

# EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO: REFORMAS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA

## JOB PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: REFORMS IN THE CONTEXT OF THE PANDEMIC

*Lilia Antonieta Ramos Alvarado*<sup>1</sup>

*Abdel Javier Flores Olivos*<sup>2</sup>

*Licela Judith Paredes Tafur*<sup>3</sup>

*Carlos Alberto Centurión Cabanillas*<sup>4</sup>

Fecha de recepción :12 noviembre 2021  
Fecha de aprobación :28 diciembre 2021  
DOI :10.26495/rce.v8i2.2040

### **Resumen**

*El artículo de revisión tiene como **objetivo** identificar las reformas implementadas por las instituciones públicas para el continuo mejoramiento del desempeño laboral como efecto de la incidencia de la COVID-19. La **metodología** empleada se basa en el diseño de investigación documental, de tipo descriptivo y su diseño es no experimental de corte transversal. En cuanto a las fuentes de información, las bases de datos utilizadas fueron Redalyc, Scopus, Scielo y Alicia-Concytec. Los criterios de inclusión de artículos estuvieron establecidos por las palabras clave: desempeño laboral, pandemia, sector público. El periodo de tiempo para la selección de información fue de los últimos 03 años. Entre los **resultados** se evidenció, la implementaron de distintas reformas tales como; el coaching, el teletrabajo y las TIC's para mantener las actividades laborales durante la pandemia. Entre las principales **conclusiones** se menciona; si se realiza de manera correcta, las nuevas reformas aplicadas en el sector público durante la pandemia representan un impacto positivo en el desempeño laboral debido a brindar facilidades de comunicación.*

**Palabra's clave:** Desempeño laboral, pandemia, sector público.

### **Abstract**

*The review article aims to identify the reforms implemented by public institutions for the continuous improvement of work performance as an effect of the incidence of COVID-19. The methodology used is based on the descriptive documentary research design and its design is non-experimental, cross-sectional. Regarding the sources of information, the databases used were Redalyc, Scopus, Scielo and Alicia-*

<sup>1</sup> Licenciada en Administración. Maestra en Gestión Pública. Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Correo electrónico: lramos10@ucvvirtual.edu.pe

<sup>2</sup> Economista. Maestro con mención en Proyectos de Inversión. Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Correo electrónico: afloreso@unprg.edu.pe

<sup>3</sup> Economista, Magister en Economía Agraria, Magister en Innovación, Emprendimientos y Nuevos Negocios. Correo electrónico: lparedes@promperu.gob.pe

<sup>4</sup> Ingeniero Zootecnista. Magister en educación. Doctor en Administración de la Educación. Correo electrónico: ccabanillasc@ucvvirtual.edu.pe

*Concytec. The inclusion criteria of articles established by the keywords: job performance, pandemic, public sector. The time period for the selection of information was the last 03 years. Among the results it was evident, they implemented different reforms such as; coaching, teleworking and ICTs to maintain work activities during the pandemic. Among the main conclusions are mentioned; If done correctly, the new reforms applied in the public sector during the pandemic represent a positive impact on job performance due to the provision of communication facilities.*

**Key words:** *Job performance, pandemic, public sector.*

## **Introducción**

La aparición de la COVID-19 trajo consigo desafíos en los diferentes aspectos del ser humano (Calderon Hernandez et al., 2021), los cuales han sido contrarrestados por las estrategias implementadas por los gobiernos (Castañeda-Hernández & Rodríguez-López, 2020). Asimismo, el sector público es uno de los organismos que ha presentado nuevas inquietudes en la comunicación, gestión y desempeño laboral, por ende, este se ha visto en la capacidad de afrontar las demandas que se han venido mostrando y adaptarlas a los distintos contextos y necesidades, las cuales proporcionan implicaciones específicas para una futura crisis (Coombs & Timothy, 2020).

Actualmente, el desempeño laboral es un término determinante en el ambiente organizacional. (Jara Martínez et al., 2018) menciona que el recurso humano juega un papel importante en el éxito de las instituciones públicas, por lo cual el desempeño laboral deberá ser óptimo para la realización personal, igualmente la institución debería de contar con talento humano calificado y especializado en sus funciones con el propósito de cubrir las expectativas del Estado.

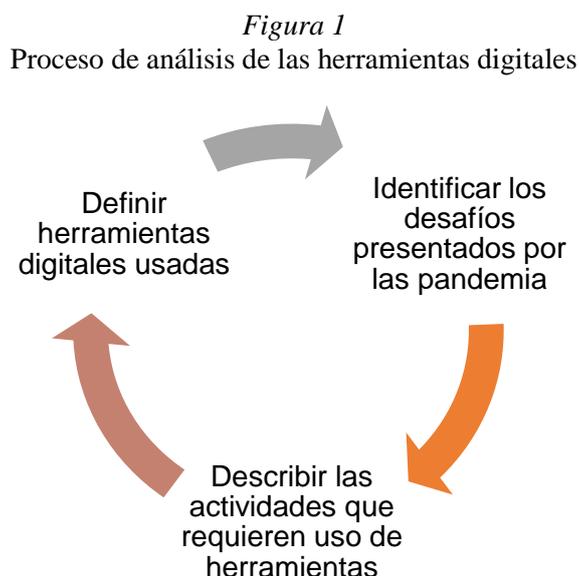
Existen diferencias marcadas con referencia al desempeño laboral en las organizaciones públicas con las organizaciones privadas. (Lluncor et al., 2021) considera que en las instituciones públicas existe una deficiencia en el uso de la tecnología como herramienta para la mejora del desempeño laboral, además que esta posee una escasa gestión del recurso humano. Mientras que (Valencia & Acevedo, 2019) hace énfasis que en el sector privado se muestra un mayor desarrollo de las habilidades digitales mediante la innovación, lo cual contribuye a la productividad de la institución. De igual forma (Montero Ulate et al., 2020) afirma que este sector posee métodos vanguardistas que permiten tener un menor impacto en el cambio de lo presencial a lo virtual.

En el ámbito de la pandemia, se han venido presentando varios antecedentes que favorecen el análisis del desempeño laboral y la creación de nuevas reformas que ayuden a disminuir las dificultades que han aparecido el último año como consecuencia de las restricciones aplicadas por la COVID-19 (Aguilar et al., 2020). Este artículo tiene como objetivo identificar las reformas

implementadas por las instituciones públicas para el continuo mejoramiento del desempeño laboral como efectos de la incidencia de la COVID-19.

Una reforma considerada adecuada por (Barrionuevo, 2020) para el desarrollo personal y organizacional en el sector público en tiempo de pandemia es la implementación del coaching, donde Barrionuevo, propone inferir si esta herramienta aporta avances progresivos en la gestión pública que ayude a la modernización del Estado. Asimismo, resaltó la importancia de invertir en el capital humano, se toma en cuenta que este debería ser el núcleo de toda organización.

Por otro lado, se ha revisado investigaciones donde se proponen en los objetivos el análisis de las herramientas digitales, que se han venido implementando en el sector público a través del trabajo remoto presente en la actualidad; donde (Lambis Villalba & Guzmán Munévar, 2020; Soto Córdova, 2021; Villacis, 2021) coinciden en analizar dichas herramientas a través de un proceso, el cual se describe en la Figura 1.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Principales herramientas digitales y tecnológicas necesarias para el desempeño laboral en tiempos de pandemia. (p. 4-5), por Lambis, & Guzmán, 2020. <http://site.curn.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/395>

Según (Montero Ulate et al., 2020) se menciona como una alternativa viable para la continuidad de las actividades del servicio público al teletrabajo, por ende tiene como objetivo identificar los efectos que ha causado el teletrabajo en este sector, señalando a este como una medida temporal efectuada, debido a los nuevos requerimientos causando la alerta sanitaria impuesta por el Estado. Al mismo tiempo, alude que el teletrabajo rompe el patrón predeterminado de que el servicio público se rige a un lugar específico,

y afirma que este se puede realizar en diferentes sitios siempre y cuando disponga de una conectividad moderna y actualizada. Adicional a ello (Peralta Beltrán et al., 2020) menciona que el teletrabajo se ha venido adaptando al nuevo contexto presentado, por consiguiente, tiene como el objetivo de su investigación analizar los diferentes antecedentes sobre la aplicación del teletrabajo en la administración, para así poder detallar el impacto de la COVID-19 en este ámbito, basándose en la evolución del teletrabajo en los últimos años y como ha cambiado el concepto de este después de la pandemia.

Con respecto al sector educación, para (Picon et al., 2021) y (Expósito & Marsollier, 2020) es importante señalar los procesos de enseñanza no presencial que se adoptaron por causa de la pandemia, donde Picon et al., (2021) plantea como objetivo el analizar el desempeño competencial de los profesores del sector público en Paraguay durante la pandemia COVID-19, para lo cual, considero relevante tomar en cuenta los conocimientos anteriores sobre las TIC en la práctica de clases no presenciales que disponían estos. Mientras que (Expósito & Marsollier, 2020) se enfocan en explorar e identificar las estrategias tecnológicas implementadas en la educación virtual pública. Además, indaga el desempeño académico de los estudiantes de los diversos grados posterior a la implementación de la virtualidad en Argentina.

Finalmente, en la investigación de (Escobar Zambrano, 2021) nos dice que debido a la repentina situación presentada por la pandemia no se encontró un procedimiento adecuado que brinde resultados correctos sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Por lo tanto, se formula como objetivo el crear una estrategia o método que permita el seguimiento y el avance continuo del desempeño laboral en el personal administrativo del sector público, tomando en cuenta los datos recaudados de la productividad laboral antes y después de la pandemia, con el propósito de facilitar información y así poder evaluar las capacidades laborales del personal administrativo.

## **2. MaETODOLOGÍA**

Esta revisión se orientó en la búsqueda de artículos relacionados a las reformas aplicadas para un mejor desempeño laboral en el sector público en época de pandemia tomando como base de datos a diferentes revistas académicas y sitios web especializados con antigüedad no mayor a tres años. Según nuestro tipo de estudio como se muestra representado en la Figura 2, se observó una mayor cantidad de antecedentes con enfoques cuantitativos y de revisión sistemática, y una menor de cualitativo y mixta.

*Figura 2*  
Clasificación por tipo de estudio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de *El desempeño laboral en empresas de asesoría empresarial en Latinoamérica de los últimos diez años: una revisión de la literatura científica*. (p. 20), por M. Zúñiga, 2021. <https://hdl.handle.net/11537/27009>

La metodología de este artículo se basó en la selección de una muestra de nueve investigaciones, los cuales utilizaron diferentes técnicas e instrumentos predominando entre ellas el uso de la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, el cual se vio aplicado de una manera virtual, los cuales también permitieron analizar las reformas aplicadas en el contexto de la pandemia basándose en los desafíos que se presentaron.

Igualmente, se contempló en los antecedentes un diseño en su mayoría exploratorio descriptivo debido a que se conocieron los diferentes contextos que se vinieron dando en las instituciones públicas de los diferentes sectores, y se analizaron los diferentes usos de las herramientas implementadas durante la pandemia.

## RESULTADOS

La modalidad de trabajo se ha visto trasformada a causa de las restricciones dadas para impedir la expansión de la pandemia. Por lo cual, se han implementado distintas herramientas de gestión estratégica que permitan a las organizaciones públicas continuar con el desarrollo de sus actividades. Como resultado (Barrionuevo, 2020) menciona al coaching, el cual contribuye a las organizaciones mediante la designación de un líder que ayuda a orientar al personal en sus competencias, específicamente, en el sector público el coaching aporta una mayor oficialización de acuerdos y convenios que favorecen a la población.

De igual forma, en los hallazgos de (Lambis Villalba & Guzmán Munévar, 2020) se señala a la telecomunicación como un factor importante de aplicación de tecnológica que permite el contacto entre personas desde cualquier parte del mundo mediante el

uso de internet, esto dado como respuesta al impacto del coronavirus causado en los diferentes sectores públicos. Además, (Soto Córdova, 2021) indica que esta estrategia considerada como temporal ha traído distintos beneficios a las instituciones; para el contexto peruano durante la pandemia, el 98% de las organizaciones públicas asumió el teletrabajo como una medida viable en la continuidad de sus labores, y actualmente el 53% ha rectificado su estructura organizacional con el fin de añadir puestos de teletrabajo.

Posteriormente (Montero Ulate et al., 2020) indica que en el sector público existían una pequeña cantidad de instituciones donde se aplicaba el teletrabajo, las cuales han servido como guía para que otras puedan replicar su modelo, y en los mejores casos mejorarlo. De la misma manera, señala que existió una colaboración entre organizaciones del Estado durante la pandemia que permitió facilitar la transición de un entorno presencial a un entorno netamente virtual.

Otra de las herramientas que se plantearon durante la pandemia fue el uso de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación), así como afirma (Villacis, 2021) en su investigación donde muestra como resultados que la ejecución de las TIC en el sector público fue esencial para el desarrollo de las actividades económicas, ya que estas formaron parte de la potencialización de la infraestructura digital dada durante la pandemia.

En la educación pública, (Expósito & Marsollier, 2020) afirma que se presenciaron dificultades al momento de implementar el uso de nuevos recursos tecnológicos en las escuelas públicas, estas diferencias se encuentran relacionadas tanto al nivel académico como a la situación socioeconómica en que se encuentran los estudiantes de las distintas instituciones, de la misma forma asevera que fue la aplicación WhatsApp la más recurrida entre docentes y alumnos para comunicarse y cumplir con sus labores establecidas. Igualmente, (Picon et al., 2021) concluye que los medios más utilizados para la continua comunicación durante la pandemia son los mensajes de textos y las redes sociales los cuales han sido las herramientas que se han venido adoptando para asimilar las clases presenciales.

Por último, (Peralta Beltrán et al., 2020) considera que el teletrabajo es una alternativa moderna, realista, y una de las más óptimas para aplicar en el contexto de la pandemia ya que conlleva a que los trabajadores puedan tener desarrollar sus actividades desde cualquier espacio físico, manteniendo una favorable eficiencia y productividad en los procesos administrativos.

## **DISCUSIONES**

En relación a la implementación de las TIC's (Lambis Villalba & Guzmán Munévar, 2020) nos menciona que el Estado debería incluir motivación visual como método para facilitar el uso correcto de estas en la planeación y organización del trabajo, de tal forma que las personas puedan aprovechar las TIC's para la telecomunicación. Asimismo, nos dice (Soto Córdova, 2021) que el Estado debe considerar la previsión organizacional de las instituciones mediante el uso de las TIC's en el caso de futuras dificultades con el fin de mantener la productividad del personal en el trabajo a distancia.

(Peralta Beltrán et al., 2020) recalcan que el uso del teletrabajo fluctúa según las distintas economías y se encuentra mayor implementado en los aquellos países más desarrollados, debido a que en estos existen políticas que cubran y se adapten mejor en un posible escenario de trabajo remoto. Por lo tanto, este autor nos dice que el teletrabajo tiene un impacto positivo mayor en las organizaciones que poseen tecnología de vanguardia en comparación con aquellas que mantienen sistema de trabajo tradicional.

Posteriormente en el sector educación, (Expósito & Marsollier, 2020) y (Picon et al., 2021) sugieren, como medio de evaluar la efectividad de las herramientas aplicadas durante la pandemia, el llevar a cabo un seguimiento al docente en el uso de las tecnologías, de la misma forma brindarles las medidas necesarias para la capacitación y entrenamiento en el uso de estas mediante recursos digitales, para así poder asegurar un desarrollo profesional adecuado y el mejoramiento en el desempeño académico de los estudiantes.

## **CONCLUSIONES**

Ante la llegada de la pandemia, se asumieron nuevos retos y estrategias de reactivación económica, por lo que la gestión de recursos humanos asumió un rol importante y protagónico para identificar nuevas alternativas de solución que permitieran continuar con las labores públicas, pero sin exponer la salud de sus trabajadores. Sin embargo, dichas alternativas de solución presentaban algunas limitaciones ya que muchos no se encontraban preparados, capacitados o contaban con las herramientas necesarias, para realizar sus actividades con normalidad lo cual afectó su desempeño, gracias a que inicialmente solo se pensaba en estas reformas como alternativas de solución inmediata durante la pandemia, pero con el tiempo se pudo notar que gracias a estas implementaciones se podían lograr mayores beneficios, como la inclusión a estar conectados en un mundo más globalizado mediante la tecnología y la agilización de procesos de una manera virtual.

Existen diferentes contextos en el sector público con relación al sector privado, debido a que en el sector privado ya se venían desempeñando y creando nuevas reformas para su desempeño laboral en una modalidad virtual, mientras que en el sector público no estaban preparados para realizar cambios e innovaciones espontáneamente. Sin embargo, debieron reaccionar de manera inmediata y adaptarse a tales cambios; dentro de los cuales los más resaltantes fueron la implementación del coaching, el uso de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) y el teletrabajo, dando como resultado un sistema de trabajo remoto (algunos días se trabaja desde casa y otros desde oficina), el cual forma parte de la nueva estructura digitalizada de las instituciones públicas actualmente desarrollada.

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, V. J. C., Pejerrey, J. A. Á., Ramírez, M. G. A. C., & Rosales, L. A. F. C. (2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50–55. <https://doi.org/10.19083/RGM.V6I1.1489>
- Barrionuevo, N. V. V. (2020). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *El Antoniano*, 135(1), 1–16. <https://doi.org/10.51343/ANTO.V135I1.708>
- Calderon Hernandez, G., Osorio-Londoño, A. A., & Serna-Gómez, H. M. (2021). Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3867826>
- Castañeda-Hernández, D. M., & Rodríguez-López, J. I. (2020). COVID 19 - La pandemia. Una mirada a sus impactos en Latinoamérica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 746–753. <https://doi.org/10.37960/RVG.V25I91.33162>
- Coombs, & Timothy, W. (2020). Public Sector Crises: Realizations from Covid-19 for Crisis Communication. *PARTECIPAZIONE E CONFLITTO*, 13(2), 990–1001. <https://doi.org/10.1285/I20356609V13I2P990>
- Escobar Zambrano, J. M. (2021). *Evaluación del desempeño en tiempos de Covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil* [Universidad Casa Grande: Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/2733>
- Expósito, C. D., & Marsollier, R. G. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 22(39),

39–40. <https://doi.org/10.17081/EDUHUM.22.39.4214>

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, Jessica Julissa. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–760.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html>

Lambis Villalba, I. T., & Guzmán Munévar, E. (2020). *Principales herramientas digitales y tecnológicas necesarias para el desempeño laboral en tiempos de pandemia* [Corporación Universitaria Rafael Núñez].  
<http://site.curn.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/395>

Lluncor, M., Revilla, A. C., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 12–20.  
<https://doi.org/10.37787/PAKAMUROS-UNJ.V9I1.159>

Montero Ulate, B., Lizzett Vasconcelos Vásquez, K., & Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo:: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS, ISSN-e 2173-1675, Vol. 10, Nº. 2 (Comunicación de crisis en salud Covid-19 y otras crisis sanitarias), 2020 (Ejemplar dedicado a: Monográfico Covid-19), págs. 109-125, 10(2), 109–125.*  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7697392&info=resumen&idioma=ENG>

Peralta Beltrán, Á. R., Bilous, A., Flores, J. C., & Bombón Escobar, C. F. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, ISSN-e 2588-073X, Vol. 4, Nº. 1, 2020, págs. 326-335, 4(1), 326–335.*  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204&info=resumen&idioma=SPA>

Picon, G. A., González de Caballero, G. K., & Paredes Sánchez, J. N. (2021). Desempeño y formación docente en competencias digitales en clases no presenciales durante la pandemia COVID-19 - Dialnet. *Universidad Privada María Serrana*, 8(1), 139–153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8070339>

Soto Córdova, M. M. (2021). EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TIC DE TELETRABAJO Y SU ADECUACIÓN A LAS CONDICIONES LABORALES PERUANAS EN LA EMERGENCIA SANITARIA COVID-19. *Universidad Autónoma de Ica*. <http://localhost/xmlui/handle/autonomadeica/901>

- Valencia, A., & Acevedo, M. C. (2019, agosto 9). *El Caribe: El sector privado y el reto de aumentar la productividad y el crecimiento - Parte I*. BID Invest.  
<https://idbinvest.org/es/blog/impacto-en-el-desarrollo/el-caribe-el-sector-privado-y-el-reto-de-aumentar-la-productividad-y>
- Villacis, L. (2021). Herramientas digitales en la reactivación económica en época de pandemia Covid-19. *REVISTA CIENTÍFICA CAMINOS DE INVESTIGACIÓN*, 2(2), 19–25. [https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/wp-content/uploads/Herramientas\\_digitaes\\_en\\_la\\_reactivacion\\_economica\\_en\\_epoca\\_de\\_pandemia\\_Covid\\_19.html](https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/wp-content/uploads/Herramientas_digitaes_en_la_reactivacion_economica_en_epoca_de_pandemia_Covid_19.html)
- Zúñiga Paredes, M. L. (2021). *El desempeño laboral en empresas de asesoría empresarial en Latinoamérica de los últimos diez años: una revisión de la literatura científica* [Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27009>