UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROYECTO DE TITULACIÓN CON COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN

TEMA
Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa

AUTORA

Sandra de los Ángeles Baque Cañarte

TUTOR

Ing. Félix Ignacio Macias Loor

JIPIJAPA - MANABÍ – ECUADOR

2023

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

Creada el 7 de Febrero del año 2001, según Registro Oficial No. 261
ÓRGANO COLEGIADO ACADÉMICO SUPERIOR

AUTORIZACIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL UNESUM

El/La que suscribe, Sandra de los Ángeles Baque Cañarte en calidad de autor/a del siguiente trabajo escrito titulado Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, otorga a la Universidad Estatal del Sur de Manabí, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción y distribución pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Se autoriza a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

La autora como titular de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que ella asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta autorización, se cede a la Universidad Estatal del Sur de Manabí el derecho exclusivo de archivar y publicar para ser consultado y citado por terceros, la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se le haga para obtener beneficio económico.

Jipijapa, noviembre 18 del 2023.

Sandra Baque Cañarte
C.C.1306235399

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación: "Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa", presentado por Sandra Baque Cañarte, para optar por el título magister en Administración Pública.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Jipijapa, noviembre 18 del 2023

Ing. Félix Ignacio Macias Loor.
CC.131055865-3

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: "Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa", ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Ing. Jenny Elizabeth Parrales Reyes, PhD.
C.I. #1305105676
Presidente del tribunal

Ing. Marcelo Cadena Chávez, Mg.
Nombres y Apellidos completos
C.I. #040052325-4

Econ. Gloria Pascuales Chiquito Tigua, Mg.
Nombres y Apellidos completos
C.I. #130552165-8

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: "Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa" contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Jipijapa, noviembre 18 del 2023

Ing. Jenny Elizabeth Parrales Reyes, PhD.
C.I. #1305105676

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DEDICATORIA

Quiero ofrecer la culminación exitosa del presente trabajo en primer lugar al creador de todas las cosas, Dios, por estar siempre a mi lado, quien me ha brindado fortaleza, me ha iluminado y protegido en todo el camino de mi profesión. A mi esposo y a mi hijo, pilares fundamentales en mi vida, que me incentivaron a seguir preparándome profesionalmente, por su paciencia, comprensión, solidaridad y por el tiempo que me han concedido, por ese apoyo incondicional y la confianza brindada. A mi madre, por sus oraciones, consejos, valores y principios que me ha inculcado. A mi padre que, desde el cielo, guía mi camino, sé que estaría orgulloso y este momento hubiera sido tan especial para él, como lo es para mí. A mis familiares y amigos, que de una u otra forma siempre han estado apoyándome en todo, por anhelar siempre lo mejor para mí, por cada consejo, por el apoyo brindado en todo momento, por cada una de sus palabras que me guiaron en el transcurso de este proceso.

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado fortaleza, salud, sabiduría y estar conmigo en cada paso que doy, guiándome en cada etapa de mi vida, para seguir fortaleciendo mis conocimientos, y continuar alcanzando mis objetivos propuestos desde el ámbito profesional, para desafiar los retos que impone la sociedad; mi agradecimiento por ver puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este periodo de estudio e investigación, por haber hecho realidad este sueño anhelado; a todas las personas que me han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito, en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

RENUNCIA DE DERECHO

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Jipijapa, noviembre 18 del 2023

Sandra de los Ángeles Baque Cañarte.
C.I. #1306235399

RESUMEN

La evaluación del desempeño del talento humano es vital para realizar correcciones de problemas evidenciados, siendo, en este sentido fundamental, la forma en que se distribuyen los recursos productivos disponibles para alcanzar los objetivos planteados (proceso de organización). En el Centro Ambulatorio del IESS-Jipijapa se cuenta con una estructura funcional, aun cuando existe el sustento normativo para implementar una gestión por procesos, de ahí que solo se evalúe el desempeño del personal de forma individual, y en base a lo realizado individualmente respecto de las funciones asignadas con anterioridad. Si bien, la cuantificación actual del desempeño se basa en disposiciones emitidas por el Ministerio del Trabajo, existen métodos más integrales que pueden ser empleados para este hecho, y que se convierten en la premisa para implementar planes de mejora estratégicos. La aplicación del cuestionario Work Performance Questionaire ha reflejado falencias en dimensiones de rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento contraproducente, y aun cuando la calificación resultante de su aplicación se ubica mayormente en niveles “satisfactorios”, estas deben tender a la excelencia por ser una entidad de servicio (médico). Sin embargo, causa mayor preocupación variables como “iniciativa” y el “Filtraje Selectivo Negativo”, dado que se encuentran en condición de “regular”.

Palabras Claves: Gestión administrativa; organización; talento humano; gestión.

ABSTRACT

The assessment of the performance of human talent is vital to carry out corrections of evidenced problems, being, in this basic sense, the way in which the available productive resources are distributed to achieve the objectives set (organization process). In the IESS-Jipijapa Outpatient Center there is a functional structure, even when there is regulatory support to implement a management by processes, since only the performance of the staff is evaluated individually, and based on what has been done individually with respect to previously assigned duties. Although the current quantification of performance is based on provisions issued by the Ministry of Labor, there are more comprehensive methods that can be used for this fact, and that become the premise to implement strategic improvement plans. The application of the Work Performance Questionnaire has reflected shortcomings in the dimensions of performance in the task, performance in the context, and counterproductive behavior, and even when the rating resulting from its application is located mostly at "satisfactory" levels, these should tend to excellence. for being a service entity (medical). However, variables such as "initiative" and "Negative Selective Filtering" cause greater concern, since they are in a "regular" condition.

Keywords: administrative management; organization; human talent; management.

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACION DEL TUTOR I
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL III
DEDICATORIA IV
AGRADECIMIENTO VI
RENUNCIA DE DERECHO VII
RESUMEN VIII
ABSTRACT IX
1.- INTRODUCCIÓN 1
2.- Planteamiento del problema 4
2.1.- Contexto macro 4
2.2.- Contexto meso 5
2.3.- Contexto micro 6
3.- Formulación del problema 7
4.- Definición del objeto de investigación 7
5.- Objetivo general 7
6.- Objetivos específicos 7
7.- El campo de acción o estudio 7
8.- Supuestos hipotéticos 7
9.- Justificación 8
10.- Metodología y métodos 9
10.1.- Diseño de la investigación 9
10.2.- Población y muestra 9
10.3.- Métodos de investigación 10
10.4 Técnicas e instrumentos 10
10.5 Instrumentos 11
10.6 Procesamiento de la información 11
CAPÍTULO I 11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 11
1. Marco teórico referencial 11
2. Fundamentación del estado del arte 14
2.1.- Fundamentación de la variable independiente 14
2.1.1 Proceso de administración organizacional 14

2.2.- Fundamentación de la variable dependiente: Desempeño del personal administrativo 19
2.2.2.- Evaluación del desempeño de personal administrativo en empresas 21
2.2.3.- Evaluación del desempeño del personal 22
2.3.- Conclusiones del capítulo I 24
CAPÍTULO II..... 25
DIAGNÓSTICO 25
1. Explicitación y presentación del diagnóstico 25
1.1.- Caracterización epistemológica del IESS, Jipijapa 25
1.2.- Marco legal 27
1.2.1.- Marco legal alrededor del proceso organizacional del área administrativa..... 27
1.2.2.- Marco legal alrededor de la evaluación del desempeño del talento humano 29
1.3.- Explicitación y presentación del diagnóstico de procesos organizacionales en el centro ambulatorio del IESS en Jipijapa 31
1.4 Explicitación y presentación del diagnóstico de evaluación del desempeño del talento humano en el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa 32
1.5 Conclusiones del capítulo II 36
CAPÍTULO III..... 36
PROPUESTA 36
1. TÍTULO DE LA PROPUESTA: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y POR PROCESO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL IESS-JIPIJAPA..... 36
1.1 Breve introducción 36
1.2 Justificación de la propuesta..... 37
1.3 Fundamentación de la propuesta 37
1.4 Factibilidad de la propuesta..... 38
1.5 Descripción de la propuesta 38
1.6 Conclusiones del capítulo III 44
CAPÍTULO IV 44
APLICACIÓN O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA 44
1.- Análisis de los resultados 44
1.1. Resultados de entrevista realizada a jefes departamentales de la sucursal del IESS-Jipijapa..... 44
1.2.- Resultados de la entrevista al Director del IESS-Jipijapa 56
1.3.- Discusión de los resultados..... 58

1.4.- Conclusiones del capítulo IV 60
1.5 Conclusiones generales 61
1.6 Recomendaciones 62
Referencias bibliográficas 63
ANEXOS 72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población total de talento humano administrativo del IESS-Jipijapa 10

Tabla 2. Criterios de evaluación de desempeño del talento humano 30

Tabla 3. Diagnóstico FODA respecto de situación de procesos administrativos organizacionales .. 31

Tabla 4. Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio IESS-Jipijapa: Conocimientos específicos 33

Tabla 5. Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia conductual 33

Tabla 6. Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia técnicas 34

Tabla 7. Medida central y descriptiva 35

Tabla 8. Dedicación y esfuerzo 45

Tabla 9. Creatividad 45

Tabla 10. Ejecución de labores desafiantes 46

Tabla 11. Iniciativa 47

Tabla 12. Visión de resultados 47

Tabla 13. Actualización de conocimiento 48

Tabla 14. Nuevos desafíos 49

Tabla 15. Medidas centrales para variables de dimensión “rendimiento en la tarea” 49

Tabla 16. No efectúan quejas injustificadas 50

Tabla 17. Expresión verbal positiva 50

Tabla 18. Conciliador ante problemas 51

Tabla 19. Filtraje selectivo positivo 52

Tabla 20. No exteriorización de aspectos negativos 52

Tabla 21. Medidas centrales para variables de dimensión “rendimiento en el contexto” 53

Tabla 22. Programación cumplida 53

Tabla 23. Habilidades actualizadas 54

Tabla 24. Participación activa 55

Tabla 25. Medidas centrales para variables de dimensión comportamientos contraproducentes . 55

Tabla 26. Puntuación por variable y dimensión de desempeño laboral 56

Tabla 27. Resultados de entrevista al Director del IES-Jipijapa 56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización de las instalaciones del IESS-Jipijapa 26

Figura 2. Organigrama estructural del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa 27

Figura 3. Mapa de procesos para las unidades del IESS 28

Figura 4. Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio IESS-Jipijapa: Conocimientos específicos 33

Figura 5. Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia conductual 34

Figura 6. Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia técnicas 35

Figura 7. Procedimiento de evaluación de desempeño para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa 40

Figura 8. Dedicación y esfuerzo 45

Figura 9. Creatividad 46

Figura 10. Ejecución de labores desafiantes 46

Figura 11. Iniciativa 47

Tabla 12. Visión de resultados 47

Figura 12. Visión de resultados 48

Figura 13. Actualización de conocimiento 48

Figura 14. Nuevos desafíos 49

Figura 15. No efectúan quejas injustificadas 50

Figura 16. Expresión verbal positiva 51

Figura 17. Conciliador ante problemas 51

Figura 18. Filtraje selectivo positivo 52

Figura 19. No exteriorización de aspectos negativos 53

Figura 20. Programación cumplida 54

Figura 21. Habilidades actualizadas 54

Figura 22. Participación activa 55

1.- INTRODUCCIÓN

La trascendencia de las empresas públicas dentro de un sistema económico es totalmente reconocida, especialmente en países que desarrollan una economía de mercado, y donde el estado mediante anomalías observadas y que afectan a los sectores productivos. En todo caso, y para cualquiera de las formas de llevar la política económica en un país, las instituciones estatales tienen que ser eficientes y productivas en todo sentido, aun cuando su prioridad no es producir rentabilidad financiera sino social.

En esta dirección de reportar calidad total y continua, y, si bien, es el recurso financiero el que faculta realizar las debidas inversiones, es el talento humano quien toma una serie de decisiones para optimizar los insumos empleados (incluido el monetario), y es allí donde la forma como se dispone su actuación es influyente. En esta dirección, Molinariet al. (2018) conceptualiza al proceso organizacional como, "organización del trabajo, y se relaciona directamente con cuestiones como el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas, el equipamiento técnico necesario, etc" (p. 8).

La gestión del talento humano se convierte en uno de los procesos a ejecutar dentro de una empresa, y, por tanto, la organización de los recursos específicos para este hecho es imprescindible. La evaluación es una de las etapas reconocidas para dicha gestión, y Sánchez y Calderón (2012) eximen que, "es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro" (p. 3).

Por tanto, y siendo una empresa un sistema con elementos interrelacionados, el proceso organizacional instaurado pudiera constituirse en la guía para evaluar los desempeños, sin embargo, esta circunstancia no es una realidad para la mayor parte de empresas, y muy especialmente en lo correspondiente a países en vías de desarrollo como los Latinoamericanos.

En el Ecuador, las organizaciones públicas abastecen por mandato ciertos servicios básicos a la población, pero, históricamente, se han manejado con una imagen colectiva inapropiada por su ineficiencia, a partir de insatisfacción marcada de los usuarios frecuentes. Dentro de este contexto, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es pieza elemental para consumar objetivos nacionales inmersos en el Plan Creación de

Oportunidades, y donde se menciona precisamente que las entidades públicas deben gestar calidad.

Derivado de los planes corporativos de cada empresa pública en conexión con el Plan Creación de Oportunidades, las normas, reglamentos y la propia identidad corporativa, son los parámetros que enrumban la marcha del talento humano, y, aun cuando, el Reglamento Orgánico Funcional IESS promociona la gestión por procesos explícitamente (incluso con un mapeo de estos), este tratamiento organizacional no es desarrollado en su operatividad, y tan solo se aplica una estructura convencional como la "funcional". De lo anterior, se deriva la implementación de una evaluación individual del desempeño bajo una forma tradicional, y no se cuantifica la contribución de cada empleado a la efectividad de los procesos (ligados al cumplimiento de metas y objetivos).

En base a lo anterior, y en lo atinente al tratamiento organizacional del IESS (centro ambulatorio) localizado en la ciudad de Jipijapa, su estructura se ajusta a una relación funcional tradicional, es decir centrado en el vínculo de autoridad entre áreas, departamentos y la dirección (nivel superior máximo). Si bien, cada una de estas instancias esboza independientemente sus planes funcionales, y se espera que estos coadyuven a cumplir los objetivos corporativos, solo se valora el desempeño bajo la confrontación de lo realizado con las funciones asignadas (revisión del manual), más no, como su labor aporta al éxito en lo económico y financiero de la empresa, lo cual se constituye en la problemática aborda por este estudio.

Sin embargo, y ante la actualidad más contemporánea, es preciso concebir al desarrollo organizacional como un medio que facilita la evaluación del desempeño, siendo entonces fundamental en lo relativo al centro ambulatorio del IESS en Jipijapa, un cambio hacia gestionar por procesos como lo hacen otras entidades públicas. Bajo todo lo aludido, la formulación del problema es, "¿Cómo conectar el proceso organizacional y la evaluación del desempeño del talento humano del centro ambulatorio del IESS en Jipijapa, de esta manera ser más productivos y eficientes?

El objeto de estudio de esta investigación es el proceso administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, y más específicamente en lo referido a las etapas de organización y control (desempeño del talento humano), siendo el objetivo general, "determinar la influencia del proceso organizacional en el desempeño del personal

administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa", mientras que los objetivos específicos son:

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del proceso organizacional del centro ambulatorio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social-Jipijapa.
- Evaluar el desempeño del personal administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa mediante la aplicación de un instrumento más integral.
- Proponer un procedimiento de evaluación del desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, y que se hallará fundamentado en una calificación individual y por proceso.

En miras de formalizar estos objetivos fue preciso formular varias preguntas científicas, y son:

- ¿Los procesos organizacionales actuales son los apropiados para cumplir con los objetivos corporativos del IESS-Jipijapa?
- Los procesos organizacionales instaurados por el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, ¿facilitan continuamente la consecución de eficiencia y productividad en buenos términos?
- ¿Cuál es la técnica e instrumento más idónea para evaluar el desempeño de personal administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa?
- ¿El desarrollo de una gestión por procesos para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, ¿facultaría no solo estimar el desempeño de manera individual sino también bajo un contexto más amplio (contribución al proceso)?

A su vez, las preguntas científicas derivan en el planteamiento de tareas para obtener respuestas válidas, y son las siguientes:

- Revisión documental para ejercer acciones de análisis y síntesis, y así diseñar acertadamente un marco teórico-referencia.
- Elaboración de un diagnóstico que muestre la situación actual del proceso organizacional, y para lo cual se ejecutarán técnicas empíricas de recolección de información.
- Calificar el desempeño del talento humano administrativo a través del uso de algún instrumento idóneo.
- Generar creatividad para la conformación de la propuesta de este trabajo de titulación, pero observando su factibilidad desde el ámbito teórico, práctico y legal.

El resolver las preguntas científicas mediante el desarrollo de las tareas mencionadas, debe inferir en la producción de cambios en el accionar del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, y cuyo beneficiario principal serán sus afiliados al serles entregado un servicio de calidad. De manera más concisa, aporta con un documento que servirá de sustento para futuros investigadores (información fiable).

Metodológicamente, el proyectar cambio a la gestión tradicional por una de procesos, derivaría en que la evaluación del desempeño no se implemente solo de manera individual, sino, además, por la contribución de cada persona al logro de los fines de cada proceso o actividad. Finalmente, la propuesta es poco compleja y está alineada a cuestiones teóricas y legales ya establecidas, de ahí su total practicidad para una entidad como el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa.

En lo relacionado a la metodología empleada, el trabajo se deriva de una investigación de tipo no experimental, cuali-cuantitativa, de campo y descriptiva. El método deductivo aborda los temas tratados desde lo general a lo específico, y se describen los resultados como se presentaron al ejecutar las técnicas de recolección de información.

Este trabajo de titulación se divide en cuatro capítulos, el primero que contempla la elaboración del marco teórico-referencial, el segundo donde se expone el diagnóstico del proceso organizacional, así como la valoración efectuada sobre el desempeño del talento humano. A su vez, en el capítulo III se detalla la propuesta en todo su contexto, mientras que, en referencia al capítulo IV, se inserta la validación de la propuesta a través de la presentación de los resultados.

2.- Planteamiento del problema

2.1.- Contexto macro

La evaluación del desempeño del personal es un componente de la gestión del talento humano, y, esta última, a su vez, es un proceso dentro de los tantos que pueden formarse en una empresa. Por tanto, hay una conexión directa entre la gestión organizacional y la evaluación del desempeño.

La disposición o combinación de los recursos productivos a partir de lo que se quiere lograr (identidad corporativa instaurada), es una premisa básica para facilitar desempeños

laborales adecuados, lo cual está también en correspondencia con acrecentar la productividad individual y colectiva. Izquierdo et al. (2021) ratifica lo anterior, y explican que, “el diseño de los componentes del modelo de diseño organizacional permitió mejorar el desempeño laboral extractando los puntos claves y estratégicos empresariales” (p. 321). Si bien, la estructura organizacional tradicionalmente utilizada ha sido la “funcional”, esta circunstancia se ha visto modificado por la generación de innovación de procesos, y más que todo en lo relativo a modelos, métodos y técnicas alrededor de este tema. (Armando et al, 2018).

En lo relativo a las empresas públicas, las condiciones descritas también se evidencian en su cotidianeidad administrativa, y así lo corrobora Salimbeni (2019) al indicar que: “la gestión sigue orientada a la organización funcional, desconociendo los principios de la gestión por procesos como estrategia de orientación al cliente, ya sea este interno o externo” (p. 3). Lo anterior toma preponderancia cuando la empresa es dispuesta como un sistema, y, por tanto, los procesos deben encontrarse interrelacionados entre sí.

Así, y en correspondencia con lo antepuesto, la organización de los recursos debe estar enlazada a la evaluación del desempeño. Sánchez (2012) revalidad esto y precisa que, “en esta etapa del proceso es necesario considerar la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional” (p. 61). Aun cuando, es irrebatible la esencialidad de organizar bien los recursos para evaluar el desempeño, esto tampoco es una realidad a nivel de las entidades públicas, lo cual está fundamentado por Bastidas (2018).

2.2.- Contexto meso

Las empresas públicas priorizan el cubrir necesidades básicas de la población, sin embargo, su accionar ha sido muy cuestionado por los rangos de ineficiencia mostrados. Ramírez (2007) destaca este hecho como continuo para Latinoamérica en general, y no solo para un país en concreto de esta región. Las limitaciones presupuestarias es la causa primordial para la ocurrencia de este hecho, de ahí que la optimización de los recursos disponibles se constituya en una premisa, y donde la innovación tecnológica se erige como una oportunidad para lograrlo.

Esta innovación tecnológica no consiste solamente en usar artefactos de alta gama en su funcionalidad, sino que, concibe, además, el generar procesos propios y adaptados a las condiciones de las empresas, y entre esos los de índole organizacional y de evaluación. En este sentido, Arcila et al. (2021) destacan lo primordial de contar con un apropiado sistema organizacional, de manera que se incentive continuamente la innovación tecnológica como factor esencial de incremento de la productividad.

Bajo todo lo anotado, y enfocándose a un contexto expreso de entidades públicas, en gran parte de los países latinoamericanos hay normas que fomentan la gestión por procesos, sin embargo, y a pesar de la promulgación de estos lineamientos a seguir, el originar innovación propia a través del talento humano no es una prioridad, ni tampoco se evalúa esta circunstancia como una actividad clave dentro de la gestión procesal. (Bacilio et al, 2021).

2.3.- Contexto micro

En el Ecuador, hace unas décadas atrás se planifica en todo nivel organizacional público, siendo el Plan Nacional Creando Oportunidades vigente para el período 2021-2025, el que guía el rumbo de las entidades del Estado en cumplimiento de ciertos objetivos nacionales, y que buscan aumentar el bienestar de la población en general. Bajo esta circunstancia, el IESS entrega prestaciones de servicios sociales a sus afiliados, y a partir de esta estipulación debe ser eficiente en todo sentido.

Como entidad pública, el IESS tiene cobertura en diversidad de territorios en el país, y entre esos lo que corresponde a la ciudad de Jipijapa y sus alrededores. Al igual que lo sucedido para las empresas pertenecientes al estado en general, sus restricciones presupuestarias limitan entregar cobertura a la totalidad de la demanda presentada, y, es allí, cuando una gestión por procesos pudiera disminuir esta problemática, dado que podrían identificarse actividades que no aportan al logro de los objetivos, y que, por el contrario, aumentan los tiempos de atención al usuario. Pero, y tal como acontece en el contexto público, no se ha generalizado una gestión organizacional derivada de la planificación y control de procesos, incluyendo lo relativo a la evaluación del desempeño de su talento humano.

Complementariamente, la evaluación del desempeño del personal no es integral, no empleándose algún método o instrumento validado a nivel mundial, y que califique al empleado individual y grupalmente (por personas que ejecuten actividades de un proceso).

3.- Formulación del problema

¿Cómo encontrar una conexión entre el proceso organizacional y la evaluación del desempeño del talento humano en el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, de manera de concretar sus objetivos corporativos (productividad y eficiencia)?

4.- Definición del objeto de investigación

El objeto de investigación son los procesos organizacionales y de evaluación del desempeño del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa.

5.- Objetivo general

- Determinar la influencia del proceso organizacional en el desempeño del personal administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa.

6.- Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del proceso organizacional del centro ambulatorio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social-Jipijapa.
- Evaluar el desempeño del personal administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa mediante la aplicación de un instrumento más integral.
- Proponer un procedimiento de evaluación del desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, y que se hallará fundamentado en una calificación individual y por proceso.

7.- El campo de acción o estudio

Corresponde a la gestión empresarial de índole pública.

8.- Supuestos hipotéticos

En base a los objetivos se plantean las siguientes preguntas científicas:

- ¿Los procesos organizacionales actuales son los apropiados para cumplir con los objetivos corporativos del IESS-Jipijapa?
- Los procesos organizacionales instaurados por el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, ¿facilitan continuamente la consecución de eficiencia y productividad en buenos términos?
- ¿Cuál es la técnica e instrumento más idónea para evaluar el desempeño de personal administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa?
- ¿El desarrollo de una gestión por procesos para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, ¿facultaría no solo estimar el desempeño de manera individual sino también bajo un contexto más amplio (contribución al proceso)?

Las preguntas científicas expuestas, están en correspondencia con verificar la condición de las variables:

Variable Independiente: Proceso de administración organizacional

Variable Dependiente: Desempeño del personal administrativo.

Tareas de investigación

- Análisis de documentos organizacionales internos del centro ambulatorio del IESS en Jipijapa.
- Revisión del estado del arte acerca de las variables de este trabajo de investigación.
- Consulta a profesionales especializados en organización por procesos y desempeño del personal.
- Aplicación de un método actual y sugerido, que pueda modificar la forma de evaluar los desempeños del talento humano en el centro ambulatorio del IESS en Jipijapa.

9.- Justificación

El presente trabajo de titulación establece su justificación desde varias aristas: teórica, metodológica, económica-social y práctica. En lo alusivo a la relevancia teórica, y al haberse realizado un estudio con información válida y actual, varios investigadores podrán utilizar su contenido en lo posterior. Metodológicamente, la propuesta hace referencia a un procedimiento novedoso a partir de la evaluación del desempeño individual (como se efectúa

hasta ahora), pero adicionando una calificación por su contribución a la efectividad del proceso.

En el ámbito económico-social, y según el estado del arte revisado, las mejoras implementadas a los procesos organizacionales traerán eficiencia, y, por tanto, se originaría mayor cobertura a los afiliados de la entidad objeto de estudio, y que, para alguno de los casos, concebiría ahorrar dinero por evitar la consulta privada.

Finalmente, y en lo relacionado con la justificación práctica, existió predisposición de las autoridades del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa para concretar la investigación. Adicionalmente, el diagnóstico confirmó una variedad de falencias a nivel organizacional y de control, siendo, esencial entonces, la aplicación de la propuesta para eliminar o disminuir estas situaciones anómalas. Además, la poca complejidad de la propuesta posibilitará su puesta en marcha al corto plazo.

10.- Metodología y métodos

10.1.- Diseño de la investigación

La investigación fue de carácter no experimental, mixta (cuali-cuantitativa), pues las variables no fueron manipuladas con el fin de verificar su cambio ante determinadas condiciones, sino, que más bien, se describieron los resultados alcanzados como se fueron presentando, lo que indica adicionalmente que se manejó bajo la modalidad descriptiva. Adicionalmente, fue de campo, porque se recolectaron los datos en las propias instalaciones del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. El método deductivo fue el que guío este estudio, a partir que los parámetros establecidos para la conformación de los capítulos partieron de lo general a específico.

10.2.- Población y muestra

El total de personas que componen el talento humano en el área administrativa del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa es 25, lo que se constituye en la población a ser evaluada. Al ser una cantidad pequeña no se hará uso de alguna muestra. El detalle de la población y muestra es la siguiente:

Tabla 1. *Población total de talento humano administrativo del IESS-Jipijapa*

Cargo	Cantidad
CHOFERES	7
MATENIMIENTO	1
AUXILIAR DE SERVICIO	1
EDUCADORA PARA LA SALUD	1
OFICINISTA	9
AUXILIAR CONTABLE	2
ASISTISTE ADMINISTRATIVO	2
INFORMATICO	1
ANALISTA	1
TOTAL	**25**

Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS, Jipijapa. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

10.3.- Métodos de investigación

Se usó el método deductivo, derivado de explicar los resultados conseguidos bajo una secuencia de lo general a específico. Adicionalmente, el hecho de efectuar revisión documental, declara que se empleó el método bibliográfico y sintético, y que, para el caso del segundo de los mencionados, conllevó a ubicar la información más relevante para cada asunto.

10.4 Técnicas e instrumentos

Fueron varias las técnicas que generaron la información necesaria para esta investigación, y que son puntualizadas a continuación:

Entrevista a los jefes de cada departamento inmerso en la estructura organizacional del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Son quienes supervisan, y aquellos que según la normativa vigente evalúan a su personal inmediato. Esta entrevista se ejecutó mediante una escala con los siguientes parámetros: nunca (1), raras veces (2), regularmente (3), a menudo (4) y siempre (5).

Entrevista al director del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Es quien gestiona en el ámbito administrativo, y, por tanto, posee conocimiento y experiencia de lo que sucede en el proceso organizacional.

Revisión documental: En este contexto, se examinaron documentos para la conformación del marco referencial-teórico (estado del arte y marco legal), así como informes de evaluaciones ejercidas con anterioridad.

10.5 Instrumentos

El cuestionario, fue el instrumento que posibilitó diseñar y ejecutar la entrevista a los jefes departamentales, y se escogió aquel denominado como "Work Performance Questionnaire" para su aplicación en esta investigación.

10.6 Procesamiento de la información

La información concebida de la ejecución de las técnicas descritas, fue ingresada preliminarmente al programa Excel para luego ser importada al Statiscal Package for Social Sciences (SPSS versión 25). Se aprovecharon los utilitarios contenidos en dicho programa para generar tablas y gráficos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Marco teórico referencial

La teoría referente a los componentes del proceso administrativo ha sido extensa desde su creación por Fayol, por lo cual, y a criterio de la autora de esta investigación, se han seleccionado ciertos antecedentes de relevancia alrededor de este asunto.

- Fuentes et al (2020) desarrollo un artículo con el título: "Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela". El propósito de esta investigación fue, "analizar el compromiso organizacional, como estrategia para implementar cambios en instituciones hospitalarias desde una perspectiva estratégica integrativa".

La información se recolectó con la aplicación de un cuestionario adaptado a una entrevista, y, a partir de lo cual, se diseñó una matriz que refleja la situación de inductores de resistencia al cambio, (percepciones, personalidad, factores económicos, diseño de la

organización, cultura y convenios organizacionales), siendo este el resultado primordial del estudio una vez finalizado. Se concluyó que: “es evidente que los estudios sobre el compromiso organizacional, permiten conocer el sentido de pertenencia de los trabajadores con su entorno laboral, pero, además, cuan involucrados se sienten con los procesos y propósito de la institución”.

Este primer antecedente, se erigió como un documento base para disponer de información alrededor de la variable independiente.

- Cubero y Valdez (2022) difundieron el artículo, “Gestión por procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016 y 2020”, siendo su objetivo, “abordar un estudio de indicadores analizados mediante metodología cualitativa y de los resultados introducidos por entidades gubernamentales mediante el uso de metodología cuantitativa”. La investigación fue netamente documental, y para lo cual se analizaron fundamentos teóricos alrededor del tema tratado.

Se concluyó que, para consolidar las políticas de gobierno abierto, a la par de brindar cumplimiento a la normativa vigente sobre transparencia, es esencial avanzar en la introducción de infraestructura tecnológica, mediante la gestión de procesos de negocio y la apertura total de la información pública.

El resultado básico expuesto en este artículo, fue un documento que establece la idoneidad del uso de la gestión por proceso, como medio para fomentar la participación efectiva de la población en una entidad pública. Una de las conclusiones reveladas fue, “se evidencia que las causas de la deficiente atención de la normativa existente sobre transparencia, incluye una inexistente homogeneidad de los datos y sus formas de presentación, ejemplo de esto son las formas agregadas de programación”.

Concretamente, esta segunda referencia fue un sustento para valorar la gestión por procesos, y como la tecnología coadyuva a fomentar su aplicación en empresas públicas. Respecto de los antecedentes que hacen referencia a la evaluación del desempeño de talento humano se tienen:

- Gabini y Calzada (2020) realizaron un trabajo científico denominado: “Propiedades psicométricas de la escala de rendimiento laboral individual de Koopmans”. El propósito del presente estudio, fue adaptar y validar el cuestionario de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans y colaboradores, de manera de ser acondicionado a la realidad

de trabajadores argentinos. Se aplicó la técnica de la encuesta centrado en un cuestionario de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans, y donde la valoración de las respuestas se parametrizó con la escala tipo Likert de 5 puntos (1= “nunca” a 5=siempre”).

Uno de los resultados alcanzados fue, “la validación de un instrumento con adecuadas propiedades psicométricas para medir el rendimiento laboral con muestras de trabajadores argentinos. Se concluyó que, “.la escala desarrollada puede aportar información crucial para diagnósticos e intervenciones organizacionales”. Este artículo sirvió de muestra para usar el cuestionario de Koopman, dado que esta fue la herramienta seleccionada para monitorear el desempeño laboral.

- Finalmente, se tiene un valioso precedente en un estudio que vincula las dos variables: proceso organizacional y evaluación del desempeño del talento humano, y cuyo autor fue Chasillacta et al. (2020) con el tema de: “Sistema de gestión en el desempeño organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi”. El objetivo general fue: “Determinar la existencia de correlación entre la variable gestión basada en la aplicación de principios de calidad y el desempeño; desde la percepción de los funcionarios, quienes son los ejecutores de las actividades en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi”.

La modalidad de sondeo fue no experimental, transversal y correlacional. Este trabajo diagnosticó la postura actual de la gestión mediante la examinación de seis dimensiones de calidad, y que tienen injerencia en el desempeño del talento humano de una empresa pública. Los datos para este estudio se concibieron de una encuesta de 50 ítems, y cuya confiabilidad fue sometida al índice de confiabilidad Alfa de Cronbach (se obtuvo 0.98). Bajo este hecho aludido, se halló la existencia de correlación de Pearson positiva, pero, además, una significativa con 0.637 en el nivel de 0.01 (bilateral). Con esto, se asevera que los desempeños de los servidores públicos, son afectados por interacciones de las prácticas de calidad integradas en el sistema de gestión. Se concluyó que: “Las prácticas de gestión de calidad proporcionan información a ser aprovechada en la creación de valor”.

Este último antecedente enunciado, es el que guarda mayor correspondencia con el tema del presente trabajo de titulación, y, por tanto, sirvió para estructurar el marco teórico, pero, primordialmente, para valorar la posibilidad de encontrar correlación entre las variables.

2. Fundamentación del estado del arte

Es relevante para el diseño de esta investigación, encontrar respuestas a las preguntas científicas formuladas al inicio de este trabajo de titulación, y, como tal, a continuación, se presenta el estado del arte de la variable independiente y dependiente (y sus vínculos).

2.1.- Fundamentación de la variable independiente

Este apartado del marco conceptual, será abordado inicialmente en lo concerniente al proceso en sus características generales, para luego introducirse en lo atinente a aquellos de los procesos de tipo administrativo, y más precisamente a los inmersos dentro de la fase de organización y control (evaluación).

2.1.1 Proceso de administración organizacional

Particularmente, el proceso según Fernández (2019), es un término que se deriva del vocablo latino "processsus", y, que, a su vez, en su desglose proviene de "pro" que significa "para adelante" y "cere" con su representación en cuanto a "caer o caminar".

Con el paso del tiempo, el proceso ha sido conceptualizado con suficiencia por sinnúmero de autores, y hay cierto consenso o uniformidad en los juicios emitidos por la literatura contemporánea, y, entre esos, aquel dispuesto por Medina et al. (2019), al señalar que se trata de un conjunto de acciones ejecutadas secuencialmente con un fin, lo cual infiere sea un solo individuo quien se encargue de su marcha, pero, además, bajo la intromisión de un conglomerado de personas en busca de un objetivo común. Alarcón et al. (2019) coincide con Medina et al. (2019) al observar que es un:

Conjunto ordenado, secuencial y sistemático de actividades que transforman entradas en salidas con agregación de valor, todo proceso tiene nombre, objetivo, responsable y un lugar de ejecución, emplea recursos e insumos, se gestiona mediante controles e indicadores, tiene una capacidad de ejecución y una zona y tipo de impacto. (p. 5).

Son varias las estipulaciones exhibidas al referenciar un proceso, pero es relevante conocer que desde su generalidad se compone de tres instancias sucesivas: entrada de insumos, procesamiento y salida (o producto), y que son fijas en el orden empresarial privado, público o mixto. Al llevar todo proceso un orden o secuencia, la falencia o anomalía

presentada en una de sus etapas puede conllevar que no se consiga lo previsto, de ahí la característica de flexibilidad que debe poseer siempre un proceso. Se observa, además, la significancia de la intervención del talento humano durante la ejecución de sus fases y actividades, pues son quienes finalmente planifican, organizan y controlan el buen manejo de los recursos productivos.

En cuanto al nombre y lugar de ejecución del proceso, es necesario comprender que en un entorno determinado pueden presentarse varios procesos, de ahí la esencialidad de diferenciarlos mediante su denominación, pero en todo caso, existirá un nexo claro entre todos en miras de alcanzar metas y objetivos, y es allí donde se origina la coordinación de acciones. Son las actividades contenidas en ellos, el factor primordial para colocar el nombre del proceso. (Benavídez et al., 2019).

En base a lo antepuesto, es relevante reconocer que toda organización es un sistema, y donde interactúan una serie de subsistemas como sus componentes, entre eso lo que atañe a la gestión procesal. Crespo (2021) lo corrobora al manifestar que, "este conjunto de unidades interrelacionadas que se han diseñado para alcanzar un objetivo específico es lo que se denomina un sistema" (p. 86).

Ante la diversidad de procesos insertados en un contexto cualquiera, la literatura hace referencia a nivel empresarial de aquellos de tipo administrativos, y que se constituyen en un complemento de aquellos de índole operativo. Por tanto, y enfocado al tema de esta investigación, es esencial observar los orígenes o antecedentes del proceso administrativo, y, para lo cual, se debe comenzar por entender las generalidades de la administración.

La administración según Mero (2018) se deriva del latín administratio, y, donde particularmente, ad tiene un alcance de "hacia" o "movimiento", mientras que el término ministrare proviene de los vocablos manus (mano en su traducción) y trahere (traer). La administración no es una novedad en su aplicación formal o informal, sino, que más bien, la humanidad desde sus inicios la ejerce dentro de sus labores cotidianas, pues siempre hubo la necesidad de subsistir y cubrir sus requerimientos más básicos, y, en este cometido, eran guiados por algún jefe de tribu para efectuar labores como caza o pesca, para luego, y una vez obtenido los productos, estos sean distribuido entre las familias de la comunidad a la que pertenecían.

Para la edad media, la administración infiere rasgos de formalización por varias circunstancias, y, entre esas, la correspondiente a la asesoría de integrantes de la iglesia católica a los reyes. En este entorno, le eran entregadas tierras con motivos productivos a los sacerdotes, lo que conllevó a la aparición de la figura del señor feudal como interventor de los recursos. Otro aspecto a destacar dentro de este período es el crecimiento vertiginoso del comercio local e internacional, pero, además, la aparición de la contabilidad como mecanismo de registro y control, y que derivó en una mejor organización de los recursos a disposición. (Soler et al., 2022).

Aun con los avances descritos, la administración enrumba un mayor protagonismo con el surgimiento de movimientos como la revolución francesa e industrial, siendo, este último acontecimiento aludido, un hecho histórico fundamental para el inicio de la administración de carácter científico, dado que, según Garro (2020), hasta antes de la revolución industrial la administración era solo producir a gran escala, pero, además, la gestión de calidad solo consistía en verificar la idoneidad de la estructura física del producto. En el orden de las empresas públicas específicamente, el movimiento denominado como "cameralitas" fue el pionero en administración científica.

Con la aplicación de conocimientos de diversas ciencias a nivel de la empresa, la propia conceptualización de la administración varió notablemente, y así, Moreira y Mendoza (2021) que citan a Terry (1906) mencionan que, "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno" (p. 512), lo cual concibe se conozca anticipadamente a donde se quiere llegar, como factor esencial para establecer estrategias dentro de los procesos instaurados.

Complementariamente a lo antepuesto, la aparición de la administración científica fue la premisa para el establecimiento del proceso administrativo, y en este sentido, Mendoza y Moreira (2021) expresa en cuanto a su definición que, "consiste en la *aplicación del proceso administrativo* con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control. Es una ciencia que prevé, organiza, dirige, coordina y controla a través de la gerencia" (p. 512).

Moreira y Mendoza (2021) describen explícitamente los elementos del proceso administrativo. Henry Fayol fue quien creó la teoría respecto de este asunto, y que, dispone a la administración, como la aplicación del conocimiento en búsqueda de soluciones a

problemáticas identificadas. Se visualiza entonces a la organización como uno de los componentes del proceso administrativo (variable independiente para esta investigación), de ahí que es primordial profundizar sobre este tema a continuación.

Dentro de los fundamentos teóricos escritos alrededor de la organización, Hernández y Hernández (2019) erige la esencialidad de la planificación como instancia previa, dado que, es donde se proyecta lo que se quiere conseguir con la operatividad de la empresa. Por tanto, la organización facilita el cumplimiento de las metas y objetivos corporativos, y que, para el caso de una organización privada, es la generación de rentabilidad financiera en términos adecuados y sostenidamente, mientras que en lo relativo a las empresas públicas es cubrir necesidades básicas insatisfechas. Fuentes y González. (2018) lo corroboran al señalar que, "la estructura organizativa contribuye significativamente a la implementación de estrategias, ya que crea una comprensión clara de los procesos necesarios para lograr las estrategias organizativas formuladas" (p. 12).

La importancia de la fase de organización dentro del proceso administrativo es indudable, y sus propósitos están bien delimitados en la literatura contemporánea. Alvarado (2021) destaca que, "es como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía" (p. 26). Son varias las cuestiones a valorar en lo declarado por Alvarado (2021), y entre esas las siguientes:

Respecto de la división del trabajo, esta se engendra por cuanto que una persona no puede realizar todas las actividades de una empresa, y, por tanto, debe delegarse responsabilidad y autoridad permanentemente u ocasionalmente, siendo, entonces elemental, la configuración de departamentos según el tamaño de la empresa. En esta dirección, Molinari et al. (2021) ratifican la esencialidad de la coordinación entre áreas y personas, además del trabajo en equipo, pues determina que la división de trabajo solo es eficaz con confianza mutua. (principio básico de la organización).

Esta división debe considerar factores como la naturaleza y sector en el que se desenvuelve la empresa, pero, especialmente, los objetivos inmiscuidos en el plan corporativo diseñado en su momento. Bastidas (2018) expone bajo esta circunstancia que, "como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planificación. Esta segmentación del trabajo debe ser flexible, pues de probarse que afecta negativamente a la

eficiencia institucional, los cambios deben sucederse ágilmente en base a alternativas ya previstas con anticipación.

En lo concerniente a la especialización del trabajo, esto no solo concibe la preparación o formación de la persona que ocupa un puesto, sino, además, su experiencia y el incremento de su capital intelectual. Por tanto, el proceso de contratación y selección es vital para hallar dicha especialización. (Rodríguez y Calcerrada, 2020).

La interrelación de mando con la comunicación y jerarquía, son condiciones de la estructura organizacional que fomentan el flujo de información en varios sentidos, siendo, necesario entonces, el uso de mecanismos que faciliten la generación y procesamiento de datos, de forma de obtener informes que dispongan la óptima toma de decisiones.

La revisión documental ejercida por la autora de esta investigación, ha proporcionado conocimiento de factores que respaldan la conformación de un proceso organizacional pertinente, y, entre ellos, lo que incumbe al financiamiento como medio para efectivizar inversiones, pero, además, lo relativo a la creación de una identidad corporativa que incentive la innovación procesal.

Respecto del financiamiento como mecanismo de apoyo organizacional, García (2020) dispone que, de nada sirve adecuar un proceso organizacional a la interna de la empresa, si a nivel presupuestario no se asignan los recursos monetarios para su implementación, pero, además, para que el talento humano labore en condiciones apropiadas.

En advertencia de la identidad como premisa de la función organizacional, Vire (2019) la puntualiza como, “el reflejo de la personalidad de la organización, donde intervienen tanto la estructura organizativo-funcional como las actividades operativo-productivas de la organización” (p. 192). Siendo la empresa una persona en el ámbito jurídico desde su constitución, la identidad converge como la línea de acción a seguir para ser eficientes, pero, además, la forma como se conecta el recurso humano entre sí en la funcionalidad de la empresa, y, por tanto, esta identidad puede influir en la cantidad y tipo de áreas creadas.

Las diferentes áreas que conforman una empresa pueden vincularse de cinco maneras: por función, en forma matricial, por producto o proceso, por proyecto y bajo una adecuación mixta. Para las primeras de las mencionadas, la literatura la distingue como la que es implementada en rangos superiores respecto de las demás. Chacha (2022) determina que: “el

criterio utilizado en la departamentalización es el de la división por funciones o áreas de conocimiento" (p. 1). De todas formas, se dan muchas opiniones alrededor que es inflexible y rígida, lo cual es una desventaja ante un entorno empresarial muy cambiante.

En lo descrito teóricamente para aquella de carácter matricial, Freire y Manobanda (2021) observan que es la promoción de innovación lo que encamina el diseño de la estructura. Respecto de la configuración organizacional por proyecto, Murillo et al. (2019) lo percibe como una forma de asignar recursos por proyectos programados, y donde la planificación operativa es de sustancial importancia para su éxito. Finalmente, la estructura por procesos ha adquirido real trascendencia en el mundo empresarial.

Según Correa et al. (2018), la estructura por procesos tuvo su origen a inicios del siglo 20 en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), siendo, su soporte principal, el controlar la calidad mediante la revisión parcial de procesos y actividades. De su parte, y en correspondencia con el tema de esta investigación, Jaramillo (2020) subraya algo primordial, y que tiene relación con fijar acciones de responsabilidad medibles en lo posterior en cuanto a su efectividad" (p. 203).

Lo anterior, solo ratifica el nexo directo de la estructura de procesos con la efectiva evaluación del desempeño laboral, pero, más que todo, en lo relativo a cuantificar la aportación de cada empleado al logro de los objetivos funcionales y corporativos, siendo, en este sentido, según Castellnou (2021), el diseño de un mapa de procesos la premisa primordial para su creación y aplicación.

2.2.- Fundamentación de la variable dependiente: Desempeño del personal administrativo

La variable dependiente de esta investigación hace mención al desempeño de personal administrativo, y, por tanto, se describirá teoría alrededor de este tema a continuación.

2.2.1.- Personal administrativo y su importancia en la funcionalidad de las empresas

El talento humano es el recurso productivo de mayor valía dentro de toda empresa, y en esta trayectoria, González y Vilchez (2022) establecen que, "el éxito de una empresa

dependerá de la actuación de los empleados, al asumir o no la responsabilidad en la ejecución de las tareas inherentes a los puestos de trabajo" (p. 58).

Tal es la importancia de actuación del talento humano, que este no es visto como una simple persona que efectúa tareas en una empresa, sino, que, por el contrario, es referenciado como un activo intangible a partir del incremento de su capital intelectual. Así, Armijos et al. (2019) lo ratifica al señalar que, "es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen" (p. 41).

De todas formas, y en alusión al tema del capital intelectual de las empresas, en el proceso de contratación y selección, los postulantes a ocupar un puesto tienen cierto nivel de conocimiento y experiencia (capital inicial), sin embargo, el componente de formación dentro de la gestión del talento humano los dirige hacia una especialización superior. Bajo este hecho aludido, Armijos et al. (2019) reconoce que, "el personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva" (p. 5).

Entonces, de acuerdo al nivel de conocimiento y experiencia en determinados asuntos, la persona será ubicada en alguna posición dentro de la estructura organizacional de la organización, lo cual, en cierto modo, infiere en una especie de clasificación del talento humano (distribución y colocación). Dentro de esta división implementada, el personal administrativo es el responsable de planificar, organizar, dirigir y ejecutar actividades relativas a dirección general, presupuesto, finanzas, contabilidad, entre otras. (Mazaquiza, 2020).

La importancia del talento humano de naturaleza administrativo es evidente, lo cual se sustenta en los criterios de muchos especialistas en el tema, tal como Soledispa et al. (2022), al conectar la gestión de este personal con la productividad, competitividad y solvencia. Vasquez et al. (2021) lo ratifica al manifestar que, "una mala gestión administrativa puede tener consecuencias graves y costosas, tanto a corto como a largo plazo. Desde la pérdida de clientes y empleados hasta la disminución de la productividad y los ingresos" (p. 263).

Si bien, el talento humano administrativo no tiene conexión directa con la manufactura para el caso de industrias, son quienes toman las decisiones finales para

optimizar los recursos productivos, y quienes dirigen de forma participativa (prioritariamente) la estructuración de planes funcionales e institucionales. Para el caso de las empresas manufactureras se constituyen en personal de apoyo a la producción, pero, y en lo relacionado con entidades públicas su protagonismo es vital, dada la envergadura que toman labores como la planificación y atención al usuario, pero, además, de control como medio para mejorar continuamente. (García, 2021).

2.2.2.- Evaluación del desempeño de personal administrativo en empresas

Tal como se ha expresado anteriormente, la evaluación del desempeño es uno de los factores que componen la gestión del talento humano, pero, antes de iniciar con su conceptualización, es esencial definir lo que es el término desempeño de manera particular, y, para lo cual, se acometerá a encontrar sus aproximaciones conceptuales.

El desempeño observado en su generalidad, guarda correspondencia con la forma en que se trata de cumplir con un propósito previamente fijado, lo cual no determina que la persona sea totalmente efectiva y eficiente. (Rivero, 2018). De su parte, Valera (2016) lo refiere como un comportamiento ante la ejecución de tareas estipuladas. En el ámbito laboral, lo explicado en el contexto general mantiene totalmente su esencia.

González y Vilchez (2021) alrededor del desempeño de tipo laboral, resaltan que son las formas como el talento humano cumple con lo encomendado a nivel funcional. Además, menciona que la conducta asumida puede alterarse hacia los requerimientos exigidos por la organización.

Lo expuesto por González y Vilchez (2021) es repetido en muchas teorías emitidas alrededor del tema, sin embargo, cierta corriente literaria admite diferencias entre desempeño y rendimiento, aun cuando estos dos términos están muy relacionados. Así, Pineda et al. (2023) vincula al desempeño con la eficacia, a partir que la persona cumpla estrictamente las tareas asignadas en su cargo, pero, además, encuentra una conexión entre rendimiento y la eficiencia, dado que, no solo se trata de realizar tareas en un tiempo determinado, sino, además, optimizar los recursos y contribuir acertadamente a alcanzar los objetivos, sean estos del área o departamento al que pertenecen o los corporativos.

2.2.3.- Evaluación del desempeño del personal

Aun cuando, el control tiene un nexo evidente con la evaluación, estos dos términos no poseen un mismo significado. Hintze (2001) advierte que, “la evaluación, incluye algo más que el control: implica, además, juicios de valor explícitos o implícitos”. Lo anterior, asume que el control es la acción de supervisar algún asunto en comparación con argumentos técnicos y reglamentarios, mientras que, la evaluación, conlleva a sustentar con información válida los juicios que se emitan. A nivel de las empresas, y tal como se ha explicado anteriormente, el control es una etapa del proceso administrativo que comprueba si lo logrado se ajusta a lo proyectado (planificación).

De su parte, la evaluación es una fase reconocida de la gestión del talento humano, y que valora los desempeños del personal inmiscuido dentro de la estructura organizacional. Chicaiza et al. (2023) corrobora lo al explicar que, “hace referencia a una valoración sistemática del desempeño laboral o el potencial de desarrollo futuro de cada individuo” (p. 5).

La importancia de la evaluación del desempeño del personal queda ratificada en la literatura más contemporánea, siendo, la eficiencia organizacional, la variable que se ve afectada por esta acción en niveles superiores, pero, además, en lo que se refiere a la productividad y competitividad. Para la primera de las variables aludidas, autores como Clavijo (2023) ratifican esta condición. En lo atinente a la productividad, los fundamentos se centran en Arana (2019). Finalmente, y en lo referido a la competitividad, Carmona et al. (2018) hallan correlación entre este factor y la evaluación del desempeño del talento humano.

Respecto de los mecanismos que frecuentemente son destinados a evaluar los desempeños del talento humano, Garrido et al. (2019) dispone al diagnóstico como una herramienta usada preliminarmente con este fin, lo que revalida la asociación directa de la planificación con la organización y control (como medio donde se evalúa). Este diagnóstico, normalmente aporta con información cualitativa, y a partir de este se plantearán las estrategias de cambio ante anormalidades visualizadas. Sin embargo, esta forma de exponer los resultados de una evaluación tiene varias desventajas, pero, primordialmente porque es subjetivo y no es integral en su valoración.

Dentro de la heterogeneidad de propuestas para evaluar el desempeño del talento humano, González y Vilches (2021) citan a Davis y Newstrom (2013), y enfocan la valoración del desempeño laboral a factores actitudinales o personales, y que se ven reflejados en comportamientos en la ejecución de su cargo. Lo antepuesto es una visión muy general, pero hay cierta uniformidad en el pensamiento de especialistas en el tema, en cuanto a que se debe estimar más específicamente la condición de adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa.

La adaptabilidad según Vecino (2022), es hallar condiciones óptimas dentro de la empresa para desarrollar sus conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias, de modo que se le facilite su diligencia laboral cotidiana. Este autor detalla los siguientes ítems para evaluarla: Puntualidad, adaptación a las normas, relaciones con sus compañeros, conocimiento para el buen desempeño en el cargo, responsabilidad, servicio al cliente, iniciativa e innovación y eficiencia en el trabajo.

Respecto de la responsabilidad, Villacís (2023) fija que se debe valorar "los compromisos y obligaciones a las que se debe dar respuesta por la función que ocupa" (p. 1). De su parte, García (2020) subraya los siguientes factores para su estimación: "completar las tareas que se les asignan, realizar las tareas requeridas por su trabajo y estar presentes para sus turnos adecuados para cumplir o promover los objetivos de la organización" (p. 2).

Por otra parte, y si bien la motivación debe ser iniciativa propia de la persona que ocupa un oficio, es la empresa quien debe promover aún más esta disposición, a partir de hacer comprender que los logros de la organización posibilitará crecer al personal. Entonces, debe manejarse un equilibrio entre intereses del personal con los de la empresa. (Bohórquez et al, 2020). Para evaluar la motivación hay que cualificar la satisfacción en criterios como: remuneración, tiempo disponible, reconocimientos, buena relación con superiores y formación continua. (Serrano, 2022).

Si bien las referencias descritas tienen su significancia particular, es relevante conocer que se han diseñado modelos para evaluar el desempeño del talento humano, siendo los principales según la revisión documental efectuadas el de 90 grados, 180 grados, 270 grados y 360 grados. Para el primer patrón mencionado, es el supervisor quien califica el desempeño del empleado, mientras para el segundo de los modelos aludidos hay la intervención de pares evaluadores. Mientras tanto, el de 270 grados aprecia el accionar de sus supervisores, y

finalmente en el de 360 grados la evaluación es integral con la intervención de jefes, empleados, clientes, proveedores, entre otros. La información surge de la opinión de unos sobre otros, pero, además, puede combinarse con autoevaluación de cada empleado.

La practicidad del uso de factores y métodos para evaluar el desempeño del talento humano, debe hallar herramientas que proporcionen validez en la generación de datos, siendo la encuesta y la entrevista los principales medios para consumar este hecho, y donde el uso de un instrumento como el cuestionario es lo recomendado. (Montoya, 2020). En este sentido, Geraldo (2022) expone que se han elaborado innumerables diseños de cuestionarios (cualitativos como cuantitativos), y muchos de ellos estandarizados.

Geraldo (2022) en conjunto con otra gran cantidad de especialistas en el tema, observan al cuestionario diseñado por Koopmans denominado "Work Performance Questionnaire", como el de mayor uso y utilidad para evaluar el desempeño del talento humano. Dicho cuestionario es autoadministrable, y está integrado por 18 ítems esbozados para medir tres dimensiones: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos contraproducentes.

2.3.- Conclusiones del capítulo I

- La teoría revisada, refleja la trascendencia de instaurar una estructura organizacional acorde a la identidad corporativa, siendo recomendado bajo este hecho implementar una gestión por procesos, y así no solo se conciba posteriormente evaluar desempeños individuales, sino, además, en conjunto con la valoración de su contribución al logro de metas y objetivos.
- Se ha comprobado mediante la revisión del estado del arte, la influencia de una adecuada gestión organizacional sobre la productividad, siendo, este último término mencionado, el resultado derivado de los desempeños del personal de la empresa.
- Existen instrumentos para evaluar más integralmente el desempeño de los empleados, y, entre esos, cuestionarios validados con anterioridad como el "Work Performance Questionnaire.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

Es relevante dentro de este segundo capítulo, el verificar la existencia de la problemática planteada para esta investigación, y, para lo cual, se ha esbozado un diagnóstico situacional de las dos variables analizadas, de manera de diseñar una propuesta adaptada a los requerimientos de la agencia del IESS en la ciudad de Jipijapa.

1. Explicitación y presentación del diagnóstico

1.1.- Caracterización epistemológica del IESS, Jipijapa

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), es una entidad pública cuyo origen data del año 1928, cuando fue constituida con la denominación de "Caja de Pensiones" en el gobierno del Dr. Isidro Ayora. Su finalidad naciente, era conceder beneficios expresos de jubilación a los empleados públicos y privados del país. Con el paso del tiempo su oferta de servicios se amplió hacia prestaciones médicas, de maternidad, riesgos de trabajo, invalidez, vejez y muerte, y es para el año 1970 cuando toma el calificativo actual de IESS.

Respecto de su centro ambulatorio en la ciudad de Jipijapa, provincia de Manabí, sus instalaciones se localizan en la ciudad de Jipijapa, cabecera del cantón de igual nombre, perteneciente a la provincia de Manabí en el Km. 1 ½ vía Puerto Cayo, (tal como lo muestra la Figura 1), inició su operatividad como simple dispensario para el año 1968. "En la actualidad cuenta con servicio de emergencia, consulta externa, quirófano, terapia física y rehabilitación, laboratorio clínico, farmacia, imagenología. Estas áreas brindan atención de calidad a los afiliados". (Benavides, 2022, p. 33).

Desde lo administrativo y organizacional, su gestión se deriva del planteamiento periódico de un Plan Estratégico con tres etapas plenamente identificadas: Diagnóstico y análisis de la realidad, formulación de la propuesta de acciones correctivas para su posterior ejecución, y finalmente lo correspondiente al seguimiento y evaluación, de forma de observar cual fue el nivel de alcance de los objetivos planteados en el plan mencional.

Figura 1. *Localización de las instalaciones del IESS-Jipijapa.*

Nota. Fuente y Elaboración: Google Maps.

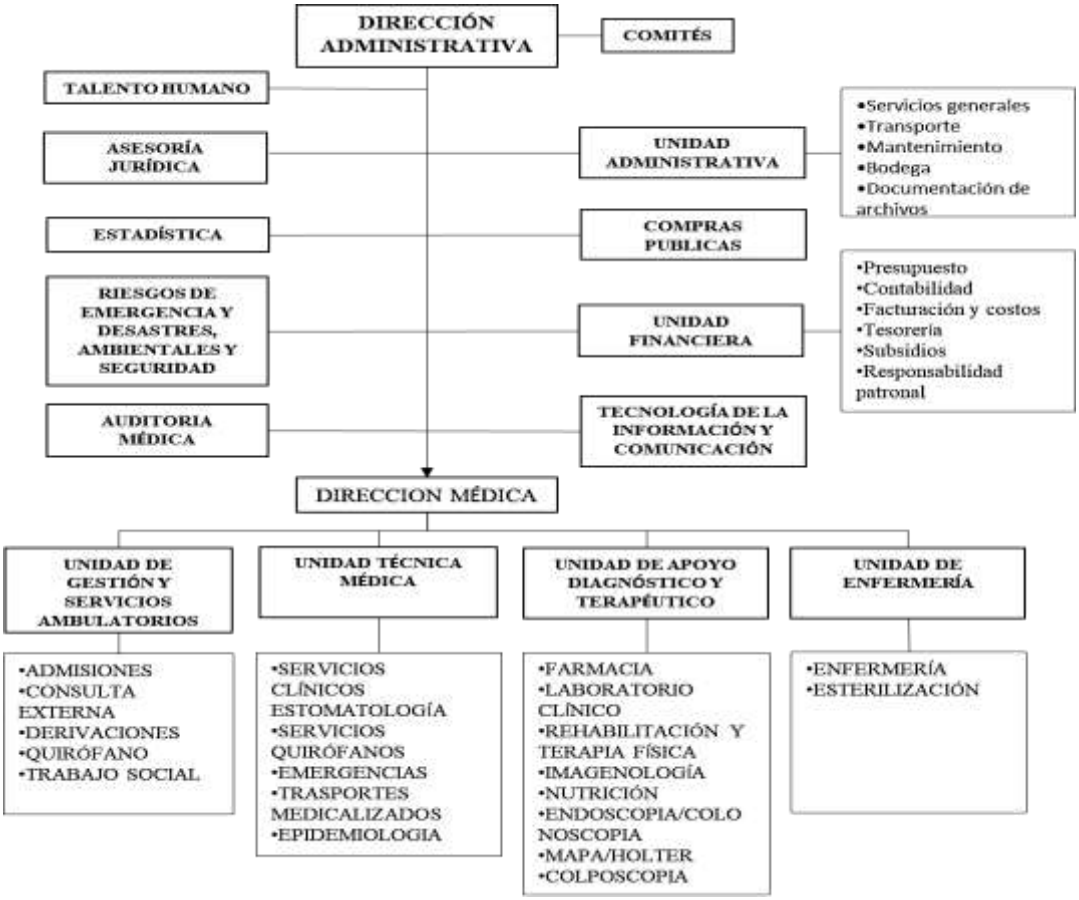
De su parte, la misión del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa es la siguiente: "Proteger a la población afiliada urbana y rural contra las contingencias de enfermedad y mantener a la población con una buena salud" (Benavidez, 2022, p. 33). En lo dispuesto para la visión institucional se tiene:

Esta institución es una prestadora de salud moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios que ofrecemos y seamos capaces de prevenir y curar enfermedades, sin recurrir a otras instancias administrativas (Benavidez, 2022, p. 20).

En lo referido a la misión, esta tiene una alta orientación hacia la vigilancia médica, y más que todo en lo correspondiente a la corrección de anomalías en la salud. No se advierte la búsqueda de eficiencia administrativa ni financiera. En lo relacionado con la visión exclusivamente, sí se hace énfasis sobre la fase de formación de la gestión del talento humano, pero solo como un medio de mejora de la relación personal-cliente, más no claramente hacia la interna en procesos administrativos organizacionales.

En el presente, la nómina del personal administrativo del centro ambulatorio del IESS –Jipijapa es de 25 servidores, destinados a las áreas de apoyo, tales como oficinistas, área financiera, auxiliares contables, área legal, asistentes administrativos, área informática, choferes, mantenimiento, auxiliares de limpieza, lo cual se visualiza gráficamente a través de su organigrama.

Figura 2. *Organigrama estructural del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa*



Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS, Jipijapa. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

1.2.- Marco legal

La ejecución del proceso organizacional como de evaluación del talento humano deben fundamentarse en las leyes, reglamentos, normas, entre otros, de ahí lo esencial de exponer aspectos relativos a estos temas investigados.

1.2.1.- Marco legal alrededor del proceso organizacional del área administrativa

Una fecha trascendental en lo atinente al proceso organizacional del IESS es el 30 de agosto de 2013, dado que para esta fecha se promulga el Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y donde se instituyen los lineamientos para

conformar los procesos organizacionales en la entidad objeto de estudio. Este reglamento es una normativa para todas las unidades del IESS repartidas a nivel nacional. Las principales cuestiones a examinar son las siguientes:

- El artículo 2 define la estructura organizacional en procesos generales como: gobernantes, sustantivos, adjetivos y desconcentrados, y donde las actividades administrativas corresponden a procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos. Este mismo reglamento, puntualiza aquellos procesos sustantivos como esenciales para proveer los productos y servicios a sus clientes, que se enfocan en cumplir la misión y objetivos estratégicos de la institución. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2023).
- El reglamento contiene un mapa de procesos en busca de un direccionamiento estratégico, y que a continuación se visualiza en la Figura 3.

Figura 3. *Mapa de procesos para las unidades del IESS*

Nota: Fuente: Reglamento Orgánico del IESS. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

El mapa de procesos que se visualiza en la Figura 3 es amplio en su radio de acción, y obviamente que se acondiciona a las agencias principales del país, y, que, por tanto, tienen una demanda notable de sus servicios médicos y de otra índole. Por el contrario, el centro ambulatorio de Jipijapa se centra a servicios de salud, y la población objetivo es pequeña en relación a otras unidades, de ahí que dentro de su organigrama no se aprecie ciertas funciones.

1.2.2.- Marco legal alrededor de la evaluación del desempeño del talento humano

La Constitución Política del Estado Ecuatoriano que fue promulgada en el 2008, promueve implícitamente la evaluación del desempeño del talento humano en empresas públicas. Así, su artículo 227 dispone que las organizaciones pertenecientes al estado deben alcanzar eficacia y eficiencia, lo cual no solo infiere en seguir las reglas impuestas, sino, además, optimizar los recursos manejados para un período determinado, y que obviamente derivará en una atención de calidad al afiliado. Toda esta gestión empresarial será llevada a cabo por el talento humano, de ahí la esencialidad de monitorear constantemente el accionar de estos. (Registro Oficial, 2008).

En correspondencia con lo expuesto en la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, para el año 2010 se publicó como oficial la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la cual en su artículo 215 dispone que la evaluación del desempeño es anual, pero, además, que los parámetros a seguirse para ejecutar este proceso han sido emitidos por el Ministerio de Trabajo. A su vez, el artículo 76 de la LOSEP autoriza el empleo de indicadores de índole cualitativos y cuantitativos, los cuales siempre estarán orientados a vincular el comportamiento del personal con el logro de los objetivos corporativos. (Registro Oficial. 2010).

Algo importante a destacar del contenido de la LOSEP, es que se fijan escalas concretas de evaluación de desempeños del talento humano, y su significancia tiene relación con el cumplimiento a cabalidad de sus funciones asignadas. Así, la calificación será excelente cuando supera lo proyectado, muy bueno si los cumple según lo previsto, satisfactorio si mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad, regular cuando los resultados son menores al mínimo aceptable, e insuficiente si la productividad no posibilita cubrir los requerimientos del puesto.

Las ponderaciones a utilizar para esta evaluación se basan en las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo, y que luego serán descritas dentro de este mismo marco legal. Además, se decreta que el monitoreo lo efectuará el jefe inmediato superior. En lo concerniente a la retroalimentación a partir de las falencias halladas, el Ministerio de Trabajo del Ecuador ha diseñado guías para la estructuración de los planes de mejora.

A más de la Constitución del Estado y la LOSEP, hay otras normas de igual o similar significancia que promocionan la aplicación de gestión por procesos. Para hallar los orígenes de esta modalidad de organizar la empresa para el Ecuador, hay que remontarse al funcionamiento de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), dado que, fue quien el 20 de marzo de 2006, expidió la Norma Técnica de Diseños de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, y que ha sido la pauta para realizar modificaciones en este contexto de parte del Ministerio del Trabajo. (Ministerio del Trabajo, 2021).

Oviedo (2011) recoge el propósito de la norma técnica mencionada, y explica que, "contiene la metodología que deben aplicar las instituciones públicas para diseñar e implantar la estructura organizacional de gestión por procesos" (p. 14). Adicionalmente, esta disposición legal en su sección 1a. hace alusión a los factores de evaluación del desempeño, siendo los indicadores que cuantifican la eficiencia del desempeño individual, así como los niveles de satisfacción de usuarios internos, los que se vinculan directamente con los objetivos de este trabajo de titulación, y que a continuación se detallan con precisión en la Tabla 2.

Todo lo antepuesto, es la pauta para que las empresas públicas evalúen los factores descritos, y, que, para el caso del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, es el formato empleado para evaluar el desempeño del talento humano. En lo posterior, se insertarán los resultados emitidos alrededor de esta circunstancia.

Tabla 2. *Criterios de evaluación de desempeño del talento humano*

Indicador	Detalle
Eficiencia del desempeño individual	➢**Calidad de los productos y/o servicios:** Nivel de conformidad de los procesos establecidos. ➢**Oportunidad de la generación de los productos y/o servicios**: Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos según lo planificado. ➢**Conocimientos específicos**: En la ejecución de actividades necesarias.

	➢**Competencias técnicas**: A través de comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto. ➢**Competencias conductuales**: Aplicación de conductas en correspondencia con principios y valores institucionales.
Niveles de satisfacción de usuarios internos	Valoración de atributos de calidad respecto de características de productos o servicio a evaluarse.

Nota. Fuente: Ministerio del Trabajo. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

1.3.- Explicitación y presentación del diagnóstico de procesos organizacionales en el centro ambulatorio del IESS en Jipijapa

Los procesos organizacionales implementados por el IESS en los últimos años, fueron producto de profundos cambios institucionales a nivel nacional (falencias observadas mediante diagnóstico situacional), pero fundamentalmente en lo pertinente a practicar una gestión por procesos, sin embargo, esta no es una condición ejercida para el centro ambulatorio de Jipijapa, y todavía se mantiene una estructura organizacional de carácter funcional. A continuación, y de modo cualitativo, se expone en la Tabla 3 un diagnóstico FODA que caracteriza la situación del proceso organizacional de la entidad objeto de estudio.

Tabla 3. *Diagnóstico FODA respecto de situación de procesos administrativos organizacionales*

Fortalezas	Debilidades
1. Normativa expedida que fomenta gestión por procesos y sus complementos	1.- No se ejerce la aplicación de la gestión por procesos.
2. Continua formación de capital intelectual del talento humano a partir de capacitaciones programadas	2.- No se evalúa la efectividad de los procesos organizacionales en el proceso administrativo
3. La planificación contiene objetivos de mejora de procesos organizacionales	3.- No se aplica algún método centrado en procesos para conocer falencias particulares que afectan la eficiencia de la empresa, más que todo en cuanto a retrasos en la prestación de servicios.
4. Se comunican formalmente los resultados de evaluación de desempeño de forma periódica	4.- No se visualiza planes de mejoras, ante anomalías comprobadas en procesos administrativos de tipo organizacional.

	5.- No se han identificado los principales riesgos inherentes a la ejecución de procesos administrativos-organizacionales, lo que puede afectar la eficiencia de la entidad. 6.- No se tienen reconocidos los subprocesos y actividades claves dentro del componente organizacional. 7.- Poca promoción de la innovación tecnológica (propia) para adaptar nuevos procesos a la estructura organizacional.
Oportunidades	**Amenazas**
1.- Uso de la innovación tecnológica a nivel procesal de las empresas. 2.- Continua modificación de normas o reglamentos, en búsqueda de incrementar la efectividad del componente organizacional dentro del proceso administrativo.	1.- Insatisfacción del cliente por servicio prestado insuficiente, lo que instaura una imagen corporativa negativa. 2.- Crisis económica continua en el país, y que no facilitaría la asignación de recursos financieros a entidades del estado. 3.- Cambios en la dirección de planes estratégicos continuos con la entrada de nuevos directores, y que no permiten profundizar con la aplicación de gestión por procesos.

Nota. Fuente: Entrevistas con el Director y Jefe Administrativo del IESS-Jipijapa.

1.4 Explicitación y presentación del diagnóstico de evaluación del desempeño del talento humano en el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa

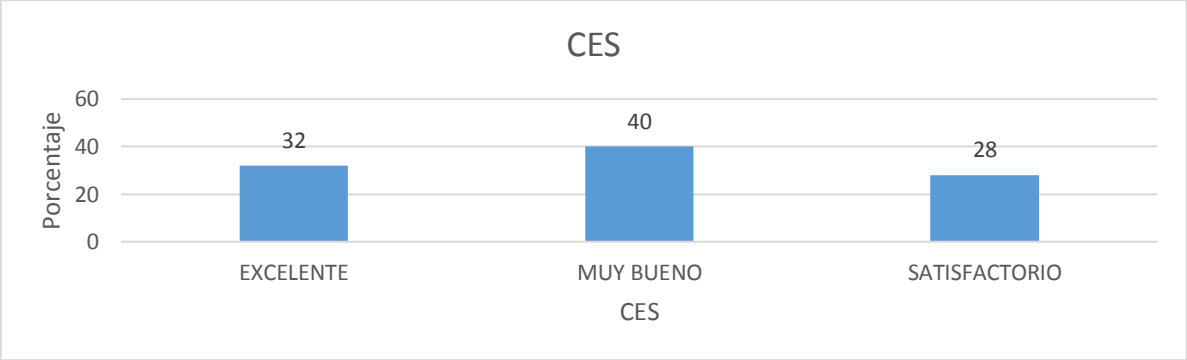
La evaluación del desempeño para el personal administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, se efectúa periódicamente debido a las exigencias del Ministerio del Trabajo, y tiene como propósito incrementar los niveles de eficiencia en los resultados proyectados. Los resultados de las evaluaciones ejecutadas para el período objeto de estudio se exponen a continuación, y se constituyen en un diagnóstico del cual se parte para verificar su realidad.

Tabla 4. *Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio IESS-Jipijapa: Conocimientos específicos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	8	32	32
MUY BUENO	10	40	72
SATISFACTORIO	7	28	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación

Figura 4. *Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio IESS-Jipijapa: Conocimientos específicos*



Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación

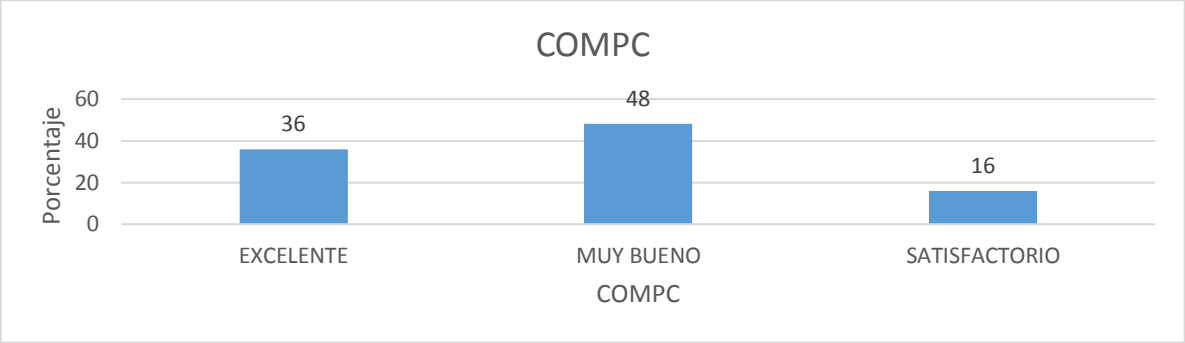
En lo relativo a conocimientos específicos, el 28% del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-jipijapa fue calificado como satisfactorio, 40% como muy bueno, mientras que 32% como excelente.

Tabla 5. *Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia conductual*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	9	36	36
MUY BUENO	12	48	84
SATISFACTORIO	4	16	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación

Figura 5. *Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia conductual*



Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación.

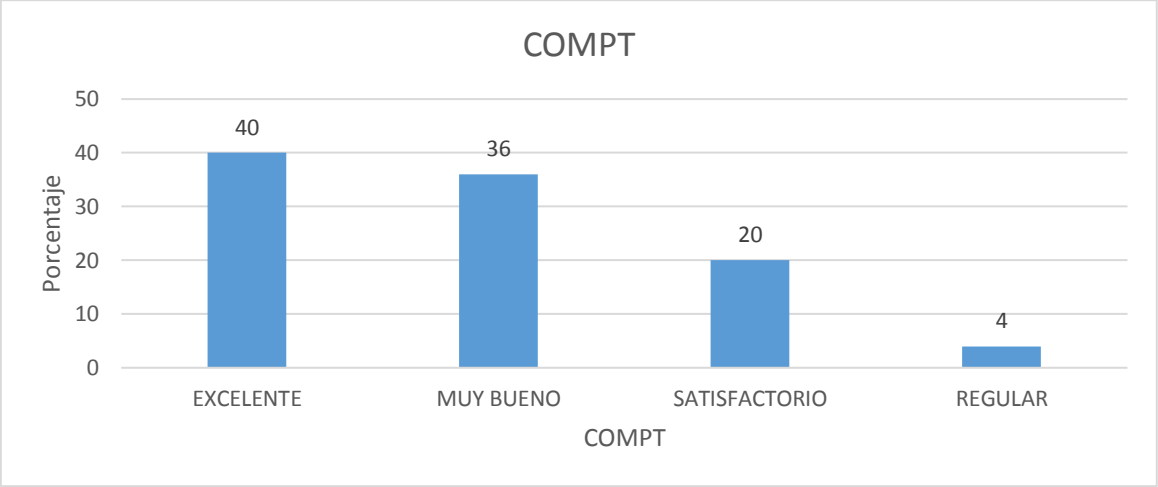
En lo concerniente a competencias conductuales, un 48% de los empleados evaluados tuvieron una calificación muy buena, 36% excelente y 16% satisfactoria.

Tabla 6. *Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia técnicas*

	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje acumulado**
EXCELENTE	10	40	40
MUY BUENO	9	36,3	76,8
SATISFACTORIO	5	20,8	96,5
REGULAR	1	4,5	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación

Figura 6. *Principales resultados de evaluación al desempeño del talento humano del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa: Competencia técnicas*



Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación

Del total de talento humano administrativo del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, y desde un contexto de competencias técnicas, el 40% tuvo calificación excelente, 36% muy buena, 20% satisfactorio y 4% regular. Finalmente, a modo de establecer un resultado más integral se ha diseñado la Tabla 7.

Tabla 7. *Medida central y descriptiva*

	COMPC	**CES**	**COMPT**
N	25 0	25 0	25 0
Media	1,8	1,96	1,88

Nota. Fuente: Centro ambulatorio del IESS-Jipijapa. Elaboración: Autora del trabajo de titulación

Para las tres dimensiones la media se ubica cerca de la calificación muy buena. 1,8; 1,96 y 1,88; respectivamente.

1.5 Conclusiones del capítulo II

- La normativa general del IESS establece una gestión organizacional por procesos, sin embargo, en la realidad del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa no se la aplica, sino que, por el contrario, se ejecutan labores a partir de una estructura orgánica funcional. La normativa vigente se constituye en una oportunidad de cambio hacia la actualidad de la gestión pública.
- La no implementación de gestión por procesos en el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, provoca que no se valoren los riesgos presentes en cada actividad ejecutada por el talento humano, y, por tanto, no se identifican falencias que afectan la productividad y eficiencia operativa, lo que, a su vez, trae consigo pérdidas de recursos y de tiempo para atender los requerimientos del afiliado.
- La evaluación de desempeño del talento humano sigue una línea tradicional, y los parámetros de calificación son establecidos mediante normativa del Ministerio de Trabajo. Aun cuando, su estructura posibilita cuantificar desempeños en los ámbitos de conocimientos específicos, competencias técnicas y conductuales, existen métodos que valoran esta situación de manera más integral.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y POR PROCESO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL IESS-JIPIJAPA

1.1 Breve introducción

Las empresas públicas en el Ecuador no generan una buena imagen ante la comunidad, pues la calidad del servicio prestado no es la óptima, y más que todo por exagerados tiempos de espera por atención de sus usuarios, siendo la causa primordial para este hecho una demanda muy superior respecto de la oferta.

El IESS en cumplimiento de sus objetivos naturales brinda protección social a sus afiliados, y, es necesario entonces, que el talento humano sea eficiente en sus labores asignadas, incluso para áreas administrativas dispuestas como sustanciales y de apoyo. Lo anterior cobra mayor esencialidad cuando hay limitaciones presupuestarias continuas. En esta misma dirección, la eficiencia de la gestión del talento humano tiene muchas aristas para su consecución, y, entre esas, lo relacionado con implementar procesos organizacionales apropiados, incluyendo, claro está, lo relativo a la conformación de la estructura organizacional.

Para el caso concreto del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, esta entidad detenta una estructura organizacional tradicional de índole funcional, sin embargo, es relevante que exista un reglamento orgánico-funcional que puede ser aprovechado en lo posterior, más que todo para plasmar en la realidad una gestión por procesos.

1.2 Justificación de la propuesta

La investigación efectuada, ha confirmado deficiencias en los procesos organizacionales dentro del proceso administrativo, lo cual, justifica plenamente, el planteamiento de esta propuesta como medio para aumentar la eficiencia, tanto por una mayor productividad del talento humano a cargo, como por mejorar la satisfacción de los usuarios de la seguridad social estatal. Implícitamente, lo anterior se traducirá en una imagen más adecuada hacia la entidad.

La justificación también se manifiesta desde un entorno metodológico, a partir que se formula una forma distinta de evaluar los desempeños del personal administrativo. Los elementos constitutivos del procedimiento proyectado se han gestado de la creatividad, pero, y tal como se observará más adelante, con total factibilidad de hacerse efectiva a corto plazo para la entidad objeto de estudio.

1.3 Fundamentación de la propuesta

El diagnóstico realizado y plasmado en el capítulo II es la base para recomendar soluciones a inconvenientes presentados. Esta propuesta, centra sus argumentos en la

evocación de estipulaciones ya existentes en la operatividad del IESS, pero, además, en sustentos teóricos-metodológicos establecidos para el tema de los procesos organizacionales, y que a continuación se pormenorizan.

Según lo expuesto al momento de contextualizar la entidad pública objeto de estudio, sí existe el sustento legal preceptivo para practicar una gestión por procesos, sin embargo, para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa no es una realidad esta circunstancia, lo cual se transfigura como una premisa para emprender al corto plazo con esta propuesta.

De su parte, y en el ámbito del estado del arte que fue insertado en el marco teórico, la sumatoria de los desempeños individuales representa la cuantificación del desempeño total, siendo, esta última disposición, una referencia a compararse con los valores proyectados de metas y objetivos.

1.4 Factibilidad de la propuesta

Las autoridades del centro ambulatorio del IESS- Jipijapa, mostraron en todo momento predisposición para cambiar condiciones anómalas, lo cual conllevó a que autorizarán la entrega de información empleada en este estudio. Esta misma facilidad, también se ha expuesto para llevar a la práctica la propuesta.

Si bien, es novedoso ejercer evaluación por procesos para una entidad pública, la propuesta es totalmente factible de implementarla al corto plazo. Además, y dado el éxito que esta pueda detentar para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, sería viable se la replique en otros centros médicos de esta institución en la provincia y el país.

1.5 Descripción de la propuesta

En esta parte de la propuesta se explicará textual y gráficamente sus premisas, fases y etapas (su configuración). La propuesta trata de un nuevo procedimiento a ser insertado en la funcionalidad del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, y, como tal, se precisa implementar ciertas premisas para obtener éxito en su aplicación. A continuación, se describen cada una de ellas.

Premisa 1: Sociabilización de la propuesta: En esta dirección, se prevé que esta propuesta sea exteriorizada al Ministerio del Trabajo de parte de las autoridades de la

UNESUM (como receptora del trabajo de titulación), de forma que se pueda insertar los cambios sugeridos.

Premisa 2: Reformulación de fundamentos legales: La normativa vigente ubica ciertos parámetros de medición del desempeño individual, lo que se recomienda se mantenga, pero, con la novedad explícita, que a más de lo anterior se efectúe una valoración grupal.

Premisa 3: Valoración de experiencia y conocimientos del talento humano actual: El talento humano del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa está compuesto en su mayoría de personas con nombramiento, y son pocas las que tienen una designación de contratados. Dado que habrá rectificaciones en los procesos y actividades a desarrollar, es primordial que se esboce un diagnóstico de la experiencia y conocimiento adquirido, pues en su ingreso a la empresa se contaba con ciertas condiciones bajo esta perspectiva, y que pudieron haberse modificado por la intervención del IESS, o, en todo caso, por auto preparación del propio empleado. No se trata de buscar la salida de nadie, sino que, por el contrario, reafirmar su continuidad mediante la mejora del capital intelectual del personal. Así, se identificará cual es la función dentro de los procesos a instaurarse donde laboraría con mayor idoneidad.

Premisa 4: Conformación del departamento de gestión de procesos: El organigrama del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa ya está estructurado desde hace tiempo, sin embargo, y debido a las exigencias sugeridas para la nueva estructura procesal, es sustancial se incluya un departamento que verifique el éxito de la evaluación por procesos, pero, además, innovar parcial y continuamente a partir del procedimiento planteado. El personal propio es quien tome la iniciativa respecto de este asunto, y para lo cual se lo capacitará en temas inherentes a la gestión por procesos, pero, adicionalmente, se contratará profesionales externos especializados en el asunto.

A continuación, se detalla gráficamente la propuesta del procedimiento de evaluación:

Figura 7. *Procedimiento de evaluación de desempeño para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa*

De su parte, la descripción textual del procedimiento es la siguiente:

- **División en secciones:** Si bien, se ratifica la vinculación de la gestión de procesos con una óptima evaluación del desempeño del talento humano (de ahí que gráficamente se unen las dos secciones mediante una flecha), habrá que ejecutarse la propuesta en dos instancias o secciones diferentes. En lo concerniente a la implementación de gestión por procesos (contiene la evaluación por procesos) la explicación se la realiza a continuación.

Fase 1: Conformación de procesos: Estriba en dividir organizacionalmente en procesos a la entidad, lo que no concibe se elimine lo relacionado con la estructura funcional, sino, que más bien, sean un complemento en la disposición de las relaciones organizacionales. Esta fase 1 se compone de estas etapas:

Etapa 1: Diagnóstico de la estructura organizacional actual: Se convierte en la primera referencia para ir conociendo los nexos entre departamentos, pero, además, si los perfiles de cargo están en concordancia con las exigencias actuales, siendo, entonces necesario, la revisión y evaluación del respectivo manual de funciones.

Etapa 2: Recolección de información para registrar necesidades procesales: El diagnóstico puede generar información valiosa para establecer los procesos a crear, sin embargo, se vuelve imprescindible conseguirla mediante:

- ✓ Revisión de lo realizado por otras entidades estatales en lo atinente a gestión por procesos, y, entre esos, algunas de las experiencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del medio. (en lo posible se materializarán convenios del IESS con dichas instituciones).
- ✓ Contratación de consultora para identificar procesos que deben inmiscuirse en la estructura organizacional.
- ✓ Mediación del Jefe de la Unidad Técnica: A través de ejecutar encuestas y entrevistas al talento humano, de manera que, de acuerdo a las labores ejecutadas y su experiencia en el cargo se seleccionen los procesos básicos y específicos.

Etapa 3: Ponderación de procesos y actividades (determinación de su esencialidad): Consistirá en encontrar los nexos de procesos y actividades, y cuales tienen una influencia superior en los resultados proyectados. Se procederá a fijar una denominación para cada proceso, además de precisar los responsables de que se implementen adecuadamente. De esta forma, la sumatoria de ponderaciones de las actividades debe ser la

unidad (en índice) o cien por ciento, y lo mismo se hará para cada uno de los procesos diseñados.

Fase 2: Conformación de la estructura organizacional: El organigrama quedará tal y como se encuentra hasta el momento, pero, se adicionará, un mapa de procesos y el diseño de una identidad corporativa modificada. Esta fase 2 posee las etapas subsiguientes:

Etapa 1: Creación de nueva identidad corporativa: No solo concibe disponer la misión y visión como guía de los procesos y actividades (de ahí su conversión), sino, además, entrelazar los objetivos funcionales del departamento que gestiona los procesos con los de carácter corporativos. De su parte, las políticas promoverán la innovación tecnológica para mejorar los procesos, y, por lo cual, el mapeo de procesos será flexible ante distorsiones ocurridas (entre esos, alteraciones en el entorno externo).

Etapa 2: Designación de funciones: Los cargos para cada persona se conservarán, pero las labores ya no serán estipuladas para cada puesto, sino, más bien, para cada actividad incluida dentro de los procesos diseñados.

Etapa 3: Selección y formación del personal en correspondencia con estructura organizacional modificada: La etapa de selección inmersa en la gestión del talento humano, profesa la confrontación de características del aspirante con los requisitos del puesto, y que, hasta ahora para el caso del IESS, se centra en un manual de funciones diseñado con anterioridad. Sin embargo, y motivado por cambios sustanciales en el proceso organizacional, se gesta la exigencia de revisar los requerimientos procesales para la persona postulante.

Además, y derivado que se legitimará un área encargada de la gestión procesal, la entidad programará capacitaciones para los responsables del área, incluyendo lo relacionado con la innovación de métodos, modelos y procesos sobre planificación, organización y control de procesos.

Entre tanto, la sección dos tiene un sentido concreto de evaluar el desempeño del talento humano, pero, no de la forma tradicional (modelo funcional básico), sino, más bien, con la novedad establecida por la autora de este trabajo de titulación. Los pormenores de cada una de sus fases y etapas son:

Fase 1: Evaluación individual: El cuestionario Work Performance Questionnaire será el instrumento que viabilice esta evaluación personal. Sin embargo, la calificación final

no será la conseguida individualmente, sino que, esta será solo el inicio de una valoración más integral o global, y que a continuación se describe.

Fase 2: Evaluación por procesos: Se constituye en la principal innovación metodológica de este trabajo de titulación. No es una cuantificación aislada e independiente de la evaluación individual, sino que, por el contrario, su valor se añadirá a la alcanzada por cada empleado en particular. Esta fase se conforma de estas etapas:

Etapa 1: Identificación de personas que ejecutarán cada actividad: Para esta parte del procedimiento ya se tendrá definidos los procesos, y, a partir de lo anterior, se ubicará a la persona apropiada en funciones acordes a su perfil. De todas formas, se debe reconocer que un empleado puede realizar tareas de varios procesos. Por tanto, se analizará profundamente la experiencia y conocimientos del talento humano, y en caso de que alguien no se ajuste a lo requerido se lo capacitará intensivamente.

Etapa 2: Calificación del personal para cada proceso: Se fundamenta en que los desempeños individuales deben contribuir a la efectividad de los procesos (contexto global). Esta estimación será de carácter de cuantitativo (al igual que la individual), y se tomará en cuenta las ponderaciones fijadas anteriormente.

Etapa 3: Consolidación de calificación final del personal: La calificación grupal se producirá de la sumatoria de puntuaciones individuales, dividido para el número de empleados que intervienen en el proceso. Posteriormente, y como punto concluyente de esta etapa, a la nota particular de cada empleado se le adicionará la grupal por proceso, y el producto de esta última circunstancia se dividirá para dos (un nuevo promedio).

Etapa 4: Preparación del plan de mejora: El desarrollo de las etapas y fases recomendadas para esta propuesta, posibilita registrar parcial y totalmente las falencias del personal, dado que, no solo puntuaciones deficientes lo determinan así, sino que, además, varias acciones de la propia evaluación facultan identificar causas de desempeños inadecuados. En base a esta información, se incorporará al plan funcional y corporativo una serie de estrategias para disminuir los inconvenientes visualizados.

1.6 Conclusiones del capítulo III

- La estructura organizacional del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa es muy básica, y es primordial se inserte dentro de la misma un departamento de gestión procesal. Con lo anterior, es esencial se identifique actividades y procesos claves, de forma de prestarle un control superior a su efectividad continua.
- Aun cuando, el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa es pequeño en cuanto a su estructura, la dirección organizacional debe enrumbarse hacia una gestión por proceso, tal y como está establecido en las normativas imperantes de la institución. De esta manera, la evaluación se desarrollará más integralmente, es decir, no solo se cuantificará el desempeño individual sino también grupal con su aportación al proceso.
- El éxito del nuevo proceso organizacional exige modificaciones en la identidad corporativa del IESS-Jipijapa, de manera que se fomente la innovación procesal con fines de acrecentar la productividad, así como disminuir los tiempos de espera de atención al afiliado.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

1.- Análisis de los resultados

Los resultados expuestos en este apartado validan la propuesta, dado que acoge las recomendaciones insertadas en el marco teórico-referencial, pero, además, que hacen referencia a instrumentos ya validados (comprobados en su efectividad). Debe indicarse que, para un entendimiento apropiado de Tablas y Gráficos, el Anexo 2 visualiza el significado de ciertas siglas utilizadas

1.1. Resultados de entrevista realizada a jefes departamentales de la sucursal del IESS-Jipijapa

Esta entrevista aludida, es una especie de evaluación actual de los desempeños del talento humano administrativo del centro ambulatorio IESS-Jipijapa, pero, a diferencia de las valoraciones inmersas en las Tablas 4, 5, 6 y 7, que son reales en el funcionamiento de la

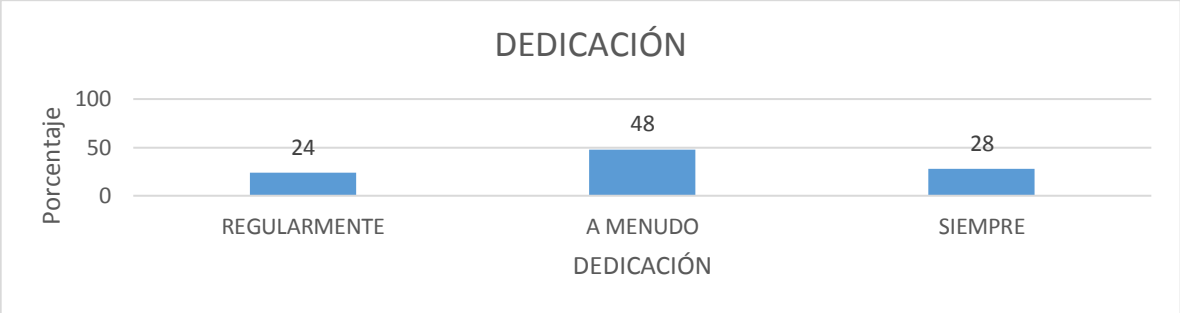
entidad objeto de estudio, y donde se utilizaron los parámetros exigidos por el Ministerio de Trabajo, a continuación, se examinan los ítems recomendados por el Work Performance Questionnaire, siendo la dimensión "rendimiento en la tarea" la primera en examinar.

Tabla 8. *Dedicación y esfuerzo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	6	24	24
A MENUDO	12	48	72
SIEMPRE	7	28	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 8. *Dedicación y esfuerzo*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

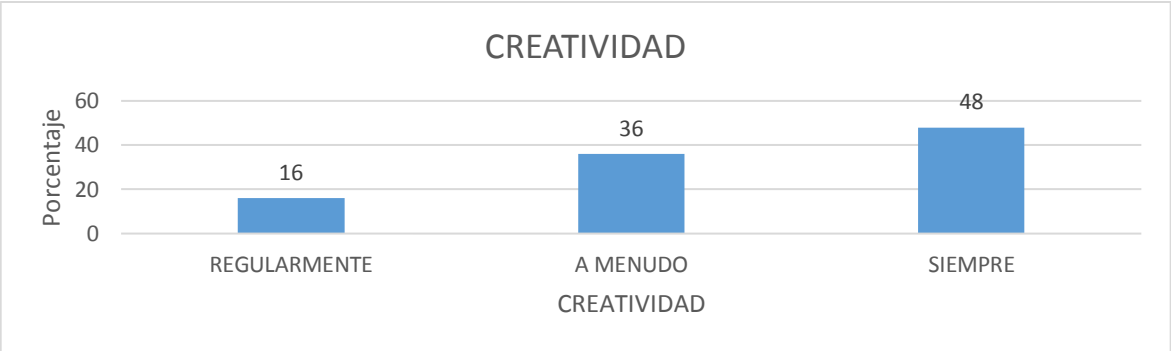
Del total del personal evaluado, el 48% expresa que a menudo su dedicación y esfuerzo le posibilitó realizar bien su labor, 28% siempre y el 24% regularmente.

Tabla 9. *Creatividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	4	16	16
A MENUDO	9	36	52
SIEMPRE	12	48	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Figura 9. *Creatividad*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

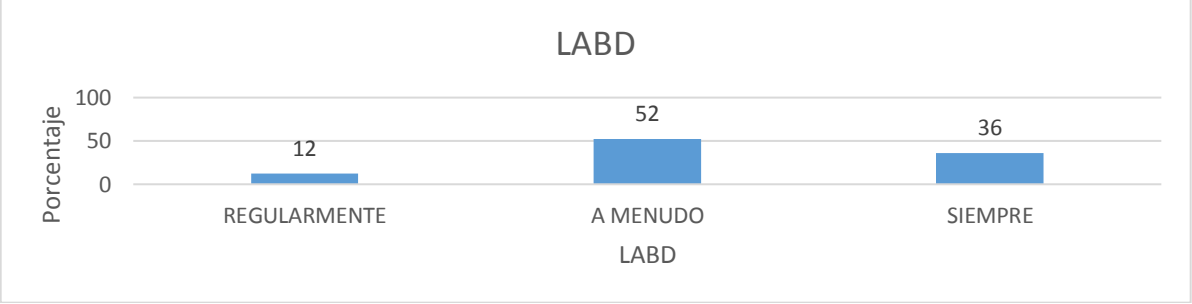
Una cantidad del 48% del talento humano muestra siempre creatividad, 36% a menudo, mientras que 16% regularmente.

Tabla 10. *Ejecución de labores desafiantes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	3	12	12
A MENUDO	13	52	64
SIEMPRE	9	36	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Figura 10. *Ejecución de labores desafiantes*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

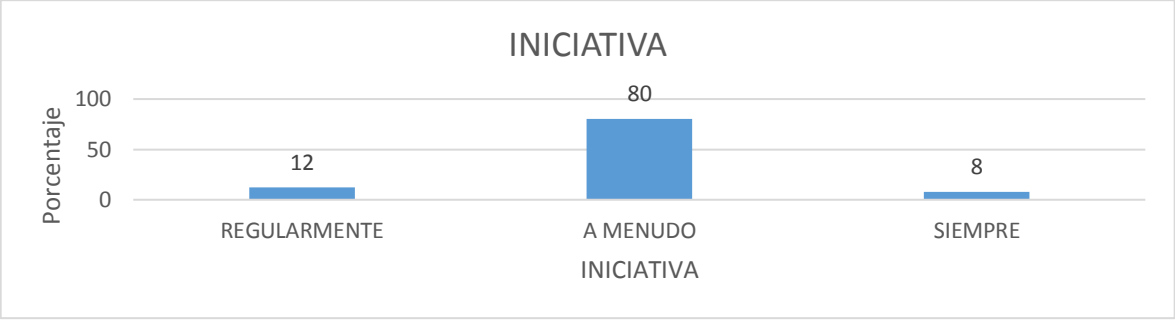
Un porcentaje notable de 52% empleados a menudo ha realizado actividades desafiantes, un 36% siempre, y un 12% regularmente.

Tabla 11. *Iniciativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	3	12	12
A MENUDO	20	80	92
SIEMPRE	2	8	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 11. *Iniciativa*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

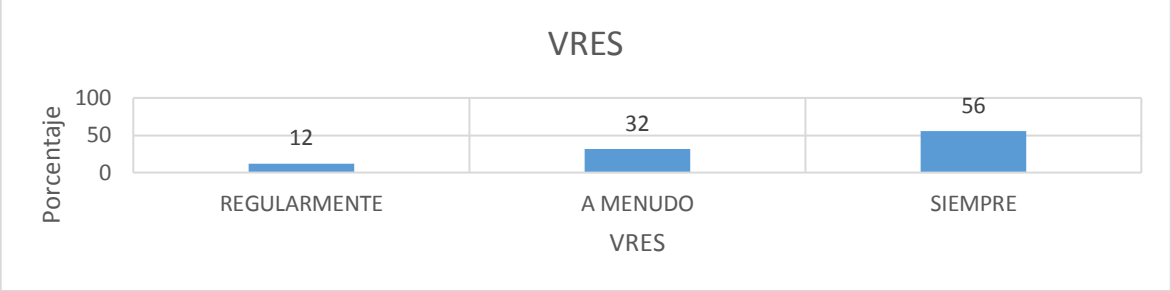
Un porcentaje del 80% de empleados tiene a menudo iniciativa para realizar labores sin recibir la orden, 12% siempre y 8% regularmente.

Tabla 12. *Visión de resultados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	3	12	12
A MENUDO	8	32	44
SIEMPRE	14	56	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 12. *Visión de resultados*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

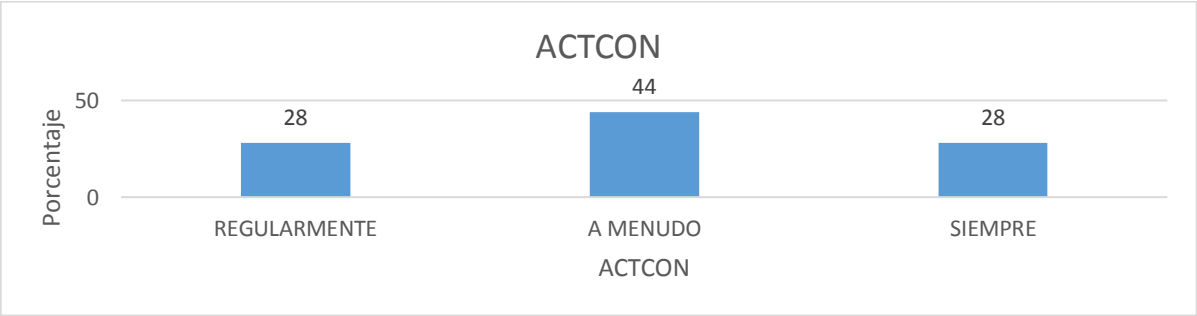
De las valoraciones efectuadas, se estima que el 56% siempre visionaron los resultados que había que conseguir, 32% a menudo y 12% regularmente.

Tabla 13. *Actualización de conocimiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	7	28	28
A MENUDO	11	44	72
SIEMPRE	7	28	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Figura 13. *Actualización de conocimiento*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

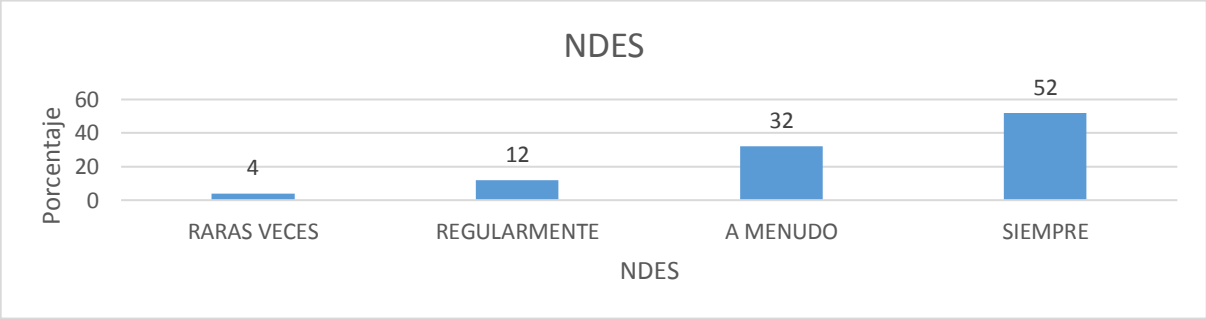
De las evaluaciones ejercidas por los supervisores entrevistados, 48% a menudo mantienen actualizado sus conocimientos, 28% regularmente y 28% siempre.

Tabla 14. *Nuevos desafíos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
RARAS VECES	1	4	4
REGULARMENTE	3	12	16
A MENUDO	8	32	48
SIEMPRE	13	52	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 14. *Nuevos desafíos*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Según la valoración efectuada, un 52% siempre buscan nuevos desafíos laborales, 21% a menudo, 12% regularmente y 4% raras veces. Hasta el momento, se ha particularizado los datos para la dimensión "rendimiento en la tarea", siendo significativo, además, se lo haga de un modo más en conjunto mediante el cálculo de medidas centrales.

Tabla 15. *Medidas centrales para variables de dimensión "rendimiento en la tarea"*

	Dedicación	Creatividad	LABD	Iniciativa	VRES	ACTCON	NDES
N	25	25	25	25	25	25	25
Media	4,04	4,32	4,24	3,96	4,24	4	4,32
Desv. Desviación	0,73485	0,74833	0,66332	0,45461	0,72342	0,76376	0,85245

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

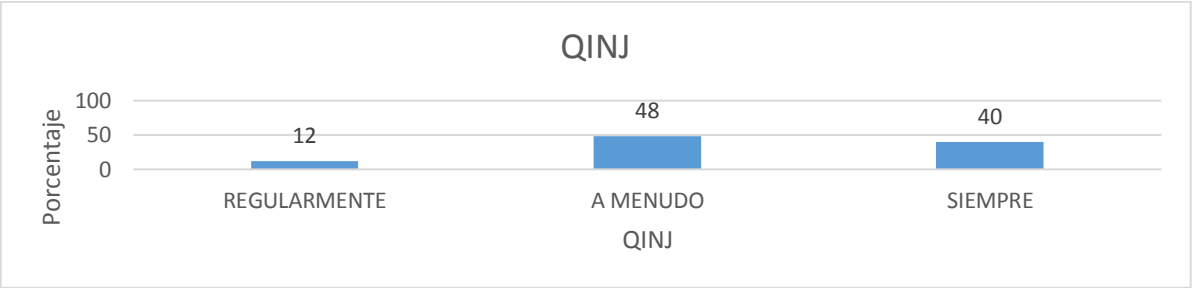
En lo relacionado con la segunda dimensión de "rendimiento en el contexto" se tiene:

Tabla 16. *No efectúan quejas injustificadas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	3	12	12
A MENUDO	12	48	60
SIEMPRE	10	40	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 15. *No efectúan quejas injustificadas*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

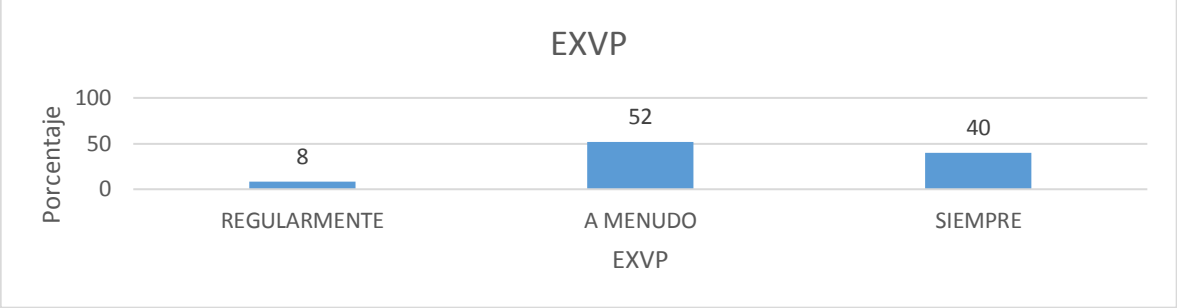
Respecto de la no ocurrencia de quejas injustificadas por asuntos sin importancia, 48% de estos tienen una valoración de a menudo, 40% siempre y 12% regularmente.

Tabla 17. *Expresión verbal positiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	2	8	8
A MENUDO	13	52	60
SIEMPRE	10	40	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 16. *Expresión verbal positiva*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

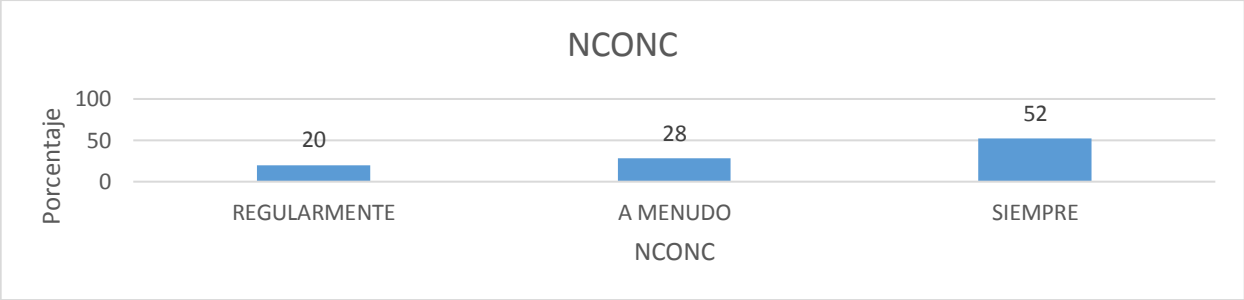
Un 52% de los empleados a menudo tienen expresión verbal positiva, 40% siempre y un 8% regularmente.

Tabla 18. *Conciliador ante problemas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	5	20	20
A MENUDO	7	28	48
SIEMPRE	13	52	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 17. *Conciliador ante problemas*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

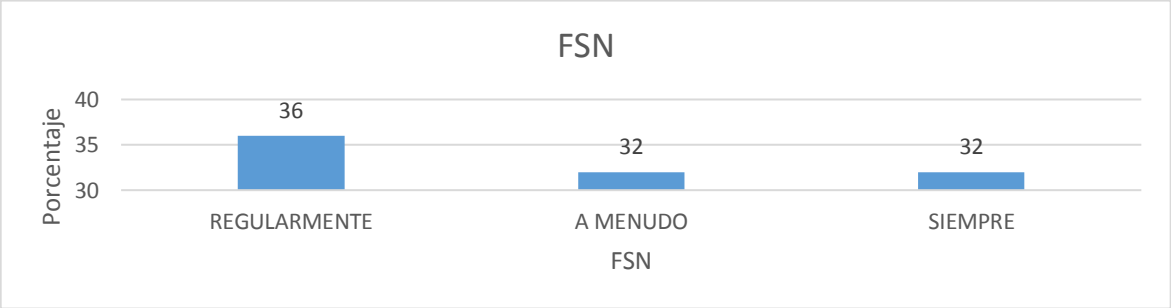
El 52% del personal evaluado si trata siempre de conciliar ante problemas en el desempeño de las labores, 28% a menudo y 20% regularmente.

Tabla 19. *Filtraje selectivo positivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	9	36	36
A MENUDO	8	32	68
SIEMPRE	8	32	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 18. *Filtraje selectivo positivo*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

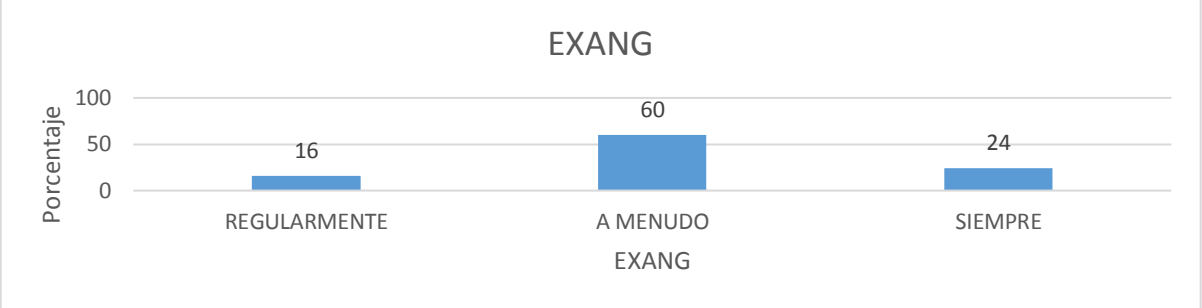
Del total de personal valorado en su desempeño laboral, 36% efectúa regularmente filtraje selectivo positivo, 32% a menudo y 32% siempre.

Tabla 20. *No exteriorización de aspectos negativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	4	16	16
A MENUDO	15	60	76
SIEMPRE	6	24	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 19. *No exteriorización de aspectos negativos*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

En lo relacionado con la exteriorización de aspectos negativos, 60% del total de evaluados no lo hacen a menudo, 24% lo realizan siempre, mientras que el 16% regularmente. Por igual, y tal como se hizo para la primera dimensión se ha calculado la media integral.

Tabla 21. *Medidas centrales para variables de dimensión "rendimiento en el contexto"*

	QINJ	EXVP	NCONC	FSN	EXANG
N	25	25	25	25	25
Media	4,28	4,32	4,32	3,96	4,08
Desv. Desviación	0,67823	0,62716	0,80208	0,84063	0,64031

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

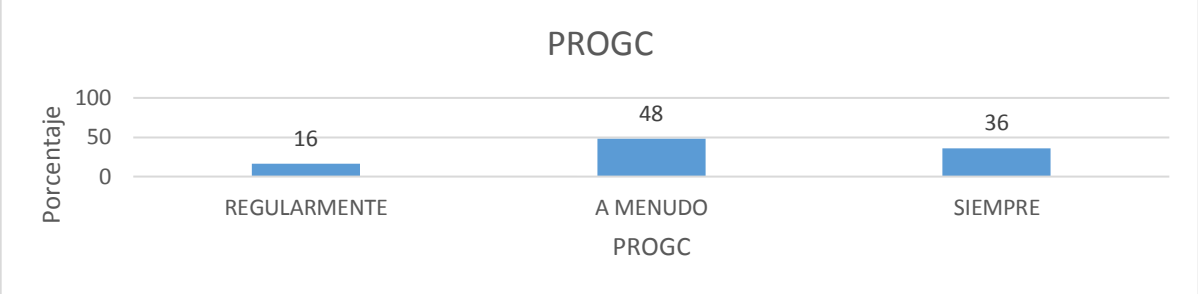
Finalmente, en torno a los factores de la dimensión "comportamientos contraproducentes de tiene:

Tabla 22. *Programación cumplida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	4	16	16
A MENUDO	12	48	64
SIEMPRE	9	36	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 20. *Programación cumplida*



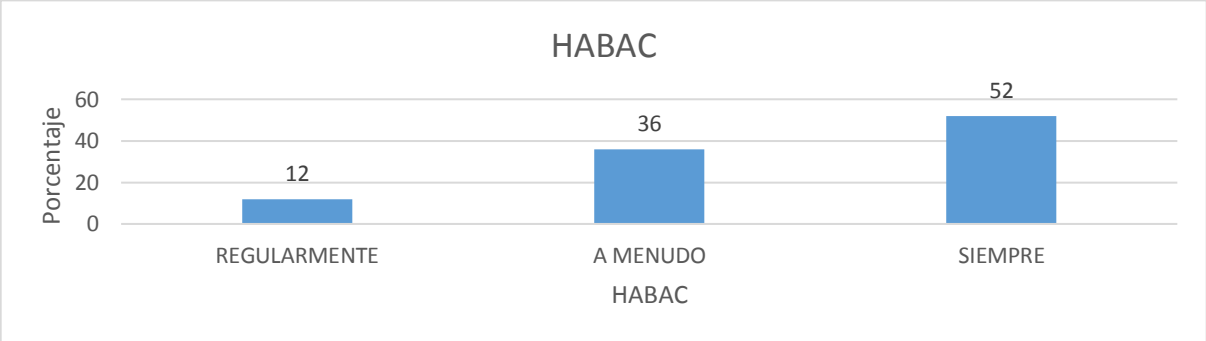
Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Tabla 23. *Habilidades actualizadas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	3	12	12
A MENUDO	9	36	48
SIEMPRE	13	52	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Figura 21. *Habilidades actualizadas*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

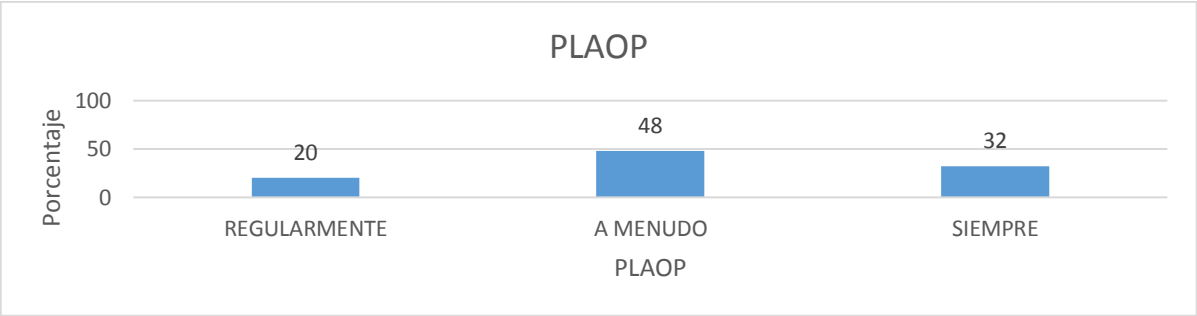
En referencia al esfuerzo por mantener las habilidades laborales actualizadas, los jefes han indicado que un 52% siempre lo hacen, 36% a menudo y 12% regularmente.

Tabla 24. *Participación activa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
REGULARMENTE	5	20	20
A MENUDO	12	48	68
SIEMPRE	8	32	100
Total	25	100	

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Figura 22. *Participación activa*



Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Finalmente, 48% del personal, a menudo participa en el desempeño de sus labores, 32% siempre y 20% regularmente. Las medias para cada factor se resumen en la Tabla 25.

Tabla 25. *Medidas centrales para variables de dimensión comportamientos contraproducentes*

	PROGC	HABAC	PARAC	PLAOP
N	25	25	25	25
Media	4,2	4,4	4,24	4,12
Desv. Desviación	0,70711	0,70711	0,66332	0,72572

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación

Tabla 26. *Puntuación por variable y dimensión de desempeño laboral*

Rendimiento en la tarea			**Comportamiento contraproducente**			**Rendimiento en el contexto**		
	Media	Puntaje		Media	Puntaje		Media	Puntaje
Dedicación	4,04	**80,8**	QINJ	4,28	**85,6**	PROGC	4,2	**84**
Creatividad	4,32	**86,4**	EXVP	4,32	**86,4**	HABAC	4,4	**88**
LABD	4,24	**84,8**	NCONC	4,32	**86,4**	PARAC	4,24	**84,8**
Iniciativa	3,96	**79,2**	FSN	3,96	**79,2**	PLAOP	4,12	**82,4**
VRES	4,24	**84,8**	EXANG	4,08	**81,6**	Sumatoria	16,96	
ACTCON	4	**80**	Sumatoria	20,96		Promedio	**4,24**	**84,8**
NDES	4,32	**86,4**	Promedio	**4,19**	**83,84**			
Sumatoria	29,12							
Promedio	**4,16**	**83,2**						

Nota. Fuente: Entrevista a jefes departamentales administrativos. Elaboración: Autora de trabajo de titulación.

Para establecer el nivel de desempeño final, se ha mantenido los rangos establecidos por la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Trabajo, y donde se detalla que: 95-100: excelente; 90-94 como muy bueno; 80-89 es satisfactorio; 70-79 hace referencia a un estado regular; mientras que de 0 a 69 es insuficiente. De este modo, los valores de las medias para cada factor se trasladaron al puntaje total (multiplicadas por veinte), y según esta estipulación se valoró como aspectos satisfactorios: dedicación, creatividad, LABD, VRES, ACTCON, NDES, QINJ, EXVP, NCON, EXANG, PROGC, HABAC, PARAC y PLAOP. En niveles regulares se hallan: Iniciativa y FSN.

1.2.- Resultados de la entrevista al Director del IESS-Jipijapa

Tabla 27. *Resultados de entrevista al Director del IES-Jipijapa*

Pregunta	**Respuesta**
¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada en búsqueda de generar eficiencia administrativa?	Las limitaciones financieras no favorecen a aumentar unidades funcionales dentro de la estructura organizacional, pero aun así es la dirección nacional de donde se origina esta división del trabajo.
¿Se tienen identificados los procesos y actividades claves dentro del funcionamiento administrativo?	Formalmente no, pero cada trabajador y supervisor conocen que acciones pueden perjudicar su labor efectiva, y que provocarían efectos contrarios a los deseados.

¿Se tienen reconocidas las causas para la demora en la atención del afiliado?	Simplemente es una excesiva demanda de los servicios en relación con la oferta presentado, situación esta última que guarda correspondencia con limitaciones presupuestarias. De todas formas, se han realizado varios análisis de las actividades médicas y administrativas con el fin de identificar problemas que derivan en retrasos.
¿Cuál es la razón para no implementar una gestión por procesos?	Es una decisión que debe partir de la sede principal de la entidad, y no solo para una sucursal sino para todo el territorio nacional
¿Considera que el proceso organizacional actualmente instituido influye en la mejora de la productividad del talento humano?	No se ha valorado esta condición, sin embargo, cada vez hay más atenciones al usuario con una cantidad parecida de recursos asignados, lo que conlleva a pensar que se ha optimizado los recursos
¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades del proceso organizacional como parte del proceso administrativo?	No se puede ampliar la estructura hacia funciones que son necesarias, pero, además, que la selección del personal administrativo en ocasiones no está capacitada para el puesto. Considero además que los perfiles y requisitos del cargo deben ser analizados más profundamente.
¿Cuál es la forma de evaluar el desempeño del talento humano? ¿Cree que es la forma acertada de hacerlo?	Se califica individualmente a cada persona que compone el talento humano, y debe alcanzar un puntaje mínimo en ítems como competencias técnicas y conductuales, además de lo que corresponde a conocimientos específicos a aplicar en el puesto. Considero que, si es una forma acertada de hacerlo, dado que tiene su practicidad en las entidades públicas, y que se ha instaurado bajo análisis del Ministerio de Relaciones.
¿Se desarrollan planes de mejora una vez establecidos los resultados de la evaluación de desempeño del talento humano?	Si, más que todo para aquellos que tienen menor puntuación en la evaluación de su desempeño, bajo un enfoque hacia capacitaciones en los puntos débiles identificados.
¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades del proceso de evaluación del desempeño del talento humano?	Considero que es justo y se ajusta a la realidad de las empresas públicas ecuatorianas, y que conciernen a una evaluación de 360 grados.

¿Considera que la identidad corporativa fomenta la innovación en procesos organizacionales, así como una evaluación completa e integral que pueda posibilitar corregir adecuadamente inconvenientes de eficiencia?	La estructura de la misión y visión, así como los objetivos corporativos no mencionan este aspecto de la innovación de manera explícita, además que no existen áreas especializadas en este tema por cuanto la estructura organizacional es pequeña. En la misión se hace referencia a encontrar eficiencia en general, lo cual concibe se evalúe efectivamente, además que el propio plan corporativo tiene como objetivo este hecho mencionado.

Nota. Fuente: Entrevista Director del IESS-Jipijapa. Elaboración; Autora de trabajo de titulación.

1.3.- Discusión de los resultados

La planificación estratégica es una actividad muy desarrollada por las empresas públicas, a partir de planes nacionales instaurados en el Ecuador para un período determinado. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2023) admite que su función es, "buscar promover una planificación técnica y ordenada que incida en la optimización de los recursos y esfuerzos que realiza el Estado por conseguir una sociedad más justa y equitativa" (p, 1).

El Plan Creando Oportunidades que fue diseñado para el período 2021-2025, tiene varios objetivos que están relacionados con esta investigación, y, entre esos, el 6 que busca garantizar salud integral, gratuita y *de calidad,* pero, adicionalmente, el objetivo 14 que se enfoca a fortalecer las capacidades del Estado. (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2023).

La calidad para cualquier empresa es el resultado del procesamiento de una serie de insumos, y que se verá reflejada finalmente en la satisfacción de usuario, sin embargo, no es idóneo se la valore únicamente al finalizar el proceso, sino que debe hacérselo continua e integralmente en instancias parciales. García (2020) exime que, "para evaluar la calidad de un producto, por ejemplo, hay que establecer instrumentos de medición en las distintas etapas del proceso de fabricación, ya que todo va a influir en la calidad resultante del producto" (p. 1).

Por tanto, habrá que escoger algún mecanismo para ejecutar acciones preventivas antes que correctivas, y fundamentalmente sobre el talento humano como ente que, bajo la

toma de decisiones, es quien realiza la combinación de los recursos disponibles. Frías (2021) lo corrobora al enunciar que, “la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional busca generar una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la institución” (p. 3).

Dentro del desarrollo organizacional, es esencial que los procesos sean la premisa primordial para generar la estructura de la empresa, siendo esta última una instancia de relativa significancia para la distribución del talento humano, y con lo cual el trabajo es dividido entre una cantidad de personas determinadas, y que, en todo caso, deben tener el conocimiento, experiencia y habilidades en correspondencia con los requisitos del puesto a ocupar.

Aun cuando en momentos actuales hay diversas formas de diseñar la estructura organizacional, las empresas públicas en el Ecuador de manera histórica se rigieron a una estructura funcional, y donde la evaluación se enfocaba a cuantificar el desempeño individual de la persona en el cargo, condición está última que está fundamentada en autores como Oviedo (2011):

A su vez, la realidad del centro ambulatorio IESS localizado en la ciudad de Jipijapa es similar a lo presentado para el Ecuador, tanto porque la estructura organizacional es de índole funcional, pero, además, porque la evaluación no es integral y con un enfoque de contribución hacia logros alcanzados. Sin embargo, los resultados expuestos para esta investigación, demuestran que es posible usar herramientas validadas y más completas que las usadas actualmente.

La aplicación del instrumento Work Performance Questionnaire establece deficiencias en variables como Iniciativa y PLAOP, siendo estos los aspectos que tienen que ser tratados en un plan de mejora, sin dejar de despreocuparse con aquellos que están en nivel satisfactorio, pues todos estos deben tender a aumentar su calificación a muy bueno o excelente.

La iniciativa es un factor de significancia, tal es así que Fernández (2014) declara que, “los candidatos cada vez están mejor preparados y aun así no resulta sencillo encontrar el candidato adecuado. Las empresas buscan que los empleados aporten un valor añadido y uno de esos valores es la iniciativa” (p. 2).

De su parte, y en lo relacionado a la participación activa, MacNeil (2023) dispone que, “la participación de los empleados es la conexión que el equipo tiene con su trabajo y el entusiasmo que demuestra. Es un componente clave del éxito de las empresas, pero las investigaciones revelan que solo el 34 % de los empleados participa activamente”. Habría entonces que crear los mecanismos para fomentar la participación, siendo la planificación y organización instancias en las cuales se lo puede hacer.

Finalmente, el filtraje selectivo negativo según Naranjo (2020) es, “emitir juicios de valor ante situaciones vividas extrayendo solo lo negativo y olvidando lo positivo de las mismas” (p. 17). Para el caso específico del IESS en toda su extensión la imagen corporativa no es la adecuada, dado que, como ya se ha comentado, los turnos ofertados son insuficientes para una alta demanda de la población, lo cual ha creado una imagen de ineficiente para esta institución. Lo anterior puede verse incrementado cuando el FSN es elevado, de ahí que debe considerarse disminuir esta anomalía, y, por el contrario que los comentarios que emanen de la interna sean los positivos.

1.4.- Conclusiones del capítulo IV

- La gestión del talento humano se constituye en uno de los procesos desarrollados en el IESS Jipijapa, pero el hecho que no se haya estructurado una gestión por procesos a nivel organizacional, ha provocado que la evaluación del desempeño se realice funcionalmente comparando lo realizado con lo esperado (lo que se requiere del puesto).
- Bajo un análisis individual de cada variable sugeridas por el Work Performance Questionnaire, existe una frecuencia de ocurrencia buena de actitudes positivas en sus labores, sin embargo, esto no es suficiente pues deben ubicarse en muy bueno o en la excelencia, de manera que se pueda ubicar dicho desempeño en un contexto de “calidad”.
- Las variables iniciativas y PLAOP son prioridad de atención para incrementar su ocurrencia en el IESS-Jipijapa, pero, aun así, cada una de las dimensiones deben ser motivo de mejora a través de incrementar el capital intelectual.

1.5 Conclusiones generales

El proceso organizacional tiene un vínculo directo con cada una de las fases de la gestión del talento humano, y, por tanto, con la evaluación del desempeño del personal, siendo también estas estipulaciones de real significancia para las empresas públicas. La gestión por procesos es un modelo empleado para organizar efectivamente los recursos productivos, y fomenta el control parcial de lo realizado secuencialmente.

De parte, y en lo que corresponde al centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, el proceso de organización se centra en la conformación de una estructura tradicional de índole funcional, lo cual no posibilita se realice una evaluación de desempeño por procesos, sino más bien individual como tradicionalmente se lo ha hecho. Aun cuando, normativamente se tiene establecido se pueda ejercer una gestión por procesos, esta labor no se lo hace dentro de la funcionalidad del centro ambulatorio IESS-Jipijapa, lo que conlleva no se identifique los riesgos provocados por la disposición del proceso organizacional, y más que todo derivado de la identificación de actividades claves.

La evaluación del desempeño del talento humano para el centro ambulatorio del IESS-Jipijapa, se ejecuta mediante regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo, sin embargo, esta no recoge recomendaciones de modelos más integrales vigentes para la actualidad. La gestión por procesos puede constituirse en una gran oportunidad de cambio, no solo porque se sostiene la evaluación individual, sino, además, porque podrá ejercerse grupalmente al cuantificar la aportación de la persona al logro de metas y objetivos.

Finalmente, la propuesta tiene poca complejidad de manera que sea aplicada al corto plazo, pero, además, existe la predisposición de las autoridades del centro ambulatorio del IESS-Jipijapa para consumar este hecho. De todos modos, la propuesta será previamente sociabilizada con los mandos superiores, de forma de contar con el apoyo necesario para su implementación.

1.6 Recomendaciones

1.- La principal sugerencia es el cambio de una estructura funcional por una por procesos, dado que se posibilitaría realizar evaluaciones parciales del desempeño individual y grupal.

2.- Debe existir una programación de capacitaciones en temas de la gestión por procesos, y como está contribuye a evaluar el desempeño más integralmente.

3.- La propuesta debe ser sociabilizada en búsqueda de su aplicabilidad a corto plazo, y debe ir acompañada de un cambio en la identidad corporativa que promueva la evaluación por procesos.

Referencias bibliográficas

Alarcón, G., Alarcón, P., y Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*, 40 (19), 1-14. https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf

Alvarado, M. (2021). *Diseño de estructuras de las organizaciones empresariales considerando los modelos organizativos. Caso práctico empresa privada de servicios*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Educación). https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5551/Dice%C3%B1o%20de%20estructuras.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arana, M. (2019). *El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR*. Universidad Técnica de Machala. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7775/1/TTUACE-2016-AE-CD00018.pdf

Arcila, D., Lara, E., y Oviedo, J. (2021*). Innovación en la gestión del talento humano para mejorar la productividad en el sector público*. Universidad de Manizales. https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4552/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ávila, I. (2020). *Planteamiento de un modelo de gestión para empresas públicas basado en la propuesta de valor*. (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana). https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18644/1/UPS-CT008724.pdf

Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., y Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 34 (1), 24-35. http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf

Bacilio, J., Cedeño, J., y Solórzano, E. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9 (2), 91-98. https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/447/522

Armijos, F., Bermúdez, A., Mora, N., (2019). Gestión de la administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11 (4), 163-170. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf

Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. (Tesis de grado, Universidad Andina Simón Bolívar). https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf

Benavides, Y. (2022). *Modelo de gestión administrativa y la calidad del servicio al afiliado en el IESS*. (Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur). https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4102/1/TESIS%20-%20YESENIA%20TOALA%20BENAVIDES%20-REVISADA%20.25%20-%20ENERO%20-%202022.pdf

Benavidez, E., Segarra, E., Colina, E., Siguenza, L., y Arcentales, R. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Economía y Política*, 15 (30), 1-10. http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/46/46700004/html/index.html

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavidez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12 (3), 385-390. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf

Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Revista Interamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1 (1), 133-174. http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf

Campero, M. (1998). Estructuras organizacionales para manejar proyectos. *Revista de Ingeniería de Construcción*, 10 (4), 1-25.

Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. (Tesis de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo). https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf

Carmona, R., De la Garza, S., Vasquez, J., y Arriaga, A. (2018). Análisis del desempeño laboral y competitividad en una pequeña industria manufacturera. *Revista de Formación de Recursos Humanos*, 4 (12), 1-4. https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/vol4num12/Revista_de_Formaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_V4_N12_1.pdf

Castellnou, R. (16 de noviembre de 2021). *Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa*. https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa

Chicaiza, E., Salazar, C., Y Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio: Lácteos Maribella. *Religación*, 8 (35), 1-21.

Clavijo. C. (2023*). Evaluación de desempeño labora: qué es, cómo aplicarla y ejemplos*. Hubspot. https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral%20es%

Crespo, P. (2021). La empresa; una visión desde la teoría general de sistemas. *Revista Coloquio*, 2 (5), 1-10.

Cubero, J., y Valdez, M. (2022). *Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020*. Universidad de Post grado del Estado. https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/249/449

Falconí, J., Luna, K., Sarmiento, W., y Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3 (2), 155-169.

Fernández, F. (2014). *La iniciativa, un valor añadido del empleado*. https://www.clavei.es/blog/la-iniciativa-un-valor-anadido-del-empleado/

Fernández, M., Salla, X., y Pina, B. (2019). La realidad virtual como herramienta comunicacional en el proceso de duelo. *Revista Internacional de Humanidades Médicas*, 7 (2), 45-54.

Freire, J., y Manobanda, W. (2021*). La estructura organizacional en las empresas de la ciudad de Ambato basada en las estructuras organizacionales del reino animal*. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato).

Frías, E. (2021). Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado. *Enfoques*, 5 (18), 1013-121. https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458005/html/

Fuentes, C., López, D., y Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Espacios*, 41 (22), 316-327. https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf

Fuentes, H., y González, D. (2018). Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics. *Ciencia Unisalle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3173&context=administracion_de_empresas

Gabini, S., y Calzada, C. (2020). *Propiedades psicométricas de la escala de rendimiento laboral individual de Koopmans*. Universidad Nacional de la Plata.

García, W., y Vilchez, R. (2021). Factores de desempeño laboral en personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y Gestión*, 8 14 (51), 54-74. https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/html/

Garrido, D., Forero, A., y Valderrama, E. (2019). Incidencia del proceso administrativo en la efectividad de la estrategia organizacional. *Negonotas Docentes*, 5 (13), 55-66.

Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25 (1), 63-81. http://www.scielo.org.pe/pdf/rip/v25n1/1609-7475-rip-25-01-63.pdf

Gonzáles, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad,* 12 (4), 32-37. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf

González, A. (2015). *Proceso administrativo*. Fundación RAMA. https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2022/07/3628.-Proceso-Administrativo-Luna.pdf

González, W., y Vilchez, R. (2023). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y Gestió*n, 13 (51), 54-74. http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n51/2145-941X-pege-51-54.pdf

Guatemal, N. (2020). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad organizacional.* (Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte). http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11628/2/02%20ICO%20778%20TRABAJO%20GRADO.pdf

Guerrero, L. (2017). *Sistema de evaluación de desempeño y productividad laboral para banco FINCA*. (Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de Los Andes). https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5966/1/TUSDADM012-2017.pdf

Hintze, J. (2001). Control y evaluación de resultados y resultados. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 1 (1), 1-32. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991033

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2023*). Reglamento Orgánico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. https://www.iess.gob.ec/documents/10162/fd66d4d6-c3aa-40c4-85c7-beb3eed1f17a

Izquierdo, A., Baque, L., y Álvarez, L. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la agencia Vélez Carriel. *Universidad y Sociedad,* 13 (3), 319-325.

Lozano, H., Pineda, J., y Utrera, L. (2016). Evaluación del desempeño: factor clave en la competitividad laboral. *NovaRua en línea*. https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3847/3128

MacNeil, C. (2023). *Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo*. https://asana.com/es/resources/employee-engagement

Mazaquiza, T., Palacios, A., y Moreno, K. (2020). Gestión administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación- Zona 3. *UISRAEL*. https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/305/260

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27 (2), 328-342. https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf

Mejía, M. (2004). Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados. *Scientia Et Technica*, 10 (25), 203-208. https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685036.pdf

Mero, J. (2018). *Empresa, administración y proceso administrativo*. FIPCAEC en línea. https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/72

Ministerio del Trabajo. (2021). *Norma técnica para la elaboración de los instrumentos de gestión institucional de las entidades de la función ejecutiva*. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/01/ACUERDO-MINISTERIAL-Nro.-MDT-2021-223.pdf

Molinari, G., Alfonso, A., y Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones*. Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Visión del futuro*, 20 (2), 1-9. https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/

Montoya, L. (2020). *Evaluación del desempeño laboral en el área académica del Colegio Mendel.* (Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú).

Nunes, P. (2016). *Estructura funcional*. Know Enciclopedia. https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/estructura-funcional/

Oviedo, M. (2011). *Modelos de organización y gestión por procesos en la administración pública*. IAEN. https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2016/06/Gestio%CC%81n-por-procesos-en-la-administracio%CC%81n-pu%CC%81blica.pdf

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., y Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium plus*, 5 (1), 1-15. https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumplus/article/view/638/893

Puppe, I. (2006). División del trabajo y de la responsabilidad en la actuación médica. *Revista para el análisis del derecho*. INDRET. https://www.raco.cat/index.php/InDret/article/view/122211/169331

Ramírez, E. (2007). *El proceso de privatización: antecedentes, implicaciones y resultados. Contaduría y Administración*. 15 (222), 97-114. https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a7.pdf

Registro Oficial del Ecuador. (2023). *Constitución de la República del Ecuador*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Registro Oficial del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf

Rivero, Y. (2018). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camaguey*, 23 (2), 159-164.

Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Revista UEES,* 12 (26), 1-12. https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/313/308

Saltos, M., Muñoz, E., y Rodríguez, L. (2016). Modelo de organización por procesos-caso de ejemplificación en una institución pública. *Publicando*, 3 (7), 236-256.

Sánchez, J., Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, 11 (32), 1-29. http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2023). *Ecuador es referente mundial en la construcción de políticas públicas*. https://www.planificacion.gob.ec/ecuador-es-referente-mundial-en-la-construccion-de-politicas-publicas/

Serrano, V. (2022). *Gestión de recursos humanos*. https://www.datadec.es/blog/motivacion-laboral-en-gestion-recursos-humanos

Soledispa, X., Pionce, J., y Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio y Ciencia*, 8 (1), 280-294.

Soler, A., Corratgé, H., Arocha, S., y Lauzán, C. (2022). Administración pública y salud pública. *Información científica para la Dirección en Salud*, 12 (39), 1-13. http://portal.amelica.org/ameli/journal/445/4453737016/4453737016.pdf

Valera, O. (11 de febrero de 2016). *Qué entendemos por desempeño de individuos*. Conexiónesan. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/entendemos-por-desempeno-individuos

Vasquez, G., Parrales, D., y Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las Mipymes. *Publicando*, 8 (31), 258-278.

Vecino. J. (2022). *La adaptación al cargo; un proceso que vale la pena acompañar*. Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/la-adaptacion-al-cargo-un-proceso-que-vale-la-pena-acompanar/

Villacís, J. (2023). *Responsabilidades y tareas claras*. https://www.coachpepevillacis.com/blog/responsabilidades-y-tareas-claras-por-coach-pepe-villacis/

Vire, J. (2019). Identidad e imagen corporativa. Relación entre los perfiles de identidad e imagen de la Feria de Loja. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9 (17), 189-208.

Zapata, G., y Sigala, l. (2010). Tipología de la especialización del trabajo en la organización: fundamentos para su propuesta. *Visión Gerencial*, 10 (2), 430-442. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889009.pdf

ANEXOS

ANEXO NO 1

FORMATO DEL CUESTIONARIO "WORK PERFORMANCE QUESTIONNAIRE"

Factor 1: Rendimiento en la tarea	**Nunca**	**Raras veces**	**Regularmente**	**A menudo**	**Siempre**
Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario					
Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos					
Cuando pude, realicé tareas laborales desafiantes					
Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas si que me lo pidieran					
En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr					
Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados					
Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo					
Factor 2: Comportamiento contraproducentes					
Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo					
Comenté aspectos negativos en mi trabajo con mis compañeros					
Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo					
Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					
Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					
Factor 3: Rendimiento en el contexto					
Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma					
Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
Participé activamente de las reuniones laborales					
Mi planificación laboral fue óptima					

Nota: Elaboración propia de autores de trabajo de titulación

ANEXO NO 2

ABREVIATURAS DE FACTORES DE DIMENSIONES CUESTIONARIO "WORK PERFORMANCE QUESTIONNAIRE"

DIMENSIÓN	FACTOR	ABREVIATURA
RENDIMIENTO EN LA TAREA	LABORES DESAFIANTES	LABD
	VISIÓN DE RESULTADOS	VRES
	ACTUALIZACIÓN CONOCIMIENTO	ACTCON
	NUEVOS DESAFIOS	NDES
RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO	QUEJAS INJUSTIFICADAS	QINJ
	EXPRESIÓN VERBAL POSITIVA	EXVP
	NO CONCILIADOR	NCONC
	FILTRAJE SELECTIVO NEGATIVO	FSN
	EXTERIORIZACIÓN DE ASPECTOS NEGATIVOS	EXANG
COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCENTES	PROGRAMACIÓN CUMPLIDA	PROGC
	HABILIDADES ACTUALIZADAS	HABAC
	PARTICIPACIÓN ACTIVA	PLAOP

Nota: Elaboración propia de autores de trabajo de titulación

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
INSTITUTO DE POSGRADO COORDINACIÓN MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Creada mediante Ley Publicada en el registro Oficial 261 del 7 de febrero de 2001

CERTIFICACIÓN

En mi condición de miembro del tribunal de sustentación, certifico que la maestrante **Sandra de los Ángeles Baque Cañarte**, ha desarrollado el trabajo de investigación titulado: **"Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa"**, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regula esta actividad académica, faculto a la maestrante a que reproduzca el documento definitivo, presente en la Coordinación de Maestría en Administración Pública y proceda a la exposición de su contenido.

Jipijapa, 27 de octubre de 2023

Ing. Jenny Parrales Reyes, PhD.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
INSTITUTO DE POSGRADO COORDINACIÓN MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Creada mediante Ley Publicada en el registro Oficial 261 del 7 de febrero de 2001

CERTIFICACIÓN

En calidad de miembro del Tribunal de Titulación del proyecto de investigación titulado: **"Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa"**, de la maestrante **Sandra de los Ángeles Baque Cañarte**, luego de la revisión correspondiente se concluye que ha cumplido con las correcciones solicitadas, en mérito de lo cual, emito el certificado de Aval para que la interesada continúe con el proceso de titulación, reproduzca el documento definitivo, presente a la Coordinación de la Maestría y proceda a la defensa pública de su trabajo de investigación.

Jipijapa, 26 de octubre de 2023

Ing. Marcelo Cadena Chávez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Cedula: 040052325-4

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
INSTITUTO DE POSGRADO COORDINACIÓN MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Creada mediante Ley Publicada en el registro Oficial 261 del 7 de febrero de 2001

CERTIFICACIÓN

En mi condición de miembro del tribunal de sustentación, certifico que la maestrante **Sandra de los Ángeles Baque Cañarte**, ha desarrollado el trabajo de investigación titulado: **"Proceso de administración organizacional y desempeño del personal administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Jipijapa"**, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regula esta actividad académica, faculto al mencionado maestrante a que reproduzca el documento definitivo, presente en la Coordinación de la Maestría en Administración Pública y proceda a la exposición de su contenido.

Jipijapa, octubre 9 del 2023

Ec. Gloria Chiquito Tigua, Mg.C.A.
MIEMBRO TRIBUNAL

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI
Creada el 7 de febrero del 2001, según Registro Oficial # 261
CENTRO DE IDIOMAS

CERTIFICADO No.905

Ing.
Mayra Marcillo Indacochea
COORDINADORA DE LA MAESTRIA DE ADMINISTRACION PUBLICA – POSTGRADO - UNESUM
En su despacho.-

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito CERTIFICAR que fue corregido el Summary, correspondiente a la Tesis de Grado **"PROCESO DE ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL JIPIJAPA".** Previo a la obtención de Magister en Administración Pública, al maestrante **Sandra De Los Ángeles Baque Cañarte**, mismo que fue corregido por el Lic. Jacob Figueroa Mera, Mg. Eii.

Particular que hago extensivo para los fines consiguientes.

Jipijapa, 29 de Agosto de 2023

Atentamente,

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI
UNESUM
CENTRO DE IDIOMAS
JIPIJAPA - MANABI

Lic. Paola Yadira Moreira Aguayo, Mg. Eii.
COORDINADORA DEL CENTRO DE IDIOMAS

Cc. Archivo
PYMA/jt

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

8 PROYECTO para urkund

5%
Textos sospechosos

- 4% Similitudes
- < 1% Idioma no reconocido
- 0% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: 8 PROYECTO para urkund.docx
ID del documento: b7b416cac771b279769b0da9ef1fb438b142795d
Tamaño del documento original: 449,01 kB

Depositante: Macias Felix
Fecha de depósito: 5/11/2023
Tipo de carga: Interface
Fecha de fin de análisis: 5/11/2023

Número de palabras: 18.815
Número de caracteres: 178.685

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	rl.conicet.gov.ar 6 fuentes similares	1%		
2	www.iiea.org 6 fuentes similares	1%		
3	[illegible]	< 1%		
4	[illegible] 1 fuente similar	< 1%		
5	[illegible]	< 1%		

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.scielo.org.co	< 1%		
2	rl.conicet.gov.ar | Potenciales predictores del rendimiento laboral. Una exploración...	< 1%		
3	repositorio.espe.edu.ec | Análisis y diseño del plan estratégico de TI para la direc...	< 1%		
4	www.gob.ar	< 1%		
5	sedici.unlp.edu.ar	< 1%		