

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

“Proyecto de mejoramiento de los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección Nacional de Normatización (DNN) de la Plataforma Gubernamental Sur del Ministerio de Salud Pública (MSP) durante al año 2019”

Evelyn Chávez, MD

Jorge Albán Villacís, MD, MPH, ME, PhD(c)

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrados presentado como requisito para la obtención
del título de Especialista de Gerencia en Salud

Quito, 30 de abril de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

“Proyecto de mejoramiento de los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección Nacional de Normatización (DNN) de la Plataforma Gubernamental Sur del Ministerio de Salud Pública (MSP) durante al año 2019”

Evelyn Sofía Chávez Nicolalde

Firmas

Jorge Albán Villacís, MD, MPH, ME,
PhD(c)

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría, MD.
Director Especialización Gerencia de
Salud

Jaime Ocampo, Ph.D.
Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 30 de abril de 2019

©Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Evelyn Sofía Chávez Nicolalde

Código de estudiante: 00204216

C. I.: 172008742-6

Lugar, Fecha: Quito, 30 de abril de 2019

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por la oportunidad y privilegio de poder haber cursado la especialización de Gerencia en Salud en la prestigiosa Universidad San Francisco de Quito. Quiero agradecer a los profesores que durante todo este año supieron guiar e impartir los conocimientos necesarios para un buen aprendizaje de la carrera. Así como también a la Dra. Patricia Paredes, Directora Nacional de Normatización por permitirme realizar este proyecto en la dirección. También quiero agradecer a mi tutor, Dr. Jorge Albán Villacís, por todo su tiempo y paciencia durante la elaboración de mi tema de titulación.

No puedo dejar de lado el agradecimiento infinito a mi familia, mis padres Washington y Diana que pese a la distancia siempre me han apoyado en todos los proyectos y metas que me he propuesto; a mi hijo Emilio, el motor de mi vida y por quien día a día lucho por ser alguien mejor en la vida y toda mi familia por su apoyo incondicional.

Por último pero no menos importante quiero agradecer a mis amigos y compañeros de la carrera, fue un privilegio el haber compartido todo este año con ustedes.

RESUMEN

El desempeño laboral es un conjunto de conductas del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, las cuales son necesarias para la organización o institución. Es una fuente importante sobre el conocimiento de cómo se encuentra el clima laboral en la misma. Para un adecuado desempeño laboral es importante tomar en cuenta los factores y los tipos de motivación que influyen en el mismo, se describen dos teorías de motivación, que se enfocan en descubrir elementos o estímulos que incurran en la forma de actuar de las personas. Las teorías de contenido, se enfocan en los factores de la personalidad humana; en tanto que las teorías de proceso, se enfocan en el proceso de motivación desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral.

Desde otra perspectiva, para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores, es importante tomar en cuenta la motivación intrínseca y la extrínseca, ya que su máximo valor y mejores resultados se obtienen cuando existe un equilibrio entre ambas.

Palabras clave: desempeño laboral, recursos humanos en salud, organización del trabajo, motivación, teorías de motivación, trabajadores.

ABSTRACT

The work performance is a set of behaviors of the worker in the performance of their duties, which are necessary for the organization or institution. It is an important source on the knowledge of how the work climate is in it. For an adequate work performance it is important to take into account the factors and the types of motivation that influence it, two motivation theories are described, which focus on discovering elements or stimuli that incur in the way people act. Content theories focus on the factors of human personality; while the theories of process, focus on the motivation process from the expectations of the worker, the purpose pursued and labor justice. From another perspective, to improve the work performance of workers, it is important to take into account intrinsic and extrinsic motivation, since their maximum value and best results are obtained when there is a balance between the two.

Key words: work performance, human resources in health, work organization, motivation, motivation theories, workers.

TABLA DE CONTENIDO

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
II.- OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	41
III.- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	42
IV.- ESTRATEGIAS GENERALES.....	47
V.- ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO.....	48
VI.- MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	49
VII.- PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.....	51
VIII.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	53
IX.- RESULTADOS ESPERADOS.....	55
X.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formas organizacionales.....	12
Tabla 2. Análisis de áreas involucradas que conforman la DNN.....	19
Tabla 3. Estructura por Procesos del MSP.....	21
Tabla 4. Análisis de la Factibilidad y Viabilidad.....	38
Tabla 5. Indicadores de Evaluación.....	50
Tabla 6. Presupuesto y financiamiento del proyecto.....	51
Tabla 7. Cronograma de actividades.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios del Taylorismo.....	13
Figura 2. Localización Plataforma Gubernamental del Sur.....	22
Figura 3. Satisfacción en el puesto de trabajo.....	29
Figura 4. Tipos de documentos normativos que se elaboran en la DNN.....	33
Figura 5. Documentos normativos elaborados por la DNN del 2012 al 2019.....	34
Figura 6. Árbol de problemas.....	35
Figura 7. Árbol de los Objetivos (enfoque de solución).....	36
Figura 8. Objetivos para mejorar el desempeño laboral del personal de la DNN.....	37
Figura 9. El Interés Empresarial en Pocas Palabras.....	40
Figura 10. Fases del proyecto.....	47

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

En el XVIII Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Seúl Corea en el año 2008, los participantes firmaron la “Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo”, que afirma específicamente que un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental.

Un Entorno de Trabajo Saludable, debe ajustarse a la definición de salud de la OMS: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (OMS, 2010).

Otra razón por la que es importante un entorno laboral saludable se relaciona directamente con la productividad de una empresa, y en caso de unidades no lucrativas su importancia radica en el cumplimiento de su misión institucional.

En lo referente a los recursos humanos para la salud (RHS) son un componente fundamental en cualquier sistema de salud (SS), según la Organización Mundial de la Salud (OMS) es el recurso más costoso y difícil de conseguir en un SS, y la principal problemática es en cómo gestionar eficientemente este recurso, para conseguir una distribución más justa de la carga de trabajo y una mejor productividad (OMS, 2014, p. 3).

De acuerdo a la Organización Panamericana de la Salud (OPS), los RHS “son todas las personas que realizan acciones cuya finalidad fundamental es mejorar la salud. Son personas con distintas profesiones y ocupaciones que se forman y trabajan en la salud, y que pertenecen a diversas categorías de formación” (OPS, 2017).

El Organismo Andino de Salud-Convenio Hipólito Unanue (ORAS-CONHU), define a los RHS como “un espacio en que se producen una serie de interrelaciones prioritariamente en tres ámbitos o mercados: el de la formación de RHS, el del trabajo en salud y el de provisión de SS” (Cañizares, R. y García, J.2015, p. 24).

Para la interacción de estos mercados o ámbitos en los RHS, la OMS establece como objetivo de recursos humanos disponer de una adecuada organización del trabajo, que comprenda:(OMS, 2014, p. 3)

- Un número adecuado de personas con los conocimientos y actitud adecuadas
- En el lugar correcto y con la adecuada productividad.
- Haciendo el trabajo correcto
- Al precio justo

La organización del trabajo suele también asociarse al concepto de “Forma Organizacional”, que es un sistema de variables estructurales y propone seis dimensiones o variables para categorizarlas: (Heydebrand, 1989)

Tabla 1. Formas organizacionales

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Tamaño de la fuerza de trabajo	Número de personas que integran la organización
Objeto de trabajo	Procesamiento de la información y de la toma de decisiones
Medios de trabajo	Tipo de tecnología y grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción
División del trabajo	Estructura administrativa de control reflejada en la estructura departamental
Control de trabajo	Naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo
Propiedad y control	Relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.

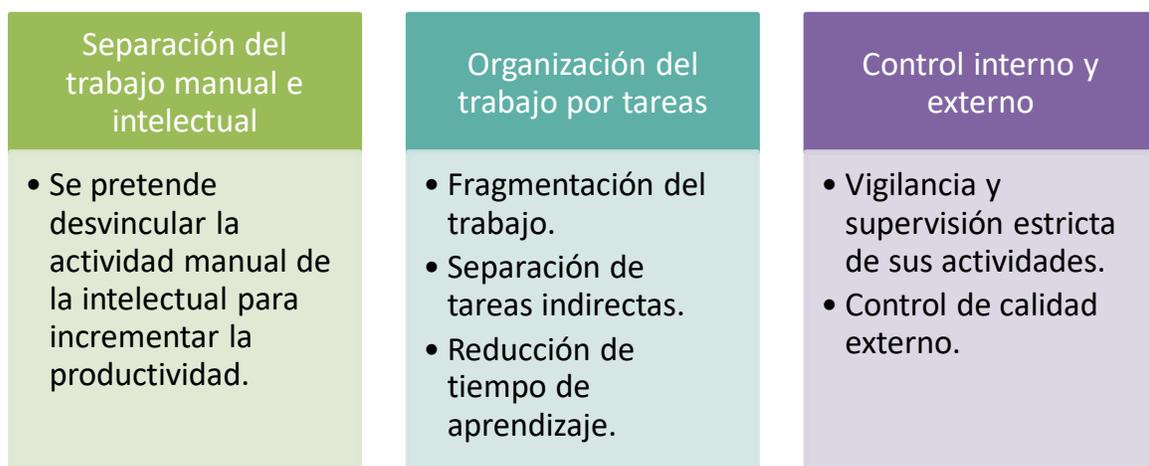
Fuente: Heydebrand, 1989

Elaborado por: la autora

Para una adecuada organización de trabajo, se han propuesto varios modelos, uno de ellos descrito por Friederick Winslow Taylor, es el Taylorismo, que se define como la 'organización científica del trabajo' (Lane, 1989). Este modelo propuesto a inicios del siglo XX, favoreció el desarrollo de un clima de

insatisfacción laboral debido a las condiciones laborales y organización del trabajo, cuyos principios fundamentales se podrían resumir de la siguiente manera:

Figura 1. Principios del Taylorismo



Fuente: Lane, 1989.
Elaborado por: la autora

Se describe un segundo modelo para la organización del trabajo el fordismo, descrito por Henry Ford, quien continuó con el proceso de racionalización que inició Taylor. (Quiroz, J. 2010, p. 75)}

El fordismo surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, como un modelo que supera al taylorismo, se lo describe como un conjunto de importantes transformaciones del proceso del trabajo, ligadas a cambios en las condiciones del

trabajo asalariado. Inicia con una fase del desarrollo capitalista, en el que se compagina el régimen de acumulación intensiva y el modo de regulación monopolista. Se basó en el control de la dirección con una negociación colectiva entre sindicatos, organizaciones empresariales y Estado. (Reta, V. 2009, p. 122)

El modelo fordista entró en crisis por una disminución en la productividad, lo que dio paso a modelos de trabajo más flexibles, con especialización de las tareas y acuerdos tecnológicos menos rígidos, como resultado se obtuvo una mejor innovación de productos, la existencia de una mejor productividad y reducción de costos de transacción. (Reta, V. 2009)

Con enfoque en modelos de organización más flexible surge un nuevo principio de organización productiva, el “toyotismo” en los años 90 que supera la producción en serie y los mercados en masa. Tiene su origen de Toyota Motors - Japón, como el sistema de organización más aceptado y se enfoca en obtener mano de obra más activa y participativa con el fin de lograr mejoras continuas y flexibilidad laboral. Tiene dos pilares básicos: el sistema de “Justo a Tiempo” y la autonomización. (Bellon, L. 2006)

Los principales modelos de producción tienen su origen en la industria automotriz, los mismos que posteriormente se han ido aplicando en otras industrias. En la actualidad existe una mezcla de modelos flexibles productivos dominantes, pero surge un modelo en particular, “el neofordista” que tiene un impacto directo sobre la

gestión de los recursos humanos. Sin embargo, el taylorismo y el fordismo no han desaparecido por completo, aún siguen vigentes pero estos se van adaptando a las necesidades y a la realidad de cada país.

“Ni el taylorismo ni el fordismo han muerto, sólo se reciclan, subsumen y combinan con otras formas de organización y gestión de la producción.”(Quiroz, J. 2010, p. 85)

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuenta las condiciones y la organización del trabajo, en las que hay que analizar los resultados evaluativos, con el objetivo de determinar los problemas identificados y determinar los que requieren decisiones de gestión. (Salas et al, 2012, p. 612).

Partiendo de la importancia que en todas las instituciones públicas y en la Dirección Nacional de Normatización, donde se realizará este proyecto, se priorice el derecho a un ambiente laboral seguro y saludable para los trabajadores, se mencionaran algunos de los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de esta unidad del MSP.

1.1.1. Contexto y situación que motiva el Proyecto

Articulación con lineamientos de política

Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador (2008). Establece que:

Art. 32.- *La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.*

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

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

Art. 34.- *El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad,*

eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

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

En este mismo sentido la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP (2010, p.17), dispone:

Art. 25.- *De las jornadas legales de trabajo.- Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley podrán tener las siguientes modalidades: a) Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y, b) Jornada Especial: Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio del Trabajo. Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos, realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a*

jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores. Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio del Trabajo. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad.

1.1.2. Ámbito y beneficiarios del proyecto (directos e indirectos)

El proyecto beneficiará de manera directa a los servidores de la Dirección Nacional de Normatización, ya que busca mejorar su desempeño laboral a través de la satisfacción laboral, por lo que el alcance de este proyecto incluye:

- Equipo de Guías
- Equipo de Licenciamiento
- Equipo de Normas
- Equipo de Socialización
- Secretaria, asistente

Entre los beneficiarios indirectos del presente estudio, se encuentran los equipos de trabajo (autores) de los documentos normativos, ya que se agilizaría el proceso de elaboración de los mismos y su aplicación en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud.

Dentro de los beneficiarios indirectos también se puede encontrar los pacientes en quienes van a ser aplicados los documentos normativos.

1.1.3. Análisis de involucrados

Tabla 2. Análisis de áreas involucradas que conforman la DNN

Proceso	Recursos	Intereses	Atribuciones y responsabilidades
Equipo de Guías	- Recursos humanos - Recursos materiales	Aplicar estrategias que mejoren el desempeño laboral en todos los equipos de trabajo que conforman la DNN.	Acompañamiento metodológico, elaboración y revisión de Guías de Práctica Clínica
Equipo de Licenciamiento			Acompañamiento metodológico, elaboración y revisión de normas, protocolos, lineamientos
Equipo de Normas			Elaboración de documentos normativos, su aplicabilidad dentro del marco legal y utilización de recursos económicos de los documentos normativos
Equipo de Socialización Secretaria, asistente			Socializar los documentos normativos emitidos por la DNN y de aplicación para todo el Sistema Nacional de Salud

Elaborado por: la autora

1.1.4. Justificación

El Estatuto Orgánico del Ministerio de Salud Pública del 30 de marzo del 2012 con reforma abril 2017 plantea como misión del MSP:

“Ejercer como Autoridad Sanitaria Nacional, la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia de la salud pública, provisión de servicios de atención integral, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología y la articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud”. (MSP, 2017)

La Dirección Nacional de Normatización (DNN) con la nueva reestructuración del Ministerio de Salud Pública, inicia su función en el año 2003 con el nombre de “Normatización del Sistema Nacional de Salud” que abarca diferentes áreas, como salud en la mujer, salud del adolescente, adulto mayor, salud oral, medicina transfusional, con el fin de dar cumplimiento a la misión del MSP. Entre las competencias de la DNN está: *"Desarrollar y definir todas las normas, manuales, protocolos, guías y otras normativas relacionadas a la gestión de la salud, a fin de que el Ministerio ejerza la rectoría sobre el Sistema Nacional de Salud, garantizando la calidad y excelencia en los servicios; y, asegurando la actualización, inclusión y socialización de la normativa entre los actores involucrados."* (MSP, 2013, p. 26)

En la Organización por Procesos del MSP (2017) podemos encontrar 5 procesos:

- Proceso Gobernante

- Procesos Sustantivos
- Procesos Adjetivos de Asesoría
- Procesos Adjetivos de Apoyo
- Procesos Desconcentrados

En los Procesos Sustantivos se ubica la Gestión Estratégica de Gobernanza y Vigilancia de la Salud, donde se encuentra la Dirección Nacional de Normatización (Tabla 3).

Tabla 3. Estructura por Procesos del MSP

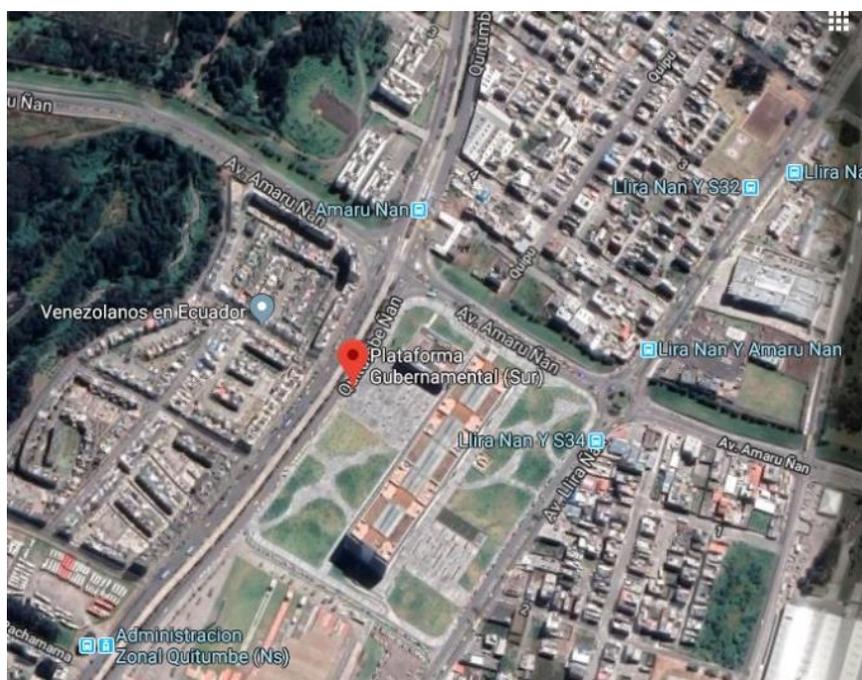
ESTRUCTURA POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA				
Proceso Gobernante: Direccionamiento Estratégico del Sistema Nacional de Salud	Procesos Sustantivos: - Gestión Estratégica de Gobernanza y Vigilancia de la Salud: * Gobernanza de la Salud: <i>Dirección Nacional de Normatización</i> * Vigilancia de la Salud Pública * Promoción de la Salud e Igualdad - Gestión Estratégica de Atención Integral en Salud * Provisión de Servicios de Salud * Garantía de la Calidad de los Servicios de Salud	Procesos Adjetivos de Asesoría - Desarrollo Estratégico en Salud - Planificación - Gestión Estratégica - Asesoría Jurídica - Cooperación y Relaciones Internacionales - Comunicación, Imagen y Prensa - Auditoría Interna	Procesos Adjetivos de Apoyo Administrativa y Financiera	Procesos Desconcentrados Gestión Zonal Gestión Distrital

Fuente: Acuerdo Ministerial 1034, 2012

Elaborado por: la autora

La DNN está ubicada en la ciudad de Quito, sector Quitumbe, Plataforma Gubernamental del Sur, avenida Quitumbe Ñan y Amaru Ñan (Figura 2).

Figura 2. Localización Plataforma Gubernamental del Sur



Fuente: Google maps

En la DNN laboran un total de 16 personas, de edades comprendidas entre los 25 a 65 años, en un horario comprendido entre las 8:00 a las 17:00. La distribución del personal de la DNN es la siguiente:

- 1 Directora General
- 1 Coordinadora general
- Equipo de Guías: formado por 3 médicos generales
- Equipo de Licenciamiento: formado por 3 médicos generales
- Equipo de Normas: formado por 2 licenciadas en enfermería, un abogado y un economista

- Equipo de Socialización: formado por un médico general y un odontólogo
- 1 Secretaria
- 1 Asistente

Entre los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la DNN (según opinión de los trabajadores y según Decreto de Austeridad 135), podemos encontrar los de tipo extrínseco:

- Inestabilidad laboral, por el tipo de contrato que se otorga a los funcionarios que laboran en la institución (mayoría contrato de servicios ocasionales) y debido a los despidos masivos dentro del sector salud esto genera altos niveles de estrés e inestabilidad laboral
- No se cuenta con procesadores de datos licenciados (Windows y Office), por lo que se recurre a software libre (Linux), el cual genera inconvenientes en el momento de la elaboración, revisión y corrección de los documentos normativos que son enviados por los grupos de autores.
- Distancia del lugar de trabajo en relación al lugar de domicilio de la mayoría del personal, para el transporte de los trabajadores existen varias líneas de buses institucionales que realizan recorrido desde diferentes puntos de la ciudad, pero el mismo en ocasiones es de difícil acceso, ya que para tomarlo es necesario trasladarse por medio de otros transportes desde el domicilio a las paradas del mismo o el recorrido completa su capacidad máxima de pasajeros, lo que provoca que algunos trabajadores

no puedan acceder a mencionado transporte y deban tomar otras opciones para transportarse a su lugar de trabajo, lo que provoca atrasos a su jornada laboral.

Y dentro de los factores intrínsecos que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la DNN:

- Durante la elaboración, acompañamiento metodológico y/o revisión de los documentos normativos por parte de la DNN, existen algunos inconvenientes en el procedimiento de los mismos, como por ejemplo cambio constante del personal elaborador (tanto autores como personal de planta central), lo que causa que en las reuniones de trabajo no se puede dar una fluidez en la elaboración de los documentos y exista una limitada comunicación y como consecuencia se genera retrasos en los mismos.

Esto ha derivado en un cumplimiento de metas bajo y disminución de producción de documentos normativos (como se verá en el punto 1.2.2 donde se evidencia el nivel de producción durante varios años y en los últimos este ha ido disminuyendo)

Por estos motivos es importante realizar una evaluación para determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en esta área.

1.2 Descripción y análisis del problema

1.2.1 Descripción General (Revisión de la literatura)

El trabajo constituye una fuente para conseguir un buen estado de salud. Las personas mejoran su nivel de salud cuando pueden acceder a un empleo que satisfaga sus necesidades económicas básicas y también el mismo cuente con otros aspectos positivos del trabajo, como:(Manuel Parra, 2003)

- Un salario que permita la obtención de bienes necesarios para el mejoramiento del bienestar individual, grupal y familiar.
- Actividad física y mental: la falta de trabajo puede causar una alteración en la salud mental y física de las personas, por lo que es importante mantenernos en un adecuado nivel de actividad integrada y armónica, para mantener un adecuado nivel de salud.
- Contacto social: ayuda en el bienestar social y se presentan múltiples beneficios como apoyo emocional, desarrollo afectivo, etc.
- El trabajo permite ser útil a las personas y que hagan lo que están preparados y en condiciones para hacer
- Producción de trabajo para un fin, sea este material o para satisfacción personal, para mejora de otros individuos o grupos.

El desempeño laboral, también conocido como rendimiento laboral o méritos laborales, es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, es un conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, la cual es necesaria para la organización. (Chiavenato, 2002)

Según Chiavenato (2002):

El desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. (Citado en Sum, M. 2015, p. 26)

A menudo las organizaciones se ven presionadas en mejorar su calidad, eficacia y eficiencia, lo que se transmite en integrar, compartir y utilizar el conocimiento que tienen sobre sus clientes y/o beneficiarios.

Las autoridades de las organizaciones deben transmitir la mayor cantidad de información sobre la empresa a sus trabajadores y entre ellos, así se logrará un funcionamiento adecuado de la misma, esto se debe realizar a través de la motivación, tanto en crecimiento personal y profesional, como en cumplimiento con la misión y la visión de la empresa, para un bien común. Esto se resume en que los

directivos deben motivarlos para que transmitan conocimiento y actúen en beneficio de la eficiencia de la organización. (Martín, et al. 2009, p. 189)

Los trabajadores no solo esperan compensaciones en sus organizaciones, también valoran un ambiente de trabajo adecuado donde puedan poner en práctica sus capacidades y conocimientos para los que se prepararon, exista el respeto mutuo, con capacidad de crecimiento personal y profesional, con un ritmo de trabajo similar a su salario y sobre todo que los principios y valores de la organización vayan alineados a los suyos. (Martín, et al. 2009, p. 190)

La motivación como característica de la psicología humana, contribuye al grado de compromiso de la persona, es decir es un proceso que activa, orienta, estimula y mantiene el comportamiento de las personas hacia un objetivo determinado. Este comportamiento es estimulado por impulsos, deseos, necesidades o preferencias.

Hay que entender la particularidad de cada persona, ya que todos los individuos son únicos con distintos niveles de responsabilidad, conocimiento y habilidades; así como también con diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos, por lo que no se los puede encasillar como personas promedio. (López, J. 2005, p. 26)

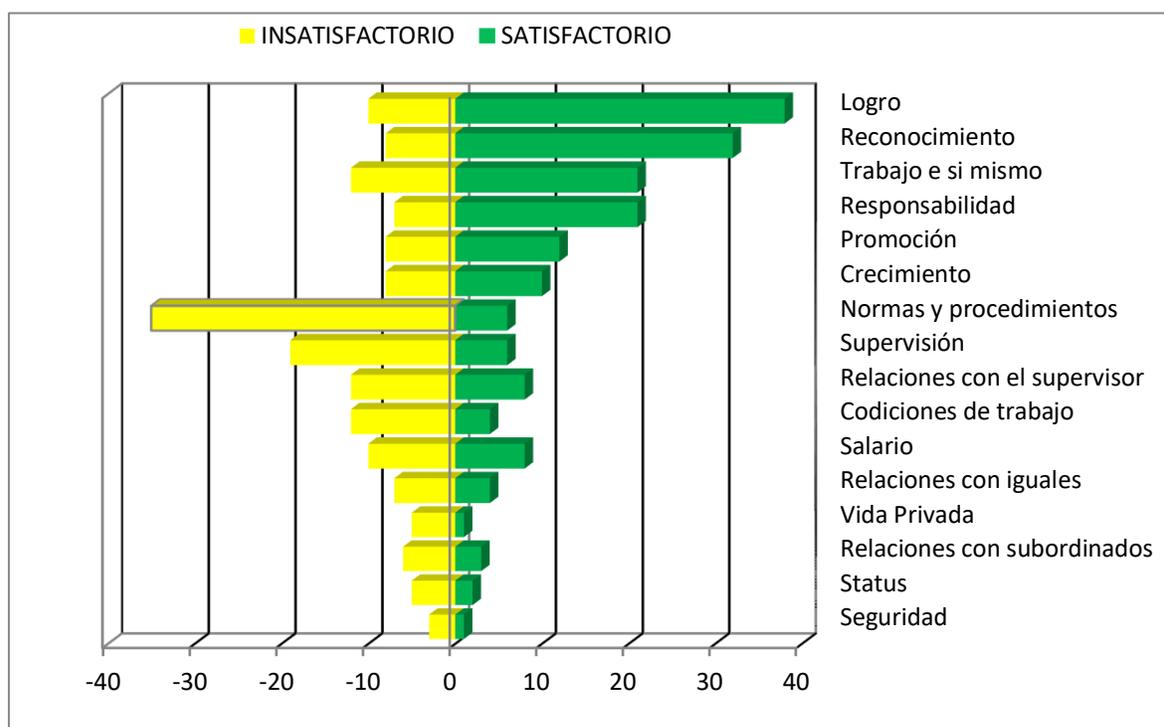
En lo referente a la motivación en el ámbito laboral, esta es definida actualmente como: “Un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.” (López, J. 2005, p. 26)

El modo de actuar de una persona va de la mano con el grado de motivación. Existen varias teorías de motivación que se enfocan en descubrir elementos o estímulos que incurran en la forma de actuar de las personas. Existen dos tipos de teorías de motivación: (García, V. 2012, p. 11)

1. Teorías de contenido: se enfocan en los factores de la personalidad humana.
2. Teorías de proceso: se enfocan en el proceso de motivación desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral.

En cuanto a las teorías de contenido la más sobresaliente y que se enfoca en el presente estudio, es la teoría bifactorial de Herzberg, que explica el equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores, es decir si una persona trabaja en condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado), esto generará sensaciones de insatisfacción laboral. Herzberg investigó la siguiente pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?”; en la misma se solicitaba a los entrevistados que describieran las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. Los resultados se reflejan en el siguiente gráfico: (García, V. 2012, p. 13)

Figura 3. Satisfacción en el puesto de trabajo



Fuente: La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables, 2012

De la información recolectada se concluye que las respuestas de las personas encuestadas cuando se sentía bien (satisfacción) en su puesto, eran significativamente diferentes de las respuestas que daban cuando se sentía mal (insatisfacción). Herzberg afirma que la satisfacción o insatisfacción laboral depende de varios factores y que no siempre la supresión de estos conlleva a una motivación aunque mejoren las condiciones laborales. Es decir, si una persona no se siente identificada o a gusto con el trabajo que realiza, aunque su salario sea muy elevado, no se sentirá motivada y tenderá a la frustración. (García, V. 2012, p. 14)

Entre las teorías de proceso, podemos destacar tres:

- Vroom. Teoría de la expectativa(1964)

Considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos.

La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados. (García, V. 2012, p. 18)

- Locke. Teoría de la finalidad(1968)

Afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar.

Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores. (García, V. 2012, p. 19)

- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral

Se complementa con las teorías de Adams y de Locke e incluye la evaluación de las personas en relación al esfuerzo que aplican para conseguir sus objetivos y las recompensas que obtienen por sus llegar a sus metas. (García, V. 2012, p. 19)

Otra perspectiva para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores, es tomar en cuenta la motivación intrínseca y la extrínseca. Su máximo valor y mejores resultados se obtienen cuando existe un equilibrio entre ambas.

Los **factores extrínsecos** se basan en un conjunto de recompensas externas al individuo, que no guardan relación con su crecimiento personal, sus pasiones o sentimientos. (EAE Business School, 2015).

Los empleados se encuentran motivados de manera extrínseca cuando son capaces de beneficiarse indirectamente a través de compensaciones monetarias. (Martín, et al. 2009, p. 190).

Esta motivación llega desde fuera de uno y resulta indispensable para obtener un nivel determinado de motivación o aumentar la que ya se posee. Como ejemplos extrínsecos podemos encontrar: casas, vacaciones pagadas, dinero, coches, etc. (EAE Business School, 2015).

La **motivación intrínseca** es lo contrario de la extrínseca, es una fuente de motivación para el crecimiento personal, permite una resolución de problemas más eficaz mediante un equilibrio entre la competición y la colaboración entre los trabajadores, ya que existe mayor cooperación y entendimiento para la resolución de los problemas.

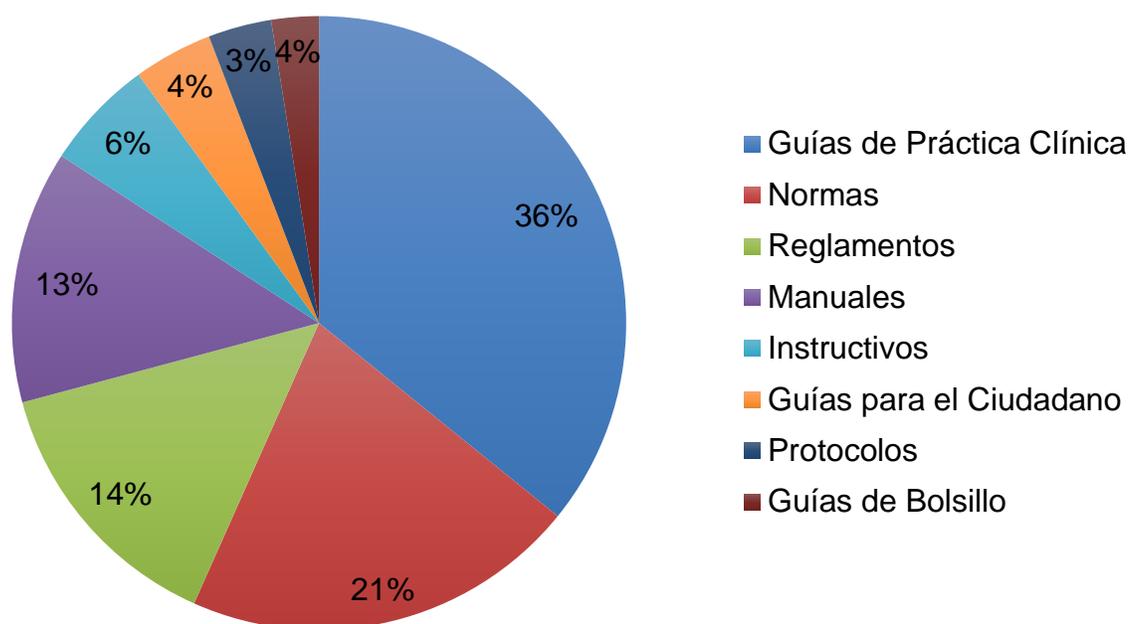
A esto se suma la mejora en el ambiente laboral, ya que se focaliza en una mejor comunicación y comprensión entre los empleados. (Martín, et al. 2009, p. 191). Como ejemplos de motivación intrínseca podemos encontrar: la alegría en el trabajo, el disfrutar haciendo lo que a uno realmente le gusta, el aprendizaje y todo ese grupo de factores que producen una emoción interna. (EAE Business School, 2015)

1.2.2 Magnitud del problema (Estadísticas / indicadores)

La Dirección Nacional de Normatización elabora documentos normativos los cuales son socializados para su cumplimiento en el sector salud a nivel nacional.

La producción de la Dirección Nacional de Normatización se mide en base a estos documentos elaborados, como se aprecia en la figura 4, donde se evidencia los tipos de documentos normativos elaborados por los diferentes equipos de trabajo de la DNN y su porcentaje en relación al total de documentos elaborados.

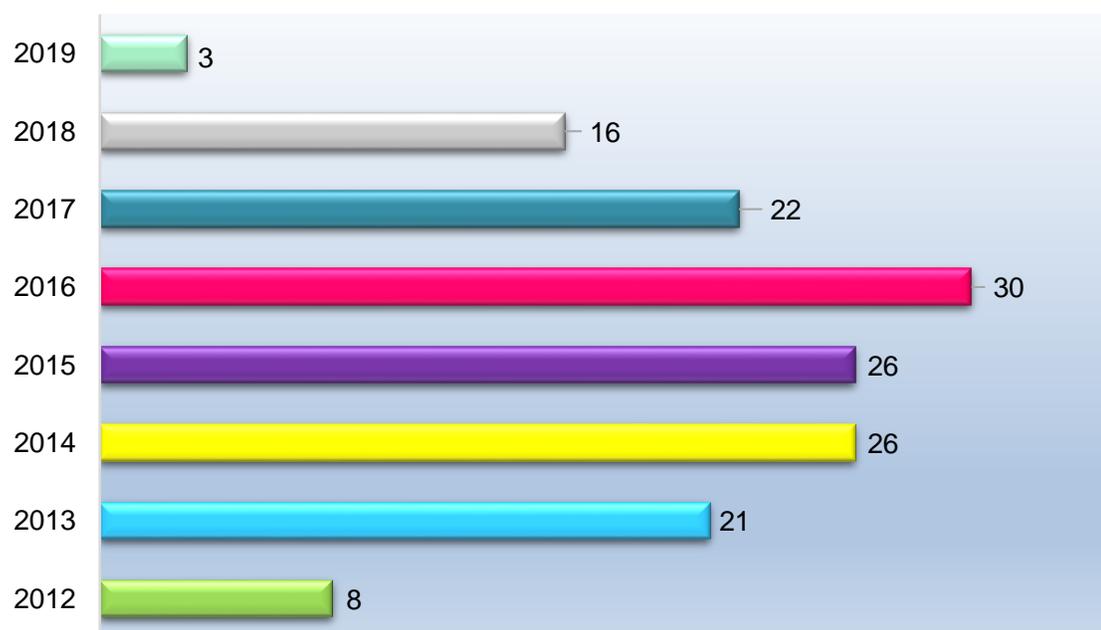
Figura 4. Tipos de documentos normativos que se elaboran en la DNN



Fuente: Base de datos DNN-MSP, 2019

Durante los últimos años ha disminuido considerablemente la cantidad de documentos normativos emitidos en esta dependencia del MSP, partiendo del hecho que debido al decreto 135 de supresión del gasto público en algunos casos no ha sido posible la contratación de nuevo personal para recuperar las partidas que quedaron libres por renunciaciones voluntarias o despidos. Por lo anterior mencionado se puede indicar que existen diferentes factores que influyen en la producción de los empleados de la DNN. En el año 2018 luego de la culminación de la construcción de la Plataforma Gubernamental se trasladó la DNN a esta instancia, que debido a la distancia, a los problemas con software de la dirección y la rotación continua de personal, se podría nombrar como las posibles causas de una disminución de la producción total de los documentos tal y como se evidencia en figura 5.

Figura 5. Documentos normativos elaborados por la DNN del 2012 al 2019

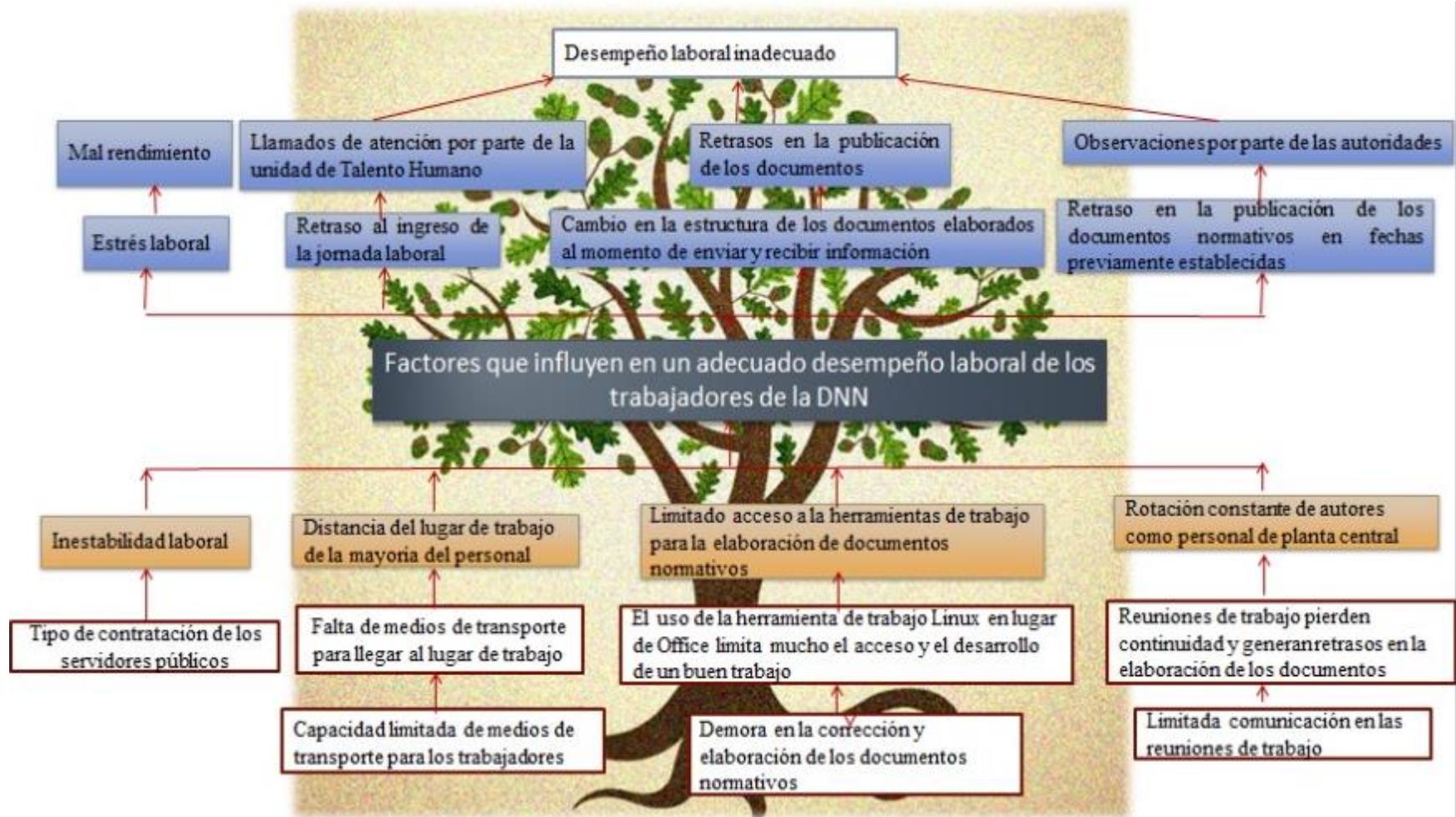


Fuente: Base de datos DNN-MSP, 2019

Como se menciona previamente en este proyecto, existen diferentes factores que han influido en el rendimiento de los empleados de la DNN, por este motivo se plantean soluciones para mejorar los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la producción individual de los empleados de esta dependencia del MSP.

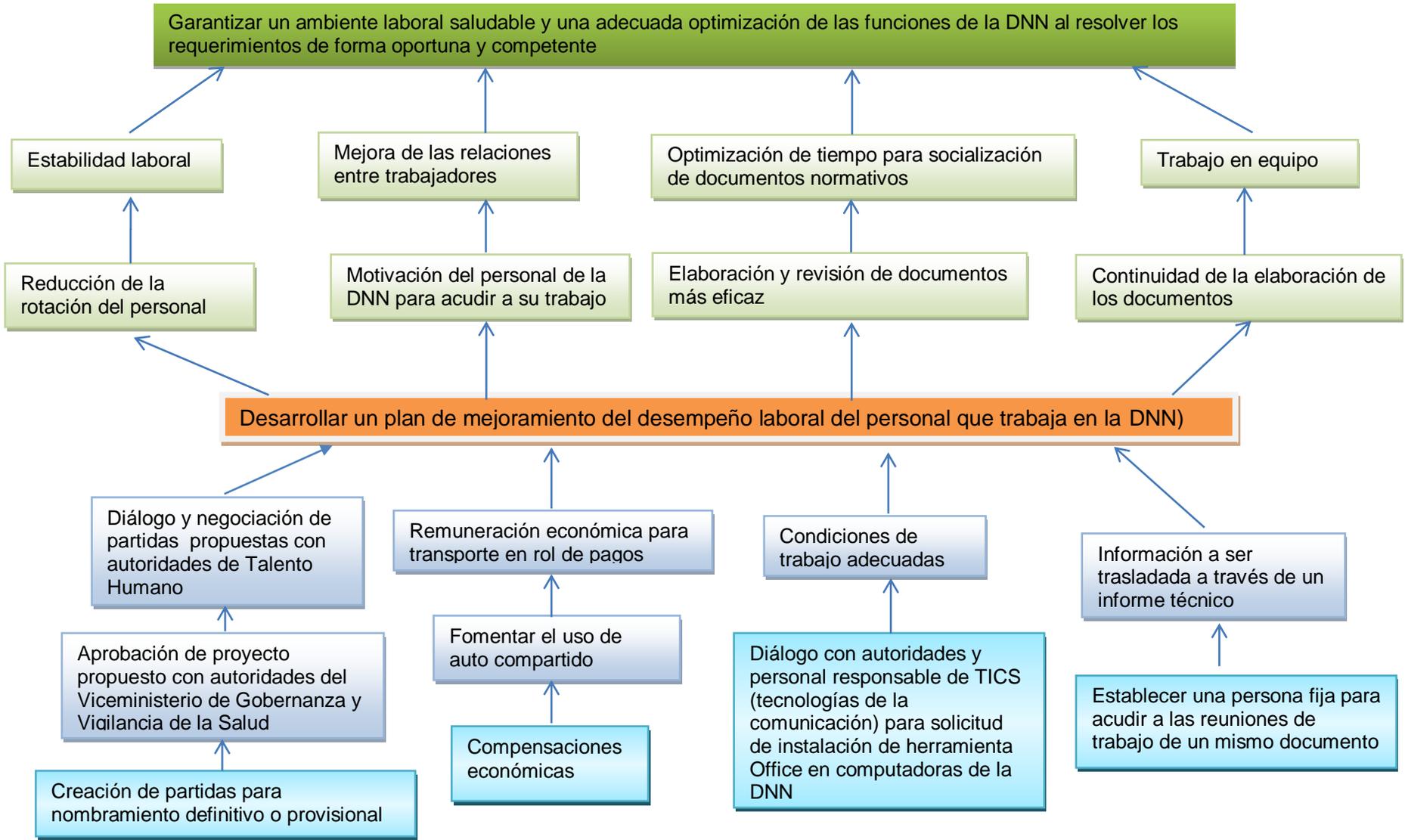
1.1.1 Causas y Efectos del Problema (ÁRBOL DEL PROBLEMAS)

Figura 6. Árbol de problemas



Elaborado por: la autora

Figura 7. Árbol de los Objetivos (enfoque de solución)

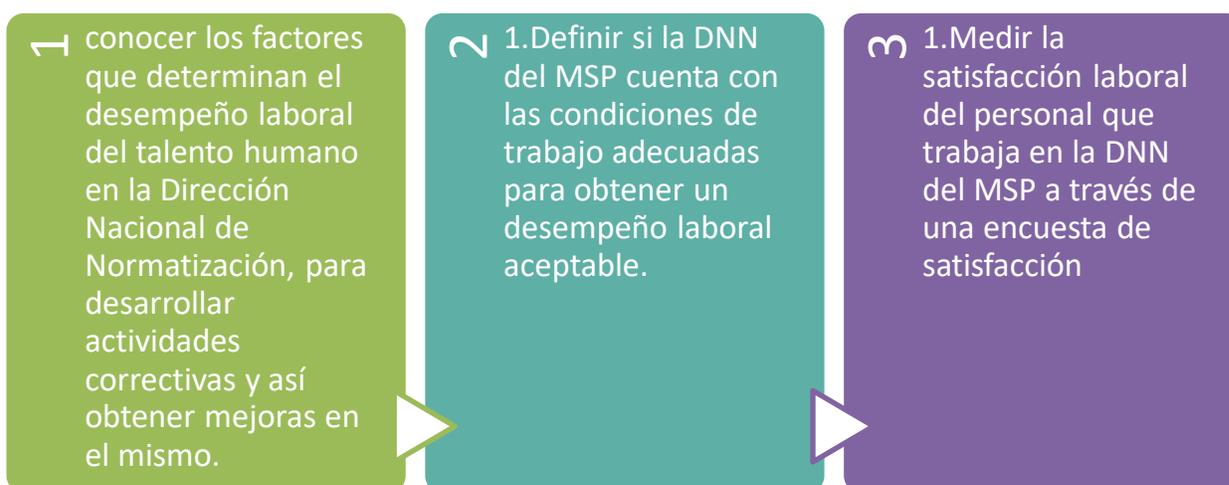


Elaborado: por la autora

1.2 Análisis de alternativas de solución

Este proyecto tiene como finalidad mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en la DNN, para lo cual se han propuesto 3 objetivos.

Figura 8. Objetivos para mejorar el desempeño laboral del personal de la DNN.



Elaborado por: la autora

El proyecto tiene un enfoque que trata de englobar todos los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el desempeño laboral del talento humano que labora en la DNN. Algunos de estos factores son modificables para obtener beneficio para la empresa (MSP) buscando la optimización de la productividad del equipo de la DNN.

Se establecerán actividades para cada objetivo específico, las cuales se realizarán simultáneamente durante la ejecución de este proyecto, para mejorar el desempeño laboral en la DNN.

Debido a la implicación legal de algunas actividades, se requerirá el diálogo y socialización de las actividades propuestas con las autoridades de la Gobernanza de salud para contar con la aprobación de las mismas.

Selección y priorización alternativas. Análisis de la Factibilidad (recursos) y Viabilidad (criterios)

A través de la herramienta de Hanlon se establecerá la determinación de prioridades en las actividades a realizar para mejorar el desempeño laboral en la DNN.

Tabla 4. Análisis de la Factibilidad y Viabilidad

	OPORTUNIDADES DE MEJORA	A MAGNITUD	B SEVERIDAD	C EFICIENCIA	D FACTIBILIDAD	(A+B)(CXD) TOTAL
1	Inestabilidad laboral	8	9	1	1	17
2	Personal sin capacitación continua	9	10	1.5	1	28.5
3	Insatisfacción con los equipos y software de trabajo	4	6	1.5	0	0
4	Ubicación geográfica de la DNN	9	6	1	0	0
5	Personal insatisfecho laboralmente	9	10	1	1	19
6	Ausencia de incentivos laborales	6	5	0.5	1	5.5
7	Productividad limitada	9	10	1	1	19

Elaborado por: la autora

Una vez detallados los problemas en nuestro árbol de problemas, hemos identificado aquellos en los que podemos realizar una intervención para brindar una solución

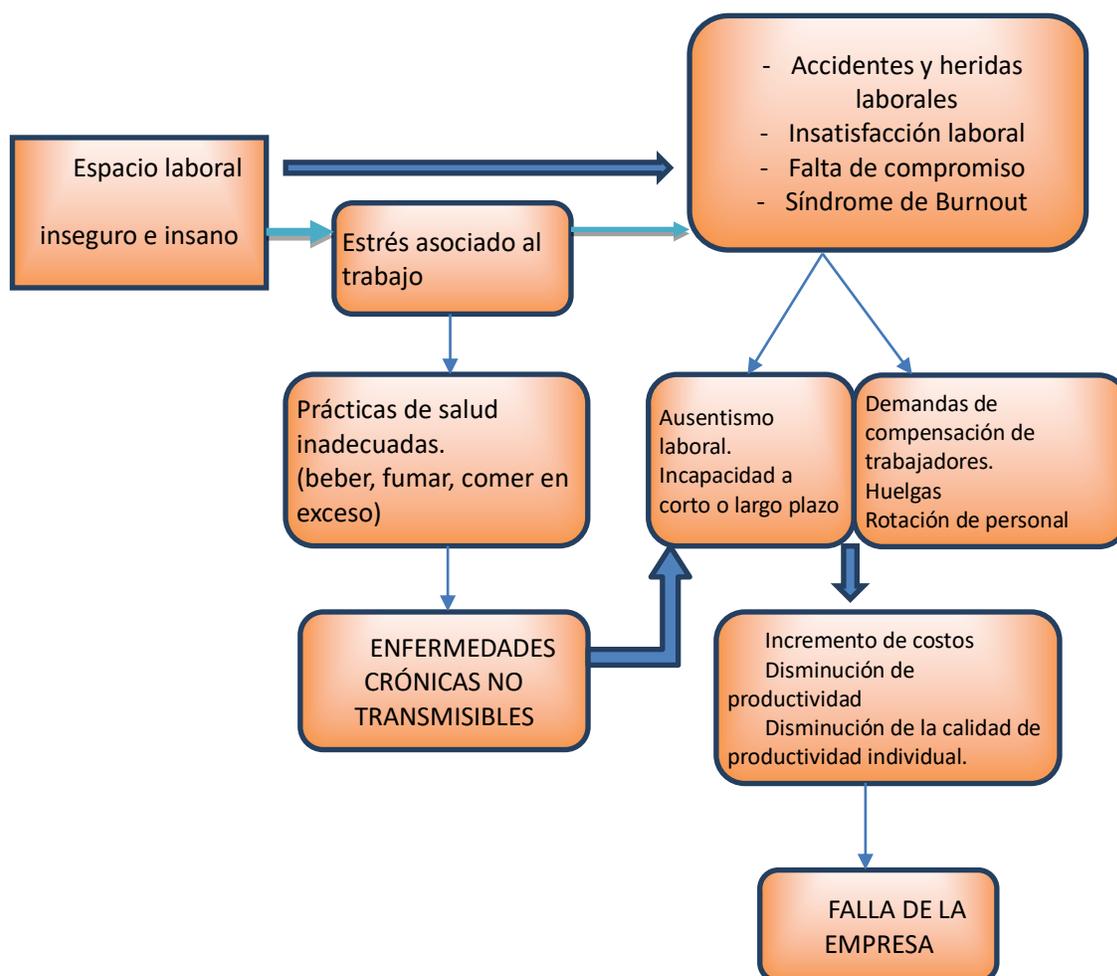
parcial o total dependiendo de los factores que facilitan las actividades propuestas en este proyecto.

En la tabla 4 se identifican 7 problemas que determinan el desempeño laboral del personal de la DNN, y al realizar la priorización de alternativas de solución, se determina que la inestabilidad laboral es uno de los problemas que influyen en el desempeño como un factor de motivación laboral, el mismo que tiene una magnitud y una severidad importante, sin embargo al analizar la factibilidad para solucionarlo se concluye que es uno de los factores poco probables de resolver.

La estabilidad laboral es uno de los derechos de los trabajadores, sin embargo en la actualidad en el Ecuador desde la aplicación de las normas de optimización y austeridad del Decreto - Ejecutivo 135 del 11 de septiembre de 2017, están prohibidas en las instituciones públicas nuevas contrataciones de talento humano y solo en casos excepcionales se permite que las instituciones del Estado otorguen a los trabajadores contratos temporales (LOSEP) los cuales tienen una duración de dos años únicamente; lo cual implica una alta rotación de personal y un alto tiempo dedicado a capacitar personal nuevo para realizar las funciones de la DNN.

Los problemas 2, 3 y 4 de la tabla4, se relacionan directamente con el segundo objetivo de este proyecto el cual implica: "Definir si la DNN del MSP cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas para obtener un desempeño laboral aceptable. "Según la OMS (2010) "Los empleadores están reconociendo la ventaja competitiva que les puede proporcionar un ambiente de Trabajo Saludable, en contraste con otros para los cuales un ambiente de trabajo seguro y sano es solamente un costo necesario para hacer negocios"

Figura 9. El Interés Empresarial en Pocas Palabras



Fuente: OMS, 2010
Elaborado por: la autora

Si evaluamos la importancia del entorno laboral saludable, entenderemos que este influye en gran magnitud en la satisfacción laboral del talento humano y además en la productividad de una empresa, por este motivo es importante que el MSP a través de la Dirección Nacional de Normatización, se garantice una adecuada motivación laboral, tanto intrínseca como un ambiente laboral óptimo y saludable para sus trabajadores, en el cual puedan compartir sus conocimientos y exista una oportunidad de crecimiento personal y profesional de acuerdo a sus competencias. De igual manera se debe trabajar en la motivación extrínseca de la DNN. Como se expuso en el árbol de objetivos que exista una posibilidad de negociación de partidas

para concursos de méritos y oposición, compensaciones económicas para transporte o con días libres.

II. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 Objetivo General

Determinar la relación entre un proyecto de mejoramiento que influya con los factores y el desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección Nacional de Normatización (DNN) de la Plataforma Gubernamental Sur del Ministerio de Salud Pública (MSP) durante el año 2019

2.2 Objetivos Específicos

- Especificar los factores que determinan el desempeño laboral del talento humano en la Dirección Nacional de Normatización, para desarrollar actividades correctivas y así obtener mejoras en el mismo.
- Definir si la DNN del MSP cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas.
- Medir el desempeño laboral del personal que trabaja en la DNN del MSP.

III. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD			
Desarrollar un modelo de mejoramiento del desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección Nacional de Normatización del Ministerio de Salud Pública, de la Plataforma Gubernamental del Sur durante el año 2019	Número de personal satisfecho con su desempeño laboral / número de personal de la DNN X 100	Encuestas de satisfacción laboral y sugerencias de mejoramiento	Equipo de trabajo dispuesto a participar activamente y sugerir metas y propósitos reales para su ejecución
PROPÓSITO			
1. Especificar los factores que determinan el desempeño laboral del talento humano en la Dirección Nacional de Normatización, para desarrollar actividades correctivas y así obtener mejoras en el mismo	Número de factores que afectan o influyen en el desempeño laboral de los trabajadores	Calificación de la encuesta del desempeño laboral (EVAL)	Contar con el apoyo del personal directivo para que se asegure la continuidad del personal y los procesos
2. Definir si la DNN del MSP cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas para obtener	Número de personal satisfecho con su desempeño laboral /	Número de documentos elaborados	

un desempeño laboral aceptable	número de personal de la DNN X 100 Nivel de satisfacción laboral	Encuesta aplicada en un período no menor a seis meses	
3. Medir el desempeño laboral del personal que trabaja en la DNN del MSP a través de una encuesta de satisfacción	Nivel de insatisfacción laboral / Nivel de Satisfacción x 100	Comparación de las encuestas aplicadas con las iniciales	
COMPONENTES			
1.1 Mejorar el desempeño laboral a través del desarrollo de una política de retención o creación de partidas para concursos de méritos y oposición, para evitar la rotación constante del personal	Número de deserciones del personal / Número total de trabajadores durante al año 2018 x 100	1. Estadísticas realizadas dentro de la DNN 2. Encuestas de satisfacción	Predisposición del personal para realizar las encuestas a fin de obtener un resultado que permita el mejoramiento del desempeño laboral
2.1 Mejorar la coordinación entre las diferentes direcciones del MSP al momento de elaborar documentos normativos	Número de personal que mantiene la continuidad en la elaboración de un mismo documento / Personal total x 100	Seguimiento de un documento normativo durante su elaboración hasta su finalización	
2.2 Determinar cómo afecta en el	Número de personal	Encuestas de satisfacción	

desempeño laboral la distancia del lugar de trabajo	conforme por el lugar donde se encuentra ubicada la Plataforma / personal conforme X 100		
2.3 Establecer el porcentaje de trabajadores que se ven afectados por el uso de la herramienta informática Linux	Personal con dificultad para el uso de la herramienta Linux / personal sin dificultad x 100	Encuestas de satisfacción	
3.1 Determinar el porcentaje de documentos o requerimientos que son re-asignados a otra persona por falta de culminación de los mismos debido a la rotación de personal.	Número de documentos reasignados / total de documentos de la dirección X 100	Producción individual de cada trabajador de la DNN	
3.2 Establecer personal fijo para la asistencia a reuniones de trabajo sucesivas (salvo marcadas excepciones), pero siempre se deberá mantener un seguimiento y continuidad con los documentos			
ACTIVIDADES			

1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un informe técnico que justifique la creación de partidas para concursos de méritos o nombramientos provisionales para estabilidad laboral 	Número de partidas con nombramiento / total de trabajadores con contrato ocasional	Creación de partidas presupuestarias	Llegar a un acuerdo entre las Unidades de Talento Humano y Viceministerio de Gobernanza y Vigilancia de Salud para que se cumplan las actividades propuestas en el presente trabajo
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar capacitaciones frecuentes en gestores bibliográficos o búsqueda bibliográfica ▪ Sugerir una alternativa para mejorar el tiempo laborado, como por ejemplo acortar la hora de almuerzo a 30 minutos. ▪ Solicitar un cambio de herramienta informática (software) para mejorar la elaboración de los documentos 	Número de capacitaciones al año	Capacitaciones cumplidas al año	
3.		Indicador de rendimiento laboral	Encuesta laboral	
		Indicador de satisfacción laboral	Encuesta laboral	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar incentivos económicos o reconocimientos cuando la productividad sea cumplida 	Número de reconocimientos o incentivos al año	Total de reconocimientos al año	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y evaluación de actividades para cada trabajador en un período de 6 meses 	Porcentaje de actividades cumplidas	Total de actividades cumplidas por cada empleado sobre las establecidas	

Elaborado: por la autora

III. ESTRATEGIAS GENERALES (MODALIDADES DE IMPLEMENTACIÓN)

Para llevar a cabo este proyecto se organizará su ejecución en fases, las cuales tienen una secuencia cronológica hasta finalizar el año 2019.

Figura 10. Fases del proyecto



Elaborado por: la autora

IV. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO (ROL DE ACTORES, COORDINACIÓN, INSTANCIAS DE GESTIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO)

FASE 1: Organizar y planificar

Constituye un paso previo para la apertura para este proyecto, es necesario llevar a cabo una reunión con las autoridades correspondientes para exponer los principales hallazgos de nuestro árbol de problemas y recalcar que los mismos influyen en el desempeño laboral de las personas que laboran en la Dirección Nacional de Normatización. Una vez planteada esta situación se expondrán los objetivos de éste proyecto para obtener la aprobación de los directivos, principalmente para que se faciliten los recursos en insumos, recurso humano, costos administrativos y principalmente se autorice el permiso para llevar a cabo las actividades propuestas en este proyecto.

FASE 2. Socialización del proyecto

Es importante que se socialice el proyecto con todos los involucrados en la Dirección Nacional de Normatización, ya que de esta forma el talento humano de este proceso se empoderará y concientizará sobre su importancia en la misma, para que de esta forma se presten colaboradores al desarrollo de las actividades de este proyecto.

Es necesario que los trabajadores de la DNN conozcan estadísticas de su producción anual, y un resumen histórico de la productividad de este Proceso del MSP.

FASE 3. Ejecución

En esta fase es importante contar con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades propuestas, además se requiere que la persona a cargo realice una supervisión permanente de las actividades, con el fin de identificar errores y realizar los correctivos pertinentes.

FASE 4. Evaluación

La fase de evaluación se llevará a cabo de forma semestral, tanto para productividad individual como para satisfacción laboral del personal de la Dirección Nacional de Normatización, según los indicadores de este proyecto, y los resultados serán socializados a las autoridades inmediatas.

V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Se evaluará la mejora del desempeño laboral del personal de la DNN, a través de la satisfacción laboral de los trabajadores, así como de su productividad, así como de la satisfacción laboral de los trabajadores. Además con la propuesta de creación de nombramientos provisionales se obtendrá que la DNN tenga personal estable, lo cual garantizará la secuencia del trabajo designado a cada trabajador de esta área.

HERRAMIENTAS DE EVALUACION

Para la evaluación de la Dirección Nacional de Normatización.

- Porcentaje de cumplimiento de labores.
- Porcentaje de satisfacción laboral.
- Porcentaje de reprocesos.

Porcentaje de cumplimiento de labores.- Corresponde a la cantidad de trámites o requerimientos que el empleado resuelve en un periodo de tiempo estimado.

Porcentaje de satisfacción laboral.- Es la cantidad de empleados que se encuentran conformes con sus actividades laborales en relación al total de empleados.

Porcentaje de reprocesos.- Es la cantidad de trámites o requerimientos que son reasignados a otra persona por falta de culminación del mismo debido a la rotación de personal.

Tabla 5. Indicadores de Evaluación

SUPERVISION DEL PROYECTO				
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FUENTE	FRECUENCIA
Mejorar en un 25% el desempeño laboral del personal que labora en la DNN.	Porcentaje de Cumplimiento de labores.	Requerimientos resueltos / requerimientos solicitados* 100 = % cumplimiento de labores	Producción individual	Semestral
Medir la percepción del ambiente laboral a través de una encuesta de satisfacción laboral.	Porcentaje de satisfacción laboral	Personal conforme / personal total * 100 = % de satisfacción laboral.	Encuesta de satisfacción laboral.	Semestral
Contar con un 60% de personal estable y capacitado que complete las actividades encomendadas a su cargo.	Porcentaje de reprocesos	Requerimientos reasignados / Requerimientos totales * 100 = % de reprocesos	Informes completados	Trimestral

Elaborado por: La autora

VI. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Tabla 6. Presupuesto y financiamiento del proyecto

ACTIVIDAD	Recursos humanos	Valor	Infraestructura	Valor	Insumos	Valor
ESTABILIDAD LABORAL						
Capacitaciones trimestrales de carácter científico.	1	\$200	Auditorio de la plataforma sur Proyector computador	financiado	Material para la charla (libretas, marcadores) viáticos	\$1200
Remuneración económica para transporte en rol de pagos	6	\$240	No aplica	financiado	No aplica	No aplica
DESEMPEÑO LABORAL						
Aplicación de encuestas	1	\$600	No aplica	No aplica	Copias de encuesta, esferos	\$250
Reconocimiento de títulos de 4to nivel y recategorización de Servidor Público	1	\$358	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
TOTAL		\$1398		\$0		\$1450
PARCIAL FINANCIADO		\$700		PARCIAL FINANCIADO		\$500

Elaborado por: la autora

En el presupuesto contemplado en cuanto a la capacitación del personal, consideramos que debido al tipo de trabajo que se realiza en la DNN, los profesionales requieren abordar temas como: Medicina Basada en Evidencia,

Estadística y Epidemiología Clínica, para que posteriormente puedan realizar su trabajo de manera competente.

También es importante tomar en cuenta las compensaciones económicas para fomentar un buen desempeño laboral, en la tabla 6 se describe la remuneración económica para transporte en rol de pagos, su objetivo es fomentar el uso del auto compartido entre los trabajadores de la DNN, con lo que se obtendrá una motivación del personal de la DNN para acudir a su trabajo y mejora de las relaciones entre trabajadores, cada fin de mes se verá reflejado su aplicación en un pago extra para los gastos de transporte.

En cuanto a la realización de encuestas de satisfacción laboral, este proyecto propone realizar encuestas de satisfacción laboral de forma semestral, de modo que se requiere una persona para realizar las encuestas dos veces al año, y se toma en cuenta el material necesario para el efecto.

En lo referente al reconocimiento de títulos de cuarto nivel y su recategorización, el proyecto se enfoca en fomentar la competencia laboral de acuerdo al nivel educativo de los trabajadores, su finalidad es brindar una oportunidad de crecimiento en la empresa, así como una mejor remuneración económica.

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 7. Cronograma de actividades

Actividad	Descripción	Responsable	CRONOGRAMA							
			May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Socialización con autoridades	Ejecutor del proyecto								
2	Socialización con trabajadores	Ejecutor del proyecto								
3	Ejecución de encuesta de satisfacción laboral	Ejecutor del proyecto								
4	Establecer ambientes laborales saludables	Ejecutor del proyecto								
5	Solicitud de concurso de méritos y oposición para puestos laborales	Autoridades de la DNN								
6	Fomentar un mejor clima laboral con actividades sociales mensuales	Ejecutor del proyecto								
7	Capacitaciones científicas	Expertos Contratados								
8	Evaluación de desempeño individual	Ejecutor del proyecto								
9	Reconocimiento a los trabajadores destacados	Ejecutor del proyecto								
10	MONITOREO Y EVALUACIÓN	Ejecutor del proyecto								

Elaborado por: la autora

En el cronograma se describen las actividades propuestas en este proyecto, cabe recalcar que en su mayoría se encuentran bajo la responsabilidad del ejecutor del proyecto, excepto en la solicitud de concurso de méritos y oposición para puestos laborales y la capacitación científica.

VIII. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar la ejecución de este proyecto se espera obtener:

- Personal con un adecuado nivel de satisfacción laboral, que influya positivamente en sus labores.
- Mejoramiento del desempeño laboral del personal que labora en la Dirección Nacional de Normatización.
- Optimización de las funciones de la DNN al resolver los requerimientos de forma oportuna y competente.
- Garantizar un ambiente laboral saludable para los trabajadores de la DNN, a través de actividades que fomenten un buen clima laboral además de realizar el reconocimiento interno de las labores realizadas con éxito y puntualidad.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bellon, L. (Diciembre del 2006), ¿Del fordismo a la acumulación flexible? Comparaciones y críticas a las diferentes formas de producción. Obtenido de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/download/5062/4722>

Cañizares, R. y García, J. (2015, p. 24). Análisis de la Gestión de Recursos Humanos en los Modelos de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural en los Países Andinos Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Chiavenato 2002. Gestión del Talento Humano. Primera edición, editorial McGraw-Hill.

EAE Business School (2015). Motivación intrínseca y extrínseca. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/motivacion-intrinseca-y-extrinseca-caminos-separados/>

García, V. (Junio del 2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Obtenido de: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

López, J. (Julio del 2005, p. 26). Motivación laboral y gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Parra, M. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. Obtenido de: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Licenciatura/Enfermeria/ProgramaNivelacion/A21/Unidad%201/lec_13a_conceptos_basicos_salud_laboral.pdf

Reta, V. (Junio de 2009). *Las Formas de Organización del Trabajo y su incidencia en el campo educativo*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6010/T-PUCE-6279.pdf?sequence=1>

Martín, et al. (Octubre 2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>

MSP. (2017). Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ESTATUTO-SUSTITUTIVO-MSP-ALCANCE-REFORMA-ABRIL17.pdf>

OMS, (2010), Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS.

Obtenido de https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

OMS, (2014, p. 3), Indicadores de carga de trabajo para la estimación del personal necesario (WISN). Obtenido de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/205233/9789243500195_users_spa.pdf;jsessionid=F5A22C1F96DEDCB95328555292925E14?sequence=1

Organización Internacional del Trabajo. (2008). Declaración de Seul sobre seguridad y salud en el trabajo. Obtenido de:

<http://www.seouldeclaration.org/en/Resources>

Salas, et al. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2012/cem124m.pdf>)

Sum, M. (2015). "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Obtenido de:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

