados” (Vásquez Vera, 2018).

El control implica realizar un proceso de retroalimentación de todas las acciones ejecutadas en cada etapa administrativa, incluyendo la forma de tomar decisiones, para determinar en qué punto se detectan falencias y cómo se puede emplear una acción correctiva para mejorar aquellos resultados. (Palacios Acero, 2015)

El control como último componente es aquel encargado de revisar y supervisar como son realizadas las actividades donde se evalúa la eficiencia de las operaciones y eficacia de los empleados, el control también supervisa y evalúa sobre todo los procesos anteriores, es decir, este nos indica si el proceso de planificación y organización fueron los adecuados.

1.2.2.3 Medios utilizados en la gestión

1.2.2.3.1 Recursos financieros

Son aquellos fondos monetarios propios de la empresa o ajenos a ella administrados de manera correcta con el fin de invertirlo adecuadamente y solventar los gastos de la misma. (Luna González, 2015).

Los recursos financieros de una empresa, son aquellos recursos monetarios de la empresa, se consideran necesarios para el funcionamiento de la misma, los cuales permiten invertir y cancelar las distintas obligaciones que esta presenta; de igual manera, estos recursos pueden ser propios como: dinero en efectivo, aportaciones de socios y por ende la propia utilidad de la empresa; por otro lado, también están los recursos privados o ajenos que podrían ser: préstamos a entidades del estado o créditos bancarios.

1.2.2.3.2 Recursos materiales

Para el autor Vázquez 2017), “Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles de la empresa que deben someterse a un proceso de planificación, supervisión y control con el fin de garantizar la calidad de los bienes y servicios que se ofrece”.

Estos recursos de igual manera son necesarios, puesto que, representan la parte física e intangible de para ejecutar las tareas y responsabilidades sean estos

materiales de instalaciones, la materia prima para los procesos de producción, equipos tecnológicos, herramientas para reparación y entre otros que complementen las actividades del recurso humano cuya finalidad es plantear los correctivos pertinentes.

1.2.2.3.3 Recursos humanos

Según OCAMPOS GUERRERO & VALENCIA CONCHA(2017) “Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos” (pág. 27). Los recursos humanos, siempre serán el recurso más importante e indispensable para llevar a cabo una buena administración, sin el capital humano la organización no podría poner en marcha varias procesos y actividades y mucho menos alcanzar los objetivos, puesto que, ellos aportan con ideas, habilidades, destrezas, experiencias y sobre todo conocimiento, características relevantes y necesarias.

1.2.2.3.4 Recursos Tecnológicos

(Luna González, 2015) Los recursos tecnológicos son todos aquellos sistemas que se relacionan con otros recursos y sirven como base de datos para coordinar la compra de materia prima y controlar la comercialización de los bienes y/o servicios.

Estos sistemas permiten a los miembros de la empresa, ordenar y guardar información por medio de bases de datos, además permiten publicar información de la empresa en plataformas virtuales y demás sitios web. (Ibañez Marcos, 2015)

La tecnología se ha convertido en la herramienta más indispensable en las empresas y organizaciones debido a que facilitan software y hardware para fortalecer la gestión administrativa en especial porque las entidades se dan a conocer a través de su página web y la interacción de las redes sociales que ayudan a mantener el contacto entre compañeros de trabajo y los clientes.

1.3 Fundamentos Sociales, Psicológicos y Legales

1.3.1 Sociales

Las organizaciones sociales han existido desde hace mucho tiempo, se puede decir que, desde los albores de la civilización, su desarrollo ha sido esencialmente por el esfuerzo y desempeño de los integrantes de cada civilización, grupo o institución creada y formada con el fin de alcanzar objetivos comunes y de interés colectivo cuyo fundamento se orienta en la solidaridad y el servicio a la comunidad, este es el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Santa Elena.

El IESS provincial se destaca por ofrecer diversos servicios a sus afiliados y los familiares que se canalizan y se sustentan mediante el aporte de los patronos a través de los beneficios sociales y se complementa por el aporte de los afiliados, que en el caso de nuestro estudio también lo conforman los empleados y trabajadores del IESS provincial de Santa Elena quienes con su desempeño

laboral en cada área, espacio o puesto de trabajo en el que desenvuelven los colaboradores con el fin de mejorar su rendimiento.

La atención que brindan los trabajadores del IESS a la sociedad realza el desempeño que demuestran en sus labores y coadyuva el trabajo en equipo que desarrollan, direccionados por los principios de solidaridad y cooperación que aporten a mejorar la gestión administrativa del IESS provincial de Santa Elena, cuyo accionar debe ser cognitivo y actitudinal de parte de los colaboradores hacia el público que acude a la institución.

1.3.2 Psicológicos

Los aspectos psicológicos a los que se vincula el trabajo están relacionados específicamente con la cultura y la actitud mental positiva de los colaboradores de la institución como esencia del desempeño laboral con el fin de mejorar la gestión administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Santa Elena que funciona en el casco comercial de la microrregión peninsular y proporciona beneficios directos a sus afiliados.

Los elementos de la cultura que aportan efectivamente en el desempeño laboral son los valores como la puntualidad y la responsabilidad que son determinantes en la ejecución de las actividades encomendadas a cada trabajador en las distintas actividades programadas para su puesto de trabajo, además se sustenta en los principios de convivencia con las personas que nos rodean para poderse

desenvolver con mayor eficiencia en cada puesto de trabajo demostrando compañerismo y respeto por los compañeros.

Es fundamental también destacar que un elemento importante de la psicología en las empresas y organizaciones es la inteligencia emocional debido a que ayuda a actuar con madurez en especial en los momentos cruciales y difíciles en los que se torna complejo tomar decisiones que afectan el desempeño de los colaboradores, así como en las situaciones complejas que resulta complicado solucionar las inquietudes de los usuarios, con lo que queda demostrado que en esas situaciones es donde la serenidad y cordura ayuda a resolver dichas situaciones complicadas.

1.3.3 Legales

(Constitución de la República del Ecuador, 2008).

TÍTULO II DERECHOS

Capítulo Segundo

Sección octava: Trabajo y seguridad social

Art.33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantiza a las personas trabajadoras en pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajador saludable y libremente escogido o aceptado.

Art.34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado, La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Capítulo sexto

Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconoce todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art.326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, TODA UNA VIDA

(Plan Nacional de desarrollo, toda una vida, 2017-2021)

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

1.5. Fortalecer el sistema de inclusión y equidad social, protección integral, protección especial, atención integral y el sistema de cuidados durante el ciclo de vida de las personas, con énfasis en los grupos de atención prioritaria, considerando los contextos territoriales y la diversidad sociocultural.

1.6. Garantizar el derecho a la salud, la educación y al cuidado integral durante el ciclo de vida, bajo criterios de accesibilidad, calidad y pertinencia territorial y cultural.

1.7. Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social d todas las personas.

1.12. Asegurar el acceso a la justicia, la seguridad integral, la lucha contra la impunidad y la reparación integral a las víctimas, bajo el principio de igualdad y no discriminación.

1.16. Promover la protección de los derechos de usuarios y consumidores de bienes y servicios.

CÓDIGO DE TRABAJO

(Código de trabajo, 2005).

Capítulo cuarto

De las obligaciones del empleado y trabajador

Art.42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.

1- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

- Atender las reclamaciones de los empleados.

Art.45.- Obligaciones del trabajador:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la identidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En este caso tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipo de Investigación

La investigación tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, porque:

El enfoque **cualitativo**, (D` Aquino & Rodríguez, 2013), es el método que se encuentra dentro de la fenomenología, busca entender los fenómenos sociales desde la perspectiva de distintos actores. Determina la realidad que las personas perciben, los significados que los autores dan a los hechos. Para estas investigaciones se utiliza técnicas de observación, entrevista y análisis de documentos.

El enfoque **cuantitativo**, (Fontes, 2015) tiene como principal objetivo tratar de poner a prueba la hipótesis para confirmarla o falsarla a partir de indicadores de las variables, se determina que los únicos objetos dignos de estudio son aquellos que se observan y son medibles.

El trabajo de investigación se realizó con un enfoque cuali-cuantitativo en el que prevalece el cualitativo debido a que a través de él, se detalla las cualidades y las características del desempeño laboral de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena y la contribución que representa para mejorar la gestión administrativa de la institución; además es cuantitativa porque se auscultaron

resultados que fueron analizados con claridad ya que se obtuvieron mediante el trabajo de campo que ilustran los datos de fuentes fidedignas de primera mano, sobre el desempeño del talento humano.

El tipo de investigación aplicada en el estudio es **exploratoria** debido se ejecutó para conocer la necesidad de analizar el desempeño laboral de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena y como aporta a la gestión administrativa de la entidad proporcionando datos e información que sustente la labor del equipo de trabajo en el área de su competencia.

Para conocer el trasfondo del presente estudio se utilizó la técnica de recolección de datos cualitativas y cuantitativas que son la entrevista y el cuestionario donde intervienen los altos ejecutivos, mediante la aplicación de la guía de entrevista y encuestas que serán analizadas para presentar los resultados correspondientes que permitan emitir conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2.2 Métodos de Investigación

2.2.1 Método Inductivo

El trabajo de investigación se desarrolló mediante el método inductivo debido a que se analiza parte por parte los factores y elementos del desempeño laboral con el fin de identificar las generalizaciones a las que se puede llegar con los resultados del trabajo de campo que ilustren las herramientas que se requieren

fortalecer en la gestión administrativa en función del bienestar de la institución y finalmente a las conclusiones del trabajo escrito.

El estudio facilita el tratamiento de la información puesto que cada elemento, factor o característica considerados en la investigación ayuda a conocer las especificidades del desempeño laboral que pueda contribuir a mejorar la gestión administrativa del IESS provincial Santa Elena.

2.2.2 Método Analítico

El método de investigación consiste en la disgregación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, que permitirá conocer mejor el objeto de estudio.

Como lo menciona (Lenin, 2014), el **método analítico** es un proceso cognoscitivo, consiste en descomponer un objeto de estudio, se trata de separar cada parte de un todo para estudiarla de manera individual. En este método se distinguen los elementos de un fenómeno para estudiarlo por separado.

El concepto del método analítico se utilizó con el objetivo de facilitar todos los conocimientos necesarios que aportan significativamente con el desempeño laboral y cómo este aporta en la calidad de gestión administrativa del IESS.

Gracias a este método se pudo estudiar cada una de las partes que intervienen, tomando en consideración otras investigaciones para posteriormente tener una

idea clara del desempeño laboral y su incidencia en la gestión administrativa de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena.

Además es fundamental mencionar que cada uno de los aspectos considerados en el trabajo de campo tanto en la entrevista como en la encuesta facilitaron el estudio principalmente en el análisis de los datos proporcionados por los informantes de la alta dirección que son quienes están más relacionados con el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad puesto que son ellos quienes aplican la evaluación de desempeño con el fin de tomar las medidas correctivas en el proceso para mejorar la gestión administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Santa Elena.

2.3Diseño de muestreo

2.3.1 Población

En el diseño del muestreo se describe la población a la que pretende auscultar la información, que en muchas ocasiones suele ser el monto total de habitantes, personas, colaboradores, entre otros; que se convierte en la muestra, que se constituye en el número efectivo al que se aplican los instrumentos de investigación mediante las técnicas de entrevista y encuesta.

Para realizar el trabajo de investigación y determinar la contribución del desempeño laboral en la gestión administrativa del IESS provincial de Santa

Elena, para ello se contó con una población de 5 altos ejecutivos de la entidad, a quienes se les aplicó la técnica de la entrevista y 100 colaboradores a quienes se les ejecutó la encuesta.

A continuación, se muestra un cuadro con el detalle de la población:

Tabla 1: POBLACIÓN.

| Población | Nº |
|------------------|-----------|
| Directores | 5 |
| Funcionarios | 20 |
| Colaboradores | 80 |
| TOTAL | 105 |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero.

2.3.2 Muestra

El diseño del muestreo se orienta a identificar junto a la población el tipo de muestra que se va a aplicar en el trabajo, para el presente caso se considera pertinente utilizar la muestra no probabilística por conveniencia por las características propias de la población ya que se trata de un número pequeño pero a la vez considerable de 5 ejecutivos para la entrevista y 100 entre funcionarios y colaboradores del IESS provincial de Santa Elena para la encuesta, quienes serán

los informantes que proporcionen los datos y la información fidedigna y oportuna para el análisis e interpretación correspondiente, de tal forma que toda la población se constituye en la muestra a quienes se aplicarán los instrumentos de recolección.

La Muestra en definitiva queda como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Población.

| Población | N° | Técnica |
|------------------|------------|----------------|
| Directores | 5 | Entrevista |
| Funcionarios | 20 | Encuesta |
| Colaboradores | 80 | Encuesta |
| TOTAL | 105 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigreiro.

2.4 Diseño de Recolección

2.4.1 Técnicas

Se aplicará la técnica de la **Entrevista** dirigida a auscultar los datos y la información pertinente expresada por los altos ejecutivos de la institución a

quienes se les interrogó sobre la situación actual de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena en especial de los que están dirigidos por la Dirección Administrativa puesto que el estudio se fundamenta en mejorar la gestión administrativa de la institución y por tanto se focaliza en el personal que comprende a los funcionarios y trabajadores en general de este segmento esencial para el desarrollo de la institución, lo que significa que aquellos que forman parte de las direcciones médicas son materia de análisis en otro campo de acción o en otra investigación.

De igual forma se ejecutó la técnica de la **Encuesta** focalizada hacia los funcionarios de mandos medios y primera línea, así como también a los trabajadores que están laborando bajo la supervisión de la Dirección administrativa puesto que se analiza el desempeño laboral de todos los colaboradores que forman parte de esta área debido a que se estudia la situación actual con miras a sacar conclusiones de los resultados obtenidos que permitan emitir sugerencias que proyecten las estrategias adecuadas que contribuyan a mejorar la gestión administrativa en todas las dependencias del IESS provincial de Santa Elena, que constituye el centro de atención de los diversos servicios que ofrece a la comunidad y que requieren fortalecer la imagen corporativa con agilidad y compromiso de quienes laboran en la entidad.

2.4.2 Instrumentos

Se utilizó la **Guía de Entrevista** como herramienta para llevar a cabo la técnica a través de la cual se logró captar la información veraz y fidedigna de los altos

funcionarios de la institución, el diseño de la guía fue elaborado con preguntas abiertas de opinión, intención y acción con el fin de identificar las fortalezas y las falencias que existen en el desempeño laboral de los colaboradores en general de la entidad de tal forma que se pueda tener un diagnóstico más cercano a la realidad con el que se pueda sacar conclusiones efectivas que permitan tener el panorama más claro para plantear las sugerencias y recomendaciones que orienten el mejoramiento de la gestión administrativa que se desarrolla en el IESS provincial de Santa Elena, cuyos esfuerzos son insuficientes por el incremento continuo de los afiliados y la insuficiente infraestructura que dispone la entidad en la jurisdicción provincial de Santa Elena.

Se aplicó también el **Cuestionario** a los funcionarios de mandos medios y primera línea así como a los trabajadores que están bajo la jurisdicción de la Dirección Administrativa con el fin de auscultar datos e información relevante referente a la situación actual del desempeño laboral para identificar los requerimientos de todos los colaboradores en cuanto a recursos, plan de carrera, funciones, estabilidad, capacitación, integración, control, capacitaciones, entre otras, mediante la estructuración de preguntas cerradas con alternativas dinámicas para obtener la información adecuada que nos permita plantear sugerencias y recomendaciones viables para mejorar la gestión administrativa en la institución.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis de los Resultados de la Entrevista

1. ¿Cómo considera que se maneja el desempeño laboral en la institución IESS provincial de Santa Elena?

Los informantes que son los altos ejecutivos del IESS provincial de Santa Elena expresan que el manejo del desempeño laboral en la institución está focalizado en algunos factores fundamentales como el compromiso y el empoderamiento del trabajador con sus funciones, la convicción de servicio a la comunidad, la responsabilidad en las actividades competentes de su área o puesto de trabajo, la disponibilidad de recursos para hacer bien su tarea, y especialmente la predisposición para trabajar con lo que se cuenta en el momento para dar soluciones a las diversas situaciones que se presentan en el día a día durante su jornada laboral.

2. ¿Qué importancia considera que merece el desempeño laboral para conservar la estabilidad en el área de su competencia?

Por unanimidad los entrevistados manifestaron que el desempeño laboral es de suma importancia para cumplir con sus actividades cotidianas, pero además constituye el valor agregado para garantizar la estabilidad de un colaborador en el

área que le compete, puesto que constituye su carta de presentación y su pasaporte a nuevas oportunidades, así como a conservar el espacio ganado por sus méritos en el espacio que se desempeña.

3. ¿Piensa usted que la satisfacción de las necesidades del trabajador tiene relación con el desempeño laboral en su puesto de trabajo?

Los entrevistados dicen que todas las personas requerimos satisfacer nuestras necesidades desde las más básicas o fisiológicas, las de seguridad, las sociales o de estima, hasta las de autorrealización por lo que consideran que mientras mejor sea su desempeño laboral más pronto puede lograr sus metas y objetivos, por tanto, irá cubriendo sus necesidades en la medida en que alcance los logros planeados a través del proceso de desarrollo de su vida personal, profesional y laboral.

4. ¿Cree usted que están acordes las compensaciones al desempeño laboral de cada trabajador en la institución?

Los informantes expresan al respecto que la remuneración y las compensaciones están acordes al nivel jerárquico en el que se encuentran los colaboradores y dependen mucho del desempeño laboral que demuestren para tener oportunidades de ascensos y promociones para escalar sitios en el trabajo y mejorar las condiciones de vida del personal de la entidad.

5. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución para tomar correctivos oportunos en las distintas áreas funcionales del IESS provincial?

Los entrevistados manifiestan que, si se aplica la evaluación de desempeño por lo menos una vez al año con el fin de detectar falencias y tomar los correctivos necesarios que ayuden a mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en el IESS provincial de Santa Elena, de tal forma que ayude a fortalecer la gestión administrativa que se realiza en la institución

6. ¿Se utiliza la Planeación como herramienta de gestión administrativa en las dependencias del IESS provincial de Santa Elena?

Es inevitable e ineludible responden los entrevistados utilizar la planeación debido a que todos los departamentos y áreas que dependen de la Dirección administrativa, segmento al que se dirige el trabajo, deben presentar su planificación de actividades vinculadas y relacionadas al plan maestro del IESS a nivel nacional y del PEDI, el Plan de Desarrollo Institucional, así como del POA, el Plan Operativo Anual, de forma que se trabaje de manera articulada expresan.

7. ¿Organizan oportunamente las funciones y actividades de cada puesto, área y departamento de vuestra jurisdicción en el IESS de Santa Elena?

Los informantes responden que es esencial la organización de actividades y recursos que dispone el IESS provincial de Santa Elena con el fin de dotarles lo

necesario a cada trabajador, área o departamento con el fin de que cumpla a cabalidad con las tareas y funciones que le compete a cada uno en su puesto de trabajo integrado a las demás dependencias.

8. ¿De fomentan integraciones de actividades y eventos que promueva la unión y el trabajo en equipo de los colaboradores del IESS de santa Elena?

Los entrevistados por unanimidad expresan que se fomenta diversas actividades laborales con la conformación de equipos de trabajo, de igual forma se programa actividades sociales y culturales entre los colaboradores de la institución con el fin de compartir e integrar a la mayoría de los trabajadores que generen un clima laboral agradable para mejorar su desempeño en el área de trabajo.

9. ¿Se ejecutan las actividades planificadas con normalidad para que los trabajadores se sientan motivados por el cumplimiento?

La mayoría d los informantes responden que en factibilidad de lo posible se intenta cumplir con todas las actividades programadas en los plazos y los tiempos previstos pero no siempre se puede cumplir al 100%, debido a que existen determinantes circunstanciales que no lo permiten, debido a un sinnúmero de situaciones entre las que cabe resaltar la rotación del personal, el cambio de autoridades en los gobiernos de turno, la escases de recursos por la situación económica que vive el país, entre otros son los factores que retrasan la gestión que

suele hacer la dirección administrativa para cumplir con las expectativas de los colaboradores y de los usuarios afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la provincia de Santa Elena.

10. ¿De qué manera se aplica el control en el desempeño laboral de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena?

Los informantes manifiestan que en toda organización se aplican estrategias de control, de hecho dicen que los informes y documentos de soporte o las evidencias de las actividades que realiza cada trabajador en su área de labores ya está implícito el control, sin embargo hay determinados procesos que se deben cumplir para darse cuenta de la responsabilidad con la que se manejan los colaboradores en especial teniendo en consideración que hay jefes departamentales, de área o de sección que están directamente vinculados con el control concurrente de las actividades para tomar decisiones acertadas en los correctivos que se requieran.

3.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta a trabajadores.

1. ¿Procede según su criterio personal cada colaborador en la institución?

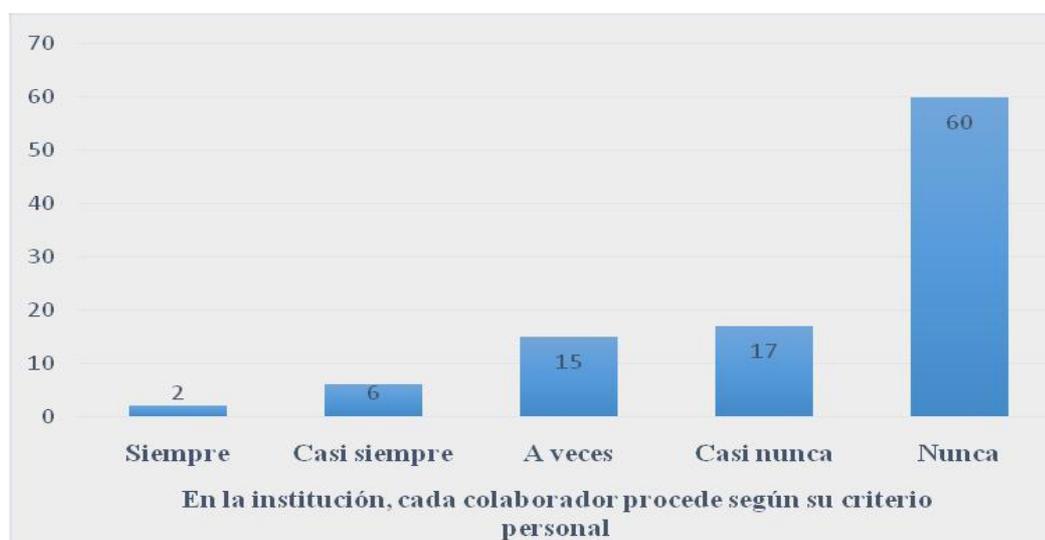
Tabla 3: Procede según criterio personal

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 2 | 2 | 2 |
| Casi siempre | 6 | 6 | 8 |
| A veces | 15 | 15 | 23 |
| Casi nunca | 17 | 17 | 40 |
| Nunca | 60 | 60 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigreiro

Gráfico 5: Procede según criterio personal



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigreiro

El 60% de los encuestados indican que su accionar en el campo laboral es basado en las daciones que toman las máximas autoridades y como servidor público deben dar cumplimiento a lo establecido para conservar la armonía en el ámbito laboral.

2. ¿Considera usted que la burocracia dificulta el desarrollo del trabajo eficiente?

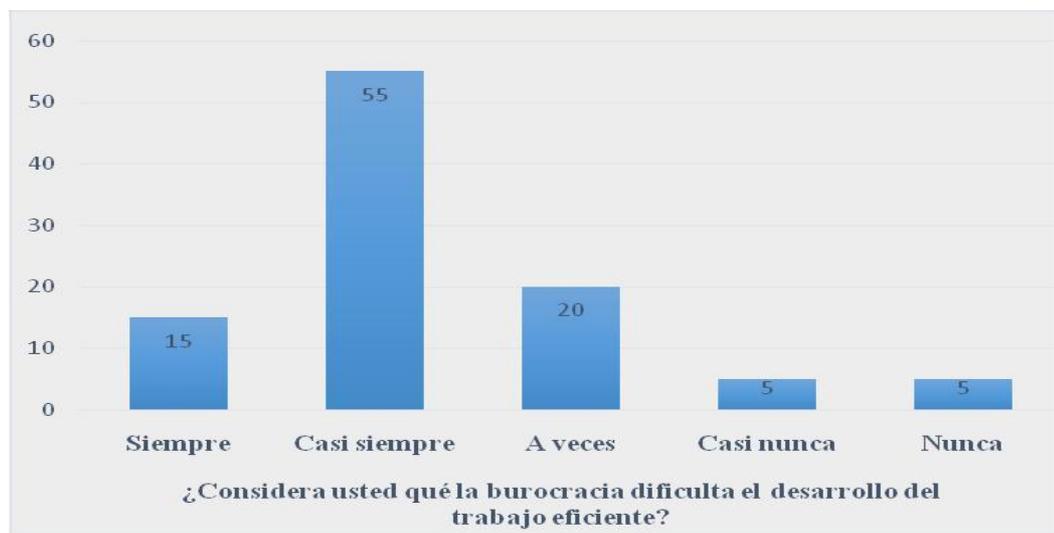
Tabla 4: La burocracia dificulta el desarrollo del trabajo eficiente

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 15 | 15 | 15 |
| Casi siempre | 55 | 55 | 70 |
| A veces | 20 | 20 | 90 |
| Casi nunca | 5 | 5 | 95 |
| Nunca | 5 | 5 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 6: La burocracia dificulta el desarrollo del trabajo eficiente



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Para la mayor parte de los colaboradores consideran a la burocracia un limitante para el desarrollo del trabajo de forma más eficiente, debido a que están más preocupados en dar cumplimiento a los requerimientos que el sistema solicite, cuando existen actividades que pueden ser ejecutadas de manera rápida y sencilla.

3. ¿Considera usted que en la institución valoran su trabajo?

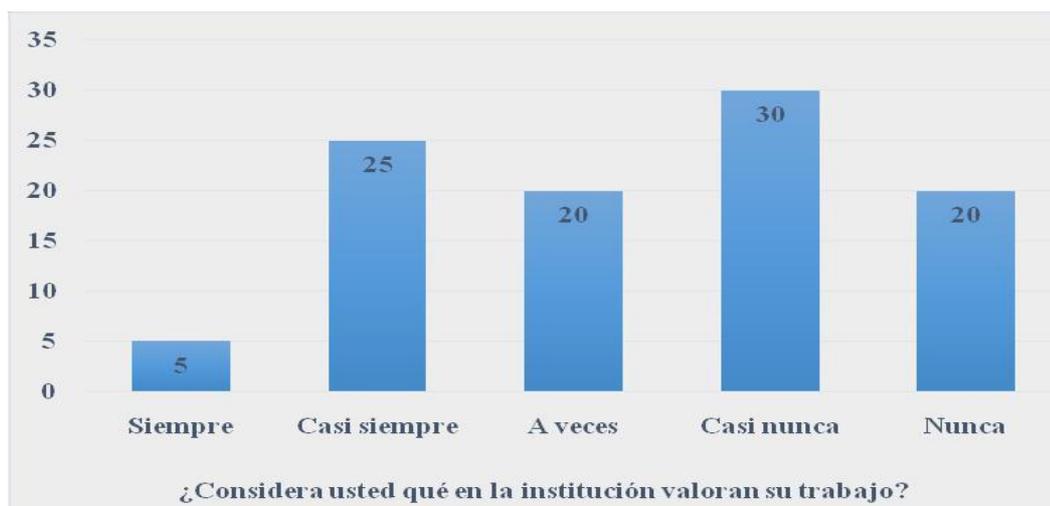
Tabla 5: En la institución valoran el trabajo

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 5 | 5 | 5 |
| Casi siempre | 25 | 25 | 30 |
| A veces | 20 | 20 | 50 |
| Casi nunca | 30 | 30 | 80 |
| Nunca | 20 | 20 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 7: En la institución valoran el trabajo



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Un porcentaje considerable considera que dentro de la institución no se valora de forma adecuada la dedicación, el esfuerzo y tiempo destinado al desarrollo la actividad laboral, considerando que en algunos casos llevan años desarrollando la misma actividad de forma responsable sin que se les brinde la oportunidad de ascender a un mejor puesto de trabajo y desarrollase en el campo laboral.

4. ¿Tratan con respeto los directivos a los integrantes de la organización?

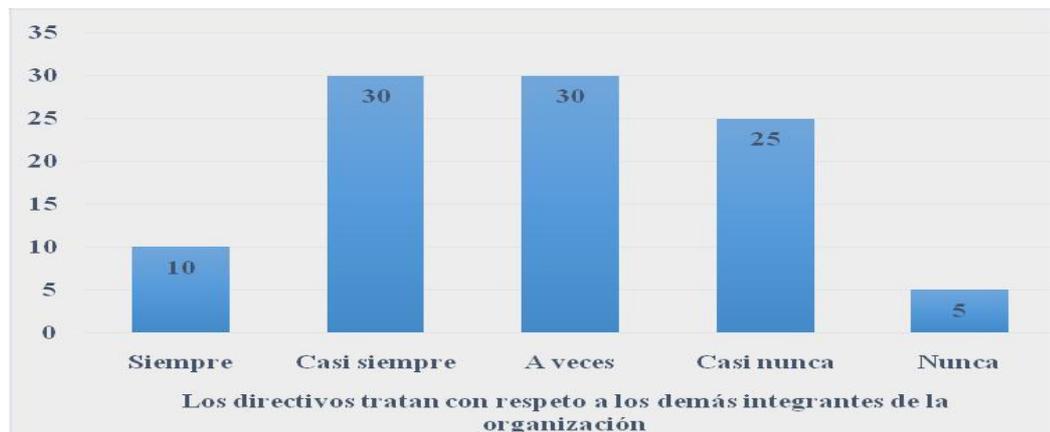
Tabla 6: Los directivos tratan con respeto

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 10 | 10 | 10 |
| Casi siempre | 30 | 30 | 40 |
| A veces | 30 | 30 | 70 |
| Casi nunca | 25 | 25 | 95 |
| Nunca | 5 | 5 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 8: Los directivos tratan con respeto



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

La mayoría de los consultados consideran que los directivos tienen un trato amable y respetuoso con los demás miembros de la organización, lo que les ha permitido desarrollar sus funciones con mayor seguridad y armonía, de la misma forma existen colaboradores que consideran que el trato que reciben de los jefes no es el que ellos se merecen, factor que influye de manera significativa en la autoestima.

5. ¿Realizan programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral?

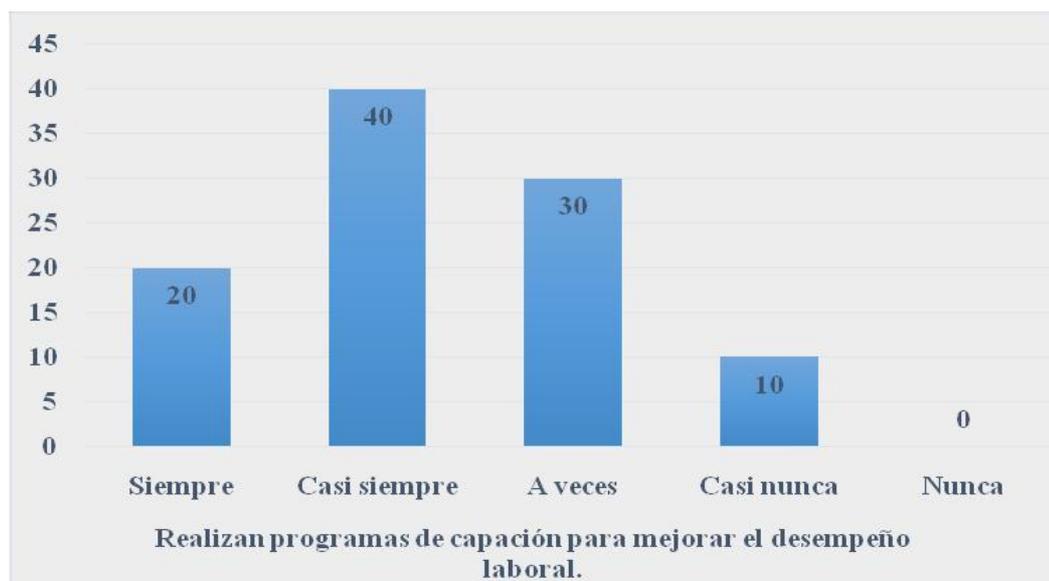
Tabla 7: Programas de capacitación

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 20 | 20 | 20 |
| Casi siempre | 40 | 40 | 60 |
| A veces | 30 | 30 | 90 |
| Casi nunca | 10 | 10 | 100 |
| Nunca | 0 | 0 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 9: Programas de capacitación



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Dentro de la organización la mayor parte de los integrantes consideran que no se preocupa por dotar de conocimientos a los colaboradores de forma constante, con el propósito de que desarrollen el trabajo de la mejor manera posible, pero existe un considerable porcentaje del 30%, que considera que las capacitaciones deberían de realizarse de forma más frecuente a todos los niveles.

6. ¿Existe incertidumbre con relación a la estabilidad laboral en el IESS?

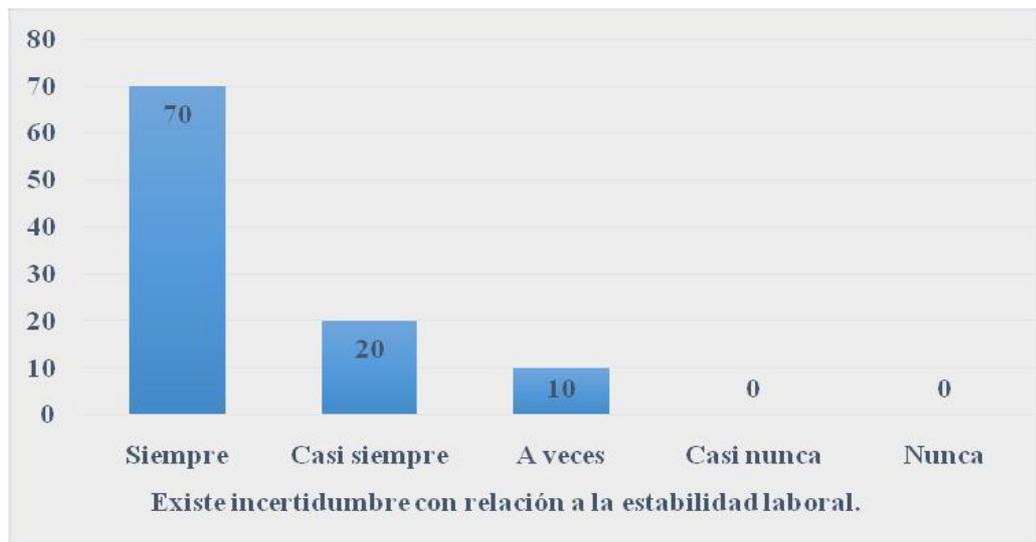
Tabla 8: Incertidumbre laboral

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 70 | 70 | 70 |
| Casi siempre | 20 | 20 | 90 |
| A veces | 10 | 10 | 100 |
| Casi nunca | 0 | 0 | 100 |
| Nunca | 0 | 0 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 10: Incertidumbre laboral



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

El 70% de los servidores públicos encuestados manifiestan que en los actuales momentos nadie está seguro en un puesto de trabajo y esto genera incertidumbre, especialmente a finales de año y cuando existe cambio de autoridades, esta es una situación que desmotiva a gran parte de los colaboradores porque se genera inestabilidad emocional y no les permite desarrollar sus funciones eficientemente.

7. ¿Son planificadas las actividades que realizan y las decisiones que toman las autoridades?

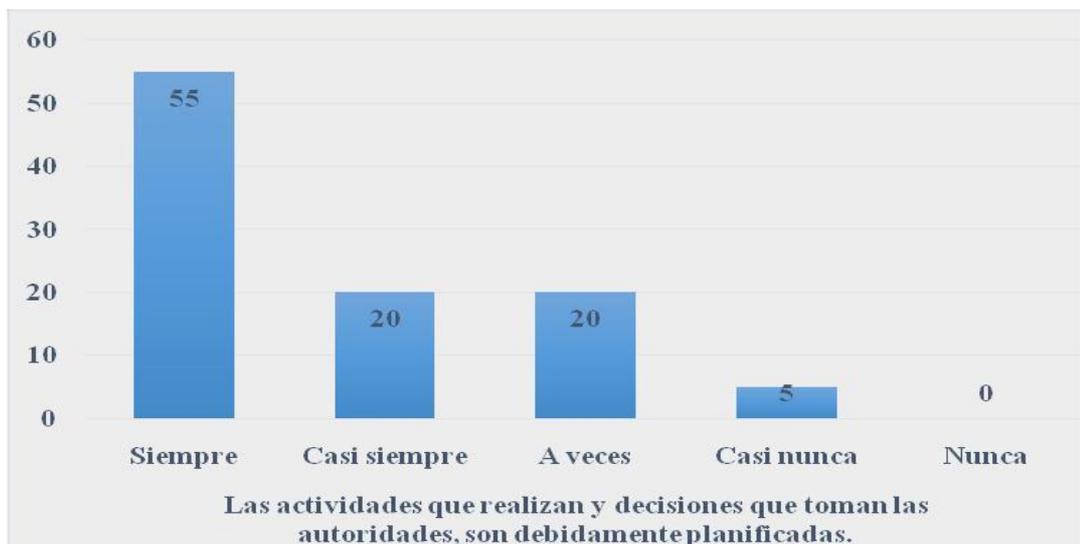
Tabla 9: Decisiones debidamente planificadas.

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 55 | 55 | 55 |
| Casi siempre | 20 | 20 | 75 |
| A veces | 20 | 20 | 95 |
| Casi nunca | 5 | 5 | 100 |
| Nunca | 0 | 0 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 11: Decisiones debidamente planificadas.



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

La mayor parte de los colaboradores consideran que las actividades que se desarrollan en la organización son producto de un proceso de planificación que desarrollan los directivos, lo que les ha permitido tener un mayor y mejor control de los recursos disponibles y cumplir con los objetivos establecidos.

8. ¿Considera usted que dentro de la institución, los recursos disponibles están organizados adecuadamente?

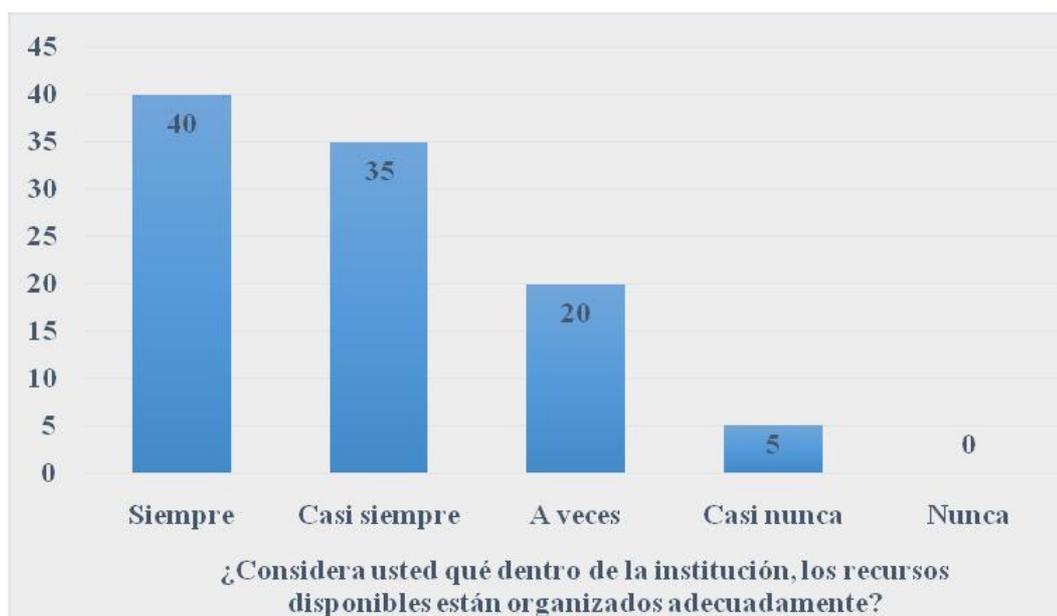
Tabla 10: Recursos organizados adecuadamente.

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 40 | 40 | 40 |
| Casi siempre | 35 | 35 | 75 |
| A veces | 20 | 20 | 95 |
| Casi nunca | 5 | 5 | 100 |
| Nunca | 0 | 0 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigreiro

Gráfico 12: Recursos organizados adecuadamente.



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigreiro

Los resultados reflejan que, un gran porcentaje si están organizados los recursos, así como también hay un número de encuestados que refieren a que casi siempre y a veces los recursos están organizados lo que permite percibir que en algunas áreas si hay la organización adecuada de los recursos.

9. Dentro de la institución conforman equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.

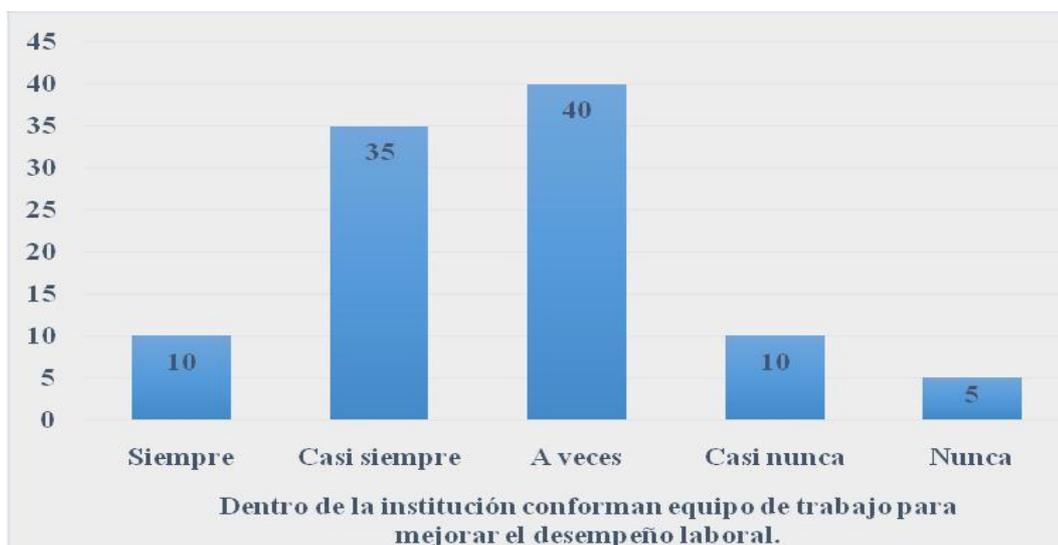
Tabla 11: Equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 10 | 10 | 10 |
| Casi siempre | 35 | 35 | 45 |
| A veces | 40 | 40 | 85 |
| Casi nunca | 10 | 10 | 95 |
| Nunca | 5 | 5 | 100 |
| Total | 100 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 13: Equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

La gran mayoría manifiesta que a veces se conforman equipos de trabajo que aportan a mejorar el desempeño laboral y otros consideran que casi siempre lo hacen, lo que significa que están trabajando para mejorar la gestión administrativa.

10. Ejercen control en las funciones que realizan durante sus actividades laborales.

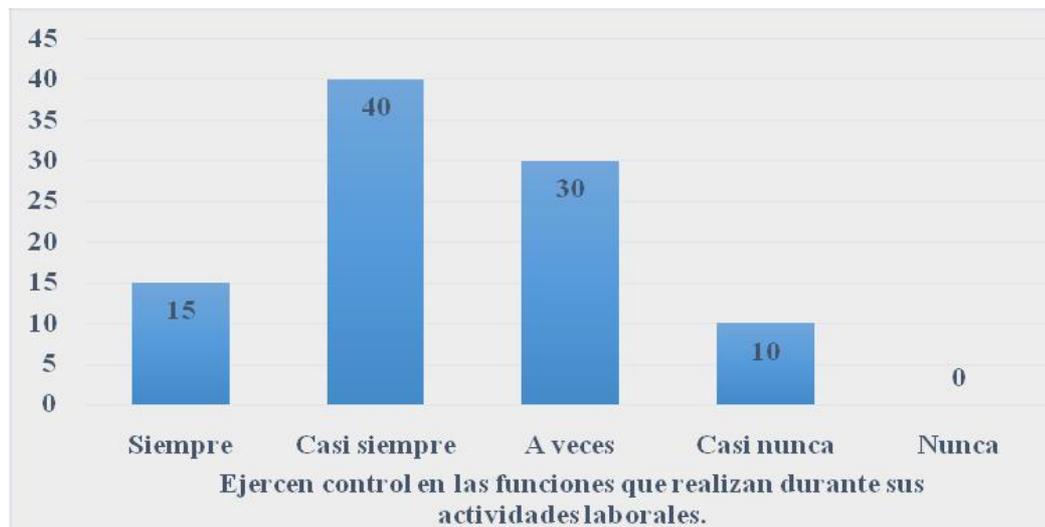
Tabla 12: Control en las funciones realizadas.

| Ítems | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Siempre | 15 | 16 | 16 |
| Casi siempre | 40 | 42 | 58 |
| A veces | 30 | 32 | 89 |
| Casi nunca | 10 | 11 | 100 |
| Nunca | 0 | 0 | 100 |
| Total | 95 | 100 | |

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

Gráfico 14: Control en las funciones realizadas.



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Mirian Aracelly Panchana Tigrero

La mitad de los informantes responden que siempre y casi siempre se ejerce control en las funciones que realizan durante las actividades laborales lo que implica que están aplicando la etapa esencial para tomar las medidas correctivas en caso de ser necesarias.

3.3 Limitaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación se presentaron una serie de inconvenientes que dificultaron la realización del trabajo en entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

Una de las principales dificultades que se presentó fue en el desarrollo de las teorías y conceptos que correspondieron al capítulo I debido a que la biblioteca de la Universidad carece de libros actualizados tanto de Desempeño laboral como de gestión administrativa, por tal motivo se optó por consultar sitios web de libros un poco difícil de conseguirlos.

Otro de los inconvenientes que se presentó fue al momento de realizar las entrevistas a los jefes de departamentos los cuales debido a sus múltiples actividades se encontraban ausentes en sus lugares de trabajo y que en ciertas ocasiones que le contactaba, manifestaban que regresara a una hora fijada por ellos, pero que al momento de asistir a la hora determinada indicaban que no podían colaborar en ese momento porque estaban muy ocupados y de esta manera se postergaba la entrevistas a otros días.

Por otra parte, al momento de aplicar la encuesta al personal del IEES provincial de Santa Elena, hubo ciertas personas que pensaban que por el hecho de llenar una encuesta se verían afectados debido a que iban a proporcionar información un poco delicada sobre cómo efectúan las actividades dentro de la institución, otros

manifestaban que les dejara la encuesta para procederla a llenar en otro momento la pasara retirando, pero al solicitarlas no habían respondido y que regreseluego.

3.4 Propuesta

Plan de mejora del Desempeño Laboral para fortalecer la Gestión Administrativa del IESS provincial de Santa Elena.

1. Antecedentes

Las empresas e instituciones tanto públicas como privadas suelen considerar el Desempeño laboral como un indicador de eficiencia en la gestión que realizan al servicio de la comunidad, por lo tanto analizan periódicamente los factores que inciden en el rendimiento de los trabajadores, al punto que van institucionalizando la evaluación de desempeño del personal que labora en sus dependencias. Entre los factores más frecuentes que influyen en el desempeño laboral se encuentran: la disponibilidad de recursos, la capacitación, la motivación, las compensaciones, el ambiente laboral, las actitudes del personal, etc.

2. Diagnóstico

La información proporcionada en base a la entrevista y la encuesta aplicada a los altos ejecutivos, funcionarios y trabajadores del IESS provincial de Santa Elena, permitió identificar la situación actual de la institución que se

focaliza en la insuficiente preparación, la escasa capacitación, la insuficiente disponibilidad de recursos, la deficiente motivación, las insuficientes compensaciones, y otros aspectos que afectan al personal.

3. FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura e Instalaciones • Tecnología moderna • Ubicación estratégica • Nuevos ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Personal no calificado • Rotación directriz • Call center ineficiente • Plazos de atención extensos |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos afiliados • Servicios adicionales • Convenios interinstitucionales • Alianzas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política • Normativas deficientes • Préstamos al estado • Deudas con jubilados |

4. Objetivos

- Analizar los requerimientos del talento humano de la institución.
- Describir las acciones que se requieren para mejorar el desempeño.
- Diseñar tareas y actividades que permitan el logro de objetivos.

- Realizar el seguimiento oportuno para el cumplimiento del programa.

5. Acciones de mejora

Están encaminadas a cumplir con un plan de acción que facilite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del IESS provincial de Santa Elena que fomente el desarrollo efectivo de la gestión administrativa focalizadas a mejorar las debilidades detectadas y aprovechar las oportunidades.

6. Tareas

Se concentran en las actividades que se requieren cumplir para la ejecución de las acciones que se convierten en las estrategias de mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la institución.

7. Responsables

- Director administrativo
- Jefe de talento humano

8. Plazos

- Mensual
- Trimestral
- Semestral

9. Indicadores

- Individuales
- Grupales

10. Seguimiento

Calificación semestral y anual de los indicadores de evaluación de desempeño del personal del IESS provincial de Santa Elena.

11. Impacto

Medible a través del mejoramiento del Desempeño Laboral del personal.

12. Presupuesto

El programa de mejora del Desempeño Laboral cuesta \$ 1.000,00 dólares.

Plan de Acción

Objetivo: Implementar un plan de mejora del desempeño laboral basado en la situación actual que contribuya al desarrollo de la gestión administrativa eficiente en el IESS provincial de Santa Elena

| Acciones | Tareas | Responsable | Tiempo | Indicadores | Verificación | Seguimiento |
|--|--|------------------------|---|---|--------------|--|
| Fortalecer las capacidades de los trabajadores en las diferentes áreas mediante la ejecución de un programa de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> Analizar el currículum de cada trabajador. Interpretar los resultados que obtiene el trabajador en su evaluación de desempeño. Determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores. | Jefe de Talento Humano | En el mes de Junio y en el mes de Diciembre | Evaluación dirigida a los colaboradores para medir el desempeño laboral | Semestral | Calificación Anual del trabajo en equipo del personal de IESS provincial de Santa Elena. |
| Mejorar las relaciones laborales con implementación de actividades dinámicas y recreativas. | <ul style="list-style-type: none"> Actividades grupales con la finalidad de conocer un poco más a sus compañeros de trabajo. Interacción dinámica entre los colaboradores de diferentes áreas para que se conozcan mejor. | Jefe de Talento Humano | Una vez al año | Métodos de Socialización y Organización | Anual | |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---------------------|--|
| <p>Identificar el desempeño laboral de los colaboradores de la clínica a través de un modelo de evaluación de desempeño.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar los horarios de evaluación acorde al área de trabajo. • Organizar por grupos a los colaboradores para la evaluación. • Aplicar los test de evaluación de desempeño. | <p>Comisión de evaluadores establecido por el director</p> | <p>En el mes de junio y en el mes de diciembre.</p> | <p>Evaluación de desempeño</p> | <p>Semestral</p> | |
| <p>Fortalecer el proceso de comunicación y toma de decisiones para mantener un ambiente adecuado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre directivos, jefes y colaboradores. • Asignar tareas acordes a la formación para que sientan que son tomados en cuenta. | <p>Jefes departamentales</p> | <p>Trimestral</p> | <p>Reuniones entre directivos y empleados</p> | <p>Mensualmente</p> | |

Elaborado por: **Mirian Panchana.**

Conclusiones

1. El análisis de la situación actual respecto al desempeño laboral y la gestión administrativa en el IESS provincial de Santa Elena permitió detectar determinadas situaciones que son favorables para los empleados y trabajadores de la entidad, pero también se tuvo referencia de las falencias que existe por lo que la gestión administrativa se torna muy compleja para cumplir las expectativas de los clientes internos y externos de la institución de servicio social.
2. La identificación de necesidades y requerimientos de los colaboradores de la institución es fundamental para darse cuenta de que requieren capacitaciones y oportunidades para demostrar sus competencias y potencialidades, además que urge la necesidad de aplicar evaluación de desempeño que pueda discernir el verdadero potencial de los trabajadores con el fin de impulsar programas de carrera profesional que ayude a mejorar el desempeño del talento humano de la entidad.
3. Las evidencias de los resultados analizados e interpretados con la información recopilada facilitan la certeza de que existe la necesidad de diseñar un plan de mejora del desempeño laboral dirigido a los funcionarios y trabajadores del IESS provincial de Santa Elena que contribuya a mejorar la gestión administrativa de la institución cuya imagen corporativa y directriz requiere fortalecerse en el menor tiempo posible por el bien de sus afiliados, sus trabajadores y la sociedad en general.

Recomendaciones

1. La situación actual en referencia al desempeño laboral sugiere incorporar mejoras en diferentes ámbitos tanto administrativos, en mandos medios como operativos, debido a que los resultados reflejan que los trabajadores requieren mayor atención y mejor trato de determinados ejecutivos por lo que es pertinente recomendar que se destinen los recursos pertinentes a cada área y se fortalezcan las relaciones interpersonales entre todos los integrantes del talento humano del IESS provincial de Santa Elena.
2. Los resultados de la investigación en la entidad constituyen una herramienta fundamental para sugerir que se requiere programas de capacitación continua cuyo preparación desemboque en generar oportunidades para demostrar las competencias de cada trabajador, e inclusive permite recomendar que se aplique evaluación de desempeño en todos los niveles para detectar el potencial de los trabajadores que impulse un programa de carrera profesional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.
3. La importancia de realizar un trabajo de investigación culmina con los resultados fidedignos que se presentan, los cuales permiten recomendar como en el presente estudio la necesidad de diseñar y aplicar un programa de mejora del desempeño laboral del talento humano que fortalezca la gestión administrativa del IESS provincial de santa Elena para recuperar su imagen corporativa y se convierta en la institución de servicio social que requieren sus afiliados y la sociedad ecuatoriana.

BIBLIOGRAFÍA

Blandez Ricalde, M. D. (2014). Proceso Administrativo. México: UNID.

Chávez, D. R. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en e servicio de cirugía Hospital Víctor Lazarte Echeagaray Trujillo,2015. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad Ciencias de la salud , Perú.

Código de trabajo. (16 de Diciembre de 2005). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Recuperado el 14 de Octubre de 2018, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

D` Aquino, M., & Rodríguez, E. (2013). Proyectos de investigación en Ciencias Sociales (1ª ed.). Buenos Aires: MAIPUE. Recuperado el 6 de Noviembre de 2018

Delgado, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico.

Falconí, M. (2015). La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara Seguridad.

Fontes, S. G. (2015). Fundamentos de Investigación en Psicología (UNED ed.). Madrid.

González, A. L. (18 de Junio de 2017). Clima Organizacional y desempeño laboral de la agencia Sur de Guayaquil "Arca Ecuador S.A". EUMEDNET, 14. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018

- Ibañez Marcos, B. (2015). Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos UF0345. España: Ediciones Nobel, S.A.
- Lenin, C. C. (2014). Epistemología y metodología (Primera edición ebook ed.). México: Patria.
- Luna González, A. C. (2015). Proceso Administrativo (Segunda ed.). México: Grupo Editoria Patria.
- Martínez, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid.
- MEDINA, C. (2013). Obtenido de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/879/Zaida_Tesis_Bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, N. T. (2017). Organización y gestión por procesos. Huancayo-Perú: CENDOC.
- Moreno Sotomayor, G., Zea Ordoñez, M., & Molina Ríos, J. (2017). ¿Yo? Como Gerente. México: Área de innovación y desarrollo, S.I.
- OCAMPOS GUERRERO, L. E., & VALENCIA CONCHA, S. T. (2017). GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL USUARIO, EN LA RED ASISTENCIAL ESSALUD-TUMBES, 2016. PERÚ.
- Onofre, L. S. (2014). El clima organizacional y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral. Universidad central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas. Quito: Universidad central del Ecuador.
- Palacios Acero, L. C. (2015). Estrategias de creación empresarial (Segunda ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

Plan Nacional de desarrollo, toda una vida. (22 de Septiembre de 2017-2021).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de

[http://www.planificacion.gob.ec/wp-](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

[content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

[FINAL_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

Roque Bonilla, J. A. (2016). *ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN*

MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA MYPE COMERCIAL “SAN

MARTIN” – CHICLAYO. Mexico: UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN.

Vallejo, L. (11 de Marzo de 2015). *Gestión del talento humano*. (A. ESPOCH, Ed.)

Riobamba, Ecuador: La Caracola. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Vásquez Vera, M. (2018). *DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA*

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO

DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.

La Libertad: UPSE.

Vásquez, M. V. (agosto de 2017). Diseño organizacional y su incidencia en la gestión

administrativa de la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad.

Diseño Organizacional. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.

ANEXOS

Anexos 1: Ficha de entrevista



Universidad estatal península de santa elena Facultad de ciencias administrativas Carrera de desarrollo empresarial

Objetivo: Evaluar la influencia de los factores determinantes que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

1. ¿Cómo considera que se maneja el desempeño laboral en la institución IESS provincial de Santa Elena?
2. ¿Qué importancia considera que merece el desempeño laboral para conservar la estabilidad en el área de su competencia?
3. ¿Piensa usted que la satisfacción de las necesidades del trabajador tiene relación con el desempeño laboral en su puesto de trabajo?
4. ¿Cree usted que están acordes las compensaciones al desempeño laboral de cada trabajador en la institución?
5. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución para tomar correctivos oportunos en las distintas áreas funcionales del IESS provincial?
6. ¿Se utiliza la Planeación como herramienta de gestión administrativa en las dependencias del IESS provincial de Santa Elena?
7. ¿Organizan oportunamente las funciones y actividades de cada puesto, área y departamento de vuestra jurisdicción en el IESS de Santa Elena?
8. ¿De fomentan integraciones de actividades y eventos que promueva la unión y el trabajo en equipo de los colaboradores del IESS de santa Elena?
9. ¿Se ejecutan las actividades planificadas con normalidad para que los trabajadores se sientan motivados por el cumplimiento?
10. ¿De qué manera se aplica el control en el desempeño laboral de los colaboradores del IESS provincial de Santa Elena?

Nota, la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica de la Sra. MIRIAN ARACELLY PANCHANA TIGRERO, previo a obtener su título de, Ing. en Desarrollo Empresarial, título gestionado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

¡Gracias por su colaboración!

Anexos 2: Matriz de Operacionalización- Variable Independiente

| Hipótesis | Variables | Definiciones | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumentos |
|--|--|--|---|---|--|------------------------------|
| El desempeño laboral eficiente del talento humano contribuye a mejorar la gestión administrativa del IESS provincial de Santa Elena. | | El desempeño laboral considera aspectos y factores que se relacionan con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador para alcanzar los objetivos institucionales. | Aspectos para medir el desempeño | | | |
| | Variable Independiente Desempeño laboral | | | • Mediciones visuales | ¿Se realizan en la institución mediciones visuales para determinar el desempeño? | Entrevistas Encuestas |
| | | | | • Influencia de los gustos | ¿Cree usted que se enfocan en los gustos de los empleados para evaluar su desempeño? | |
| | | | Factores de medición del desempeño | • Enfoque hacia el individuo o hacia el grupo | ¿Evalúan en la organización de manera grupal o individual? | |
| | | | | • Objetivos | ¿Piensa usted que la evaluación del desempeño debe dar a conocer el objetivo principal? | |
| | | | Evaluación del desempeño | • Beneficios | ¿Qué beneficios considera usted que se tiene con la aplicación de la evaluación del desempeño? | |

Elaborado por: **Mirian Panchana**

Anexos 3: Matriz de Operacionalización- Variable Dependiente

| Hipótesis | Variables | Definiciones | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumentos |
|--|---|--|---------------------------|----------------|---|--------------------------------------|
| El desempeño laboral eficiente del talento humano contribuye a mejorar la gestión administrativa del IESS provincial de Santa Elena. | Variable dependiente Gestión Administrativa | Constituye la gestión que se desarrolla a través de los aspectos mecánicos y dinámicos del proceso administrativo como son la planeación, la organización, la dirección y el control en una empresa o institución. | Aspectos Mecánicos | • Organización | ¿Considera que se organiza las funciones de cada área o departamento en la institución? | Entrevistas Encuestas |
| | | | | • Coordinación | ¿Cree usted que se coordina las acciones para determinar el desempeño? | |
| | | | Aspectos Dinámicos | • Integración | ¿Piensa usted que la integración del personal ayuda al desempeño del trabajador? | |
| | | | | • Dirección | ¿Considera usted que hay una dirección eficaz en el departamento que usted labora? | |
| | | | | • Control | ¿Qué beneficios considera usted que se tiene mediante el control del desempeño? | |

Elaborado por: **Mirian Panchana**

Anexos 4: Visita al IESS



Elaborado por: Mirian Panchana T.

Anexos 5: Reunión con la Directora Zonal del IESS



Elaborado por: Mirian Panchana T.