



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Gestión organización para mejorar el desempeño laboral en una
clínica oftalmológica, Lima 2020**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y
Dirección de Empresas**

AUTORA

Br. Ramírez Andrada, Basilia

ORCID: 0000-0002-9042-8099

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de Calidad

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza

ORCID: 0000-0002-4060-5667

Secretario

Dr. Pietro Guissepi Dondero Cassano

ORCID: 0000-0003-3117-0136

Vocal

Mtro Julio Capristán Miranda

ORCID: 0000-0001-5741-7438

Asesor metodólogo

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesor temático

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez

ORCID: 0000-0002-8357-4514

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a Dios por darme la dicha de iniciar y concluir esta etapa de mi carrera y sustentarme en todo tiempo, a mis queridos padres y hermanos por su cariño y apoyo incondicional, a mis amigos por compartir siempre ese entusiasmo, mis logros son sus logros.

Agradecimiento

A Dios por ayudarme a perseverar en esta etapa de mi carrera, a la Universidad Privada Norbert Wiener por contribuir en mi formación profesional a lo largo de estos años, a mis maestros de quienes aprendí mucho en mi vida universitaria, y de manera muy especial a mis asesores quienes fueron participes en este resultado.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Ramírez Andrada Basilia identificado con DNI Nro. 70022000, domiciliado en Jr. Carlos Alayza y Roel 1963 – Lince egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Dirección de Empresas he realizado la Tesis titulada “Gestión Organización para mejorar el desempeño Laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020” para optar el título profesional de **Licenciada en Administración y Dirección de Empresas**, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 2 de Julio de 2020.



Ramírez Andrada Basilia

DNI 70022000

Índice

Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
O resumo	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	28
2.1 Enfoque y tipo	28
2.2 Población, muestra y unidades informantes	29
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	30
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
2.5 Proceso de recolección de datos	32
2.6 Método de análisis de datos	32
III. RESULTADOS	33
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	33
3.2 Descripción de resultados cualitativos	42
3.3 Diagnóstico	47
3.4 Propuesta	50
3.4.1 Priorización de los problemas	50
3.4.2 Consolidación del problema	51
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	52
3.4.4 Categoría solución	57
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	58
3.4.6 Actividades y cronograma	59

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
4.1 Discusión	89
4.2 Conclusiones	93
4.3 Recomendaciones	94
REFERENCIAS	95
ANEXOS	99
Anexo 1: Matriz de la investigación	100
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	101
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	128
Anexo 4: Instrumento cualitativo	130
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	132
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	133
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	142
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	144
Anexo 9: Matrices de trabajo	146

Índice de tablas

Tabla 1.	33
Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Rendimiento.	33
Tabla 2.	35
Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Competencias.	35
Tabla 3.	37
Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación.	37
Tabla 4.	39
Pareto de la categoría desempeño laboral	39
Tabla 5	60
Actividades y Justificación 1	60
Tabla 6	63
Proyección del Indicador nivel Implementación desempeño	63
Tabla 7	66
Proyección del Indicador alcance de Incentivos económicos	66
Tabla 8	66
Proyección del Indicador alcance de Incentivos no económicos	66
Tabla 9	67
Actividades y Justificación 2	67
Tabla 10	75
Proyección del Indicador Nivel de logro de Implementación plataforma Capacitación	75
Tabla 11	76
Actividades y Justificación 3	76
Tabla 12	80
Proyección del Indicador nivel de avance del Rediseño	80
Tabla 13	85
Proyección del Indicador nivel de actualización M.F	85
Tabla 14	88
Proyección del Indicador nivel de avance del plan de S. D	88

Índice de figuras

Figura 1. Proceso Recolección de Datos.	32
Figura 2. Frecuencias y Porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Rendimiento	33
Figura 3. Frecuencias y Porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Competencias	35
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación	37
Figura 5. Pareto de la Categoría Desempeño Laboral	41
Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría Rendimiento.	42
Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría Competencias.	43
Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría Capacitación.	44
Figura 9. Análisis Mixto de la categoría Desempeño Laboral	46
Figura 10. Priorización del problema	50
Figura 11. Estilos de Liderazgo	56
Figura 12. Proceso Evaluación Desempeño	62
Figura 13. Esquema Comunicación Plan de desempeño	65
Figura 14. Estructura Organizacional Actual Centro Oftalmológico.	69
Figura 15. Modelo Triaxial de Valores	70
Figura 16. Modelo Cuatriaxial de Valores	71
Figura 17. Esquema Implementación C.O	71
Figura 18. El Valor de los Valores	72
Figura 19. Cartas el valor de los valores	73
Figura 20. Programación Deportiva bimestral	74
Figura 21. Plan de Capacitación anual Plataforma Virtual E-Learning	75
Figura 22. Estructura Organizacional actual	78
Figura 23. Rediseño Estructura Organizacional.	79

Índice de cuadros

Cuadro 1 Matriz de Categorización	30
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta.	58
Cuadro 3. Matriz de tácticas, actividades y cronograma.	59
Cuadro 4. Presupuesto de la implementación del objetivo 1.	61
Cuadro 5. Cotización proveedores plataforma Evaluación Desempeño	62
Cuadro 6. Modelo parámetros Incentivos	64
Cuadro 7. Esquema contenido guía de Beneficios	65
Cuadro 8. Presupuesto de la implementación del objetivo 2.	68
Cuadro 9. Instrucciones Trivia o Acertijo	72
Cuadro 10. Instrucciones Juego el Valor de los Valores	73
Cuadro 11. Cotización Proveedores Plataforma Virtual E-Learning	74
Cuadro 12. Presupuesto de la implementación del objetivo 3.	77
Cuadro 13. Estructura Organizacional.	79
Cuadro 14. Actual Manual de funciones del área de admisión.	81
Cuadro 15. Actualización del Manual de funciones del jefe de admisión.	83
Cuadro 16. Actualización del Manual de funciones del área de admisión.	84
Cuadro 17. Modelo determinación de Competencias curricular	85
Cuadro 18. Modelo diseño de perfil de puestos.	87

Resumen

La presente investigación es titulada “Gestión Organización para mejorar el desempeño laboral en una clínica Oftalmológica, Lima 2020” el objetivo del estudio fue realizar un análisis profundo del problema desempeño laboral y proponer estrategias de mejora.

Para el estudio se empleó el sintagma holístico, enfoque mixto, tipo proyectivo, nivel comprensivo, método inductivo, deductivo. La población estuvo conformada por trabajadores de la empresa, la muestra fueron 30 trabajadores de la institución, las entrevistas fueron realizadas a las unidades informantes tales como: El responsable de investigación operativa, personal de confianza y el responsable de costo y presupuestos. Los instrumentos para recopilar datos fueron la entrevista a través de una guía de entrevista de 07 preguntas, y el cuestionario de 20 preguntas con la escala Likert, para el procesamiento de los datos en el nivel cuantitativo se utilizó el Microsoft Excel en las representaciones gráficas, análisis del diagrama de Pareto y para el nivel cualitativo se transcribió en Microsoft Word seguidamente se usó el programa Altas Ti 8, posteriormente se realizó un análisis mixto en el programa Altas Ti 8.

Los resultados mostraron que la entidad tiene tres puntos problemáticos muy marcados en el desempeño laboral, como son: La carencia de evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo, ausencia de una cultura organizacional al no haber identidad con la organización, además de una estructura organizacional rígida y burocrática, dado que la estructura organizacional es vertical. La propuesta está enfocada en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño y un programa de desarrollo, además de rediseñar la cultura y la estructura organizacional, todo ello mediante la gestión organizacional.

Palabras clave: Desempeño Laboral, gestión organizacional, rendimiento, competencias, evaluación

O resumo

A presente investigação é intitulada "Gerenciamento organização para melhorar o desempenho no trabalho numa clínica Oftalmológica, Lima 2020". O objetivo do estudo é realizar uma análise aprofundada do problema de desempenho Trabalhista e propor estratégias de melhoria.

Para o estudo, foi aplicada a sintagma holística, abordagem mista, tipo projetivo, nível abrangente, método indutivo e dedutivo. A população era composta por trabalhadores da empresa, a amostra era de 30 trabalhadores da instituição, as entrevistas foram realizadas com as unidades informantes como: O responsável pela pesquisa operacional, pessoal de confiança O responsável de custos e orçamentos. Os instrumentos para a coleta de dados são a entrevista por meio de um roteiro de 07 perguntas, e o questionário de 20 questões com escala Likert, para o processamento dos dados no nível quantitativo, foi utilizado o Microsoft Excel nas representações gráficas, análise do gráfico de Pareto e para o nível qualitativo foi transcrito no Microsoft Word, em seguida o Programa Altas Ti 8, posteriormente uma análise mista foi realizada no programa Altas Ti 8.

Os resultados mostram que a entidade possui três pontos de problemas muito marcantes no desempenho no trabalho, como são a falta de avaliações de desempenho e programas de desenvolvimento, a ausência de uma cultura organizacional, pois não há identidade com a organização, além disso que a estrutura organizacional rígida e burocrática, pois a estrutura organizacional é vertical. A proposta é focada na implementação de um sistema de avaliação de desempenho e um programa de desenvolvimento, além de redesenhar a cultura e a estrutura organizacional, tudo por meio da gestão organizacional.

Palavras-chave: Desempenho Trabalhista, gestão organizacional, desempenho, competências, avaliação

I. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y competitivo las empresas necesitan de estrategias que ayuden a mantenerse en el mercado, es así que los administradores y gerentes de recursos humanos son una pieza fundamental al momento de realizar un procesos de selección, así mismo se precisa la importancia de analizar el perfil del puesto de tal forma que se elija al candidato correcto que cumpla con las expectativas de la organización, es decir que los trabajadores cuenten con competencias y comportamientos que les permitan adaptarse a los cambios y asumir retos más allá de sus funciones, además de desarrollar habilidades en su desempeño y generen ventajas competitivas para cumplir los objetivos organizacionales.

Es pertinente mencionar que las organizaciones sólidas en el mercado actual son las de mayor crecimiento, creatividad e innovación tienen, dado que aplican proceso de selección basado en un perfil específico lo cual permite que el candidato cumpla con lo requerido para el puesto, se adapte a cambios y asuman situaciones complejas con respuestas rápidas. En ese sentido las competencias y habilidades son atributos que contribuyen en el desempeño laboral eficiente, algunas empresas optan por contratar personal sin contar con un perfil para el puesto por ende el proceso de reclutamiento no es el más adecuado, como consecuencia de ello se refleja un bajo rendimiento en las tareas asignadas y problemas de relaciones interpersonales entre trabajadores que influyen en gran manera en la cooperación para el cumplimiento de sus metas organizacionales, es así el caso de algunas empresas latinoamericanas que se describen a continuación:

En Ecuador se pudo observar que, en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Tungurahua, la falta de cumplimiento de las metas y estrategias con referente a la administración de instituciones financieras fueron intervenidas y en otras ocasiones cerradas por qué no se contaba con una planeación estratégica, la incorrecta toma de decisiones, la falta de productividad, son algunos factores que perjudicaron en el rendimiento eficiente de la administración. Debido a ello, se plantea el desarrollo de un procedimiento de coaching que ayude a mejorar el desempeño laboral en el sector de cooperativa y se pueda dar un servicio adecuado a la población (Caisa, Dolores, Miranda, 2018).

En Venezuela la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, los empleados tienen insatisfacción y están desmotivados debido a la remuneración que perciben la cual no es acorde a las funciones, también existe disconformidad en evaluación de desempeño. Por tal motivo es necesario diseñar y adaptar sistemas y métodos de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas, limitaciones e insatisfacciones que se registran además de corregirlas y así garantizar el cumplimiento de meta y los objetivos, según el estudio realizado uno de factores más relevantes en el desempeño laboral es el salario que perciben los empleados a cambio de su labor, así como la estabilidad laboral y las condiciones de contrato que ofrece la organización, en ese sentido hay una relación entre las variables que es la evaluación y la consolidación del resultado como parte de un proceso para la consecución de la actividad económica de las organizaciones (Pedraza, Amaya, Conde, 2010).

La Influencia del desempeño laboral en la satisfacción de los directivos de mipymes turísticas en México; debido a las grandes inversiones que apuestan al crecimiento del sector turístico, ha motivado generar investigaciones de apoyo en capital humano, elemento de referencia para la permanencia de los turistas, ya que el servicio al cliente es una variable fundamental de satisfacción, además los trabajadores generan nuevas ventajas competitivas diferentes con relación al producto y servicio. La industria turística y la gestión administrativa son temas de enfoque, debido a los retos de la globalización que están dirigidas a mejorar el servicio, lo que permite el crecimiento, desarrollo y la competitividad en dicha industria. Es así que el contacto masivo origina un análisis para entender los aspectos que son necesarios para motivar y ayudar a mantener una buena gestión administrativa del personal, porque de ellos depende el desempeño laboral y la satisfacción del cliente los cuales se convierten en rubros necesarios de análisis (Argüelles, Quijano, Medina, Mora, 2019).

Por otro lado, en el Perú existen antecedentes que demuestran problemáticas en las empresas de la misma índole, las cuales están sustentadas con estudios de investigación de acuerdo a los siguientes casos:

La relación de la gestión de talento humano y el desempeño Laboral de los colaboradores en la unidad de gestión educativa local en Chachapoyas, es de grado mayor porque para la selección del personal administrativo se toman en cuenta mucho las referencias de personas conocidas que tienen vínculos con: temas políticos, presencia, afinidad entre otros. Es por ello que el desempeño laboral en los trabajadores es regular con tendencia a imperfecciones, la cual se evidencia en los diferentes departamentos administrativos de la organización, por tal motivo en el estudio se busca recabar información respecto a la gestión de talento humano y su vínculo con el desempeño laboral, considerando la apreciación que tienen los colaboradores en relación a las funciones que desempeñan UGEL (Siccha y Collazos, 2020).

Mientras tanto en la provincia de Huacho la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. Están revisando las normativas de La ley universitaria N^a 30220 y su entidad reguladora como la SUNEDU, organismo Gubernamental especializado, adscrito al MINEDU, quien tiene la facultad de evaluar y supervisar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad a través del marco legal con fines educativos y el mejoramiento de la calidad, en ese sentido para cumplir dichas exigencias muchas universidades se organizan con la finalidad de ser licenciadas, es el caso de la universidad, donde se evidencia que hay un cierto grado de irregularidades por parte del personal administrativo, al no contar con una adecuada administración del personal se observa anomalías en los procesos y un déficit en el desempeño laboral por ende se puede percibir una barrera para cumplir con los objetivos organizacionales de calidad, según normas establecidas (López, Ramos y López, 2018).

En la provincia de Ferreñafe la recaudación de impuestos y contribuciones son parte del desarrollo progresivo en las municipalidades, mediante lo cual se ejecutan proyectos de inversión directa, debido a que en la recaudación del mes de diciembre del año 2012 solo obtuvo un 65% de lo recaudo, esto debido a que la gestión de dicha entidad no desarrolla programas de cultura tributaria como campañas para incentivar a los ciudadano para ser responsable con los pagos, además de no contar con personal capacitado para realizar las funciones correspondientes, la mayor incidencia en la falta de estrategias tributarias adecuadas como descuentos, incentivos al buen pagador, vales de consumo, etc. En tanto la institución no dispone del personal entrenado o capacitado para cumplir las funciones del área debido a la poca

capacidad de tomar decisiones para mejorar las acciones tributarias que permitan incrementar la recaudación tributaria (Reyes y Racchumi, 2017).

Por último en la clínica oftalmológica, con más de 11 años en el mercado ha logrado crecer progresivamente y mantenerse en el mercado, sin embargo la problemática que aqueja es la falta de profesionales de mando medio que supervisen tareas y cumplimientos de objetivos por áreas y de manera periódica, por otro lado el personal no cuenta con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, así mismo existe falta de liderazgo y comunicación entre áreas, lo cual impide identificar las deficiencias de sus funciones, También existe falta de conocimiento técnicos en la administración de equipos y el uso de programas de ERP que permitan consolidar y reportar la información periódica.

El establecimiento tiene como objetivo ganar licitaciones mediante propuestas de servicios que recibe de sus clientes instituciones públicas y privadas, dentro de ellas se encuentran las Instituciones Administradoras de Fondos de Salud “IAFAS”, para lo cual requiere contar con procesos establecidos además de una evaluación de costos y gastos de los servicios y contar con una gestión documentaria eficiente, manuales de funciones y procedimientos actualizados. Por otra parte, la función de la administración cumple un papel importante en la planificación, organización y dirección de las funciones, además necesita de personas con competencias específicas que puedan ser de soporte para analizar la rentabilidad de los proyectos, gestionar y controlar el cumplimiento de los objetivos.

Con respecto a la problemática expuestas líneas anteriores a continuación se proporciona información de algunas tesis de investigación que se dieron en diversas instituciones a nivel nacional e internacional las cuales cuentan con propuestas de mejora que se han estado implementando para dar una solución al problema del bajo desempeño laboral, así mismo en los trabajos de investigación se refleja el uso de varios tipos de metodologías para su elaboración, es el caso de:

Figuroa (2018) realizaron la tesis titulada “*Factores que afectan el Desempeño Laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera.*”, la investigación realizó mediante un estudio de enfoque mixto, aplicando el método análisis /deductivo, con una muestra de 30 trabajadores, utilizó encuestas para la recolección de datos, teniendo como variable la responsabilidad, comunicación y Liderazgo, obteniendo como resultado que los factores que afectan el desempeño laboral en primera esta la responsabilidad, luego comunicación y por último el liderazgo. La principal sugerencia fue que los sujetos de estudio realicen propuestas en sus empresas que permitan fomentar la comunicación, además métodos de medición para monitorear la entrega de trabajos y si no tuvieran implementar evaluación 360° para mejorar la responsabilidad.

Jiménez y Mosquera (2017) sustentaron la tesis titulada *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas, Ecuador*, la investigación lo realizaron mediante un enfoque mixto, aplicando el método analítico/deductivo, con una muestra de 32 trabajadores, utilizó encuestas para la recopilación de datos, Teniendo como variable condiciones físicas, trabajo en equipo, equidad, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, obtenido como resultado bajos niveles de comunicación, además de sesgos en la distribución de responsabilidades y como consecuencia de ello un liderazgo debilitado dado que no hay respuesta por parte de los trabajadores a la forma de liderazgo actual. En ese sentido se propuso un plan operativo anual para que las actividades sean incluidas en el presupuesto del próximo año para que pueda establecer un proceso de evaluación continua a fin de hacer un seguimiento y monitoreo del cumplimiento de actividades y funciones de los trabajadores del área y por lo menos una vez por periodo se realice la medición de clima organizacional. Esta investigación concuerda con lo que se menciona en el estudio.

Cepeda, Salguero, Sánchez (2015) realizaron la tesis titulada *Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED, Colombia*, el objetivo era determinar como la herramienta del reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED, la investigación lo realizaron mediante un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo, la muestra fue de 28 trabajadores, utilizó encuestas y entrevista para la recopilación

de datos, es así que en los resultados afirmando que en definitiva hay un buen porcentaje de empleados que muestran buena disposición para el desarrollo de funciones y responsabilidades sin embargo no perciben que sus labores sean reconocidas por sus jefes inmediatos, dado que la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento, debido a ello se propuso estrategias para evaluación y posible implementación de reconocimiento y desarrollo que genere compromiso, sentido de pertenecía por el trabajo.

Romero (2016) realizó la tesis titulada *Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar el Desempeño Laboral del IESS de Babahoyo, Ecuador*, la investigación lo realizó mediante un enfoque mixto, aplicando el método inductivo-deductivo, con una muestra de 20 trabajadores, utilizó encuestas para la recopilación de datos, dando como resultado que es necesario plantear un modelo de evaluación del desempeño laboral por parte del área de recursos humano, es pertinente precisar que un 65% conoce parcialmente sus funciones, mientras que un 25% manifiesta que conoce a cabalidad sus funciones y un 10% señala que no recibió información de sus funciones al integrarse a la organización. Por otro lado, el 55% del personal desconoce la existencia del manual de funciones, mientras que un 40% alega conocer dicho manual. En relación a las capacitaciones un 40% señala haber recibido inducción y 60% no recibió, al no contar con los conocimientos necesarios para lo cual han sido contratados existe unas falencias y un bajo rendimiento laboral motivo por el cual se formula una propuesta para evaluar el desempeño laboral.

Mestra & Avilés (2018) realizó la tesis titulada *“Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud”*, la investigación lo realizó mediante un enfoque mixto, aplicando el método inductivo-deductivo, la muestra fue de 50 trabajadores, utilizó estadística descriptiva para la recopilación de datos, dando como resultado en la encuesta realizada a los empleados del instituto prestador de Salud, se puede concluir que es necesario tener un modelo de gestión del talento humano basado en competencias ya que permite reforzar el desempeño y mejora la productividad y calidad de servicio, la institución pocas veces aplica reclutamientos bajo este enfoque, así mismo se enfatiza que las competencias son características conductuales del trabajador ya que permite que tengan un alto desempeño por ello es muy importante

identificarlo, el estudio propone un procedimiento de reclutamiento y selección de personal orientados bajo un enfoque de competencias que ayude a la organización tener un crecimiento y desarrollo sostenido.

Pastor (2018) desarrolló una investigación, tuvo como objetivo *determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017*, el estudio fue realizado con un enfoque cualitativo, método descriptivo prospectivo, transversal y correlacional, la población fue 280 trabajadores administrativos de la empresa, la muestra fue de 162 trabajadores, se utilizó encuestas para la compilación de datos, para la variable clima organizacional las dimensiones fueron: Realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. Para desempeño laboral se usó dimensiones como motivación, responsabilidad, liderazgo - trabajo en equipo, formación y desarrollo personal, concluyendo que el clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral, los encuestados consideran que existen niveles bajos de: Responsabilidad en la empresa, liderazgo, formación y desarrollo. Ante la situación se planteó implementar un plan de Sostenibilidad como programas de habilidades blandas dirigido a jefes y gerentes de la empresa por un periodo de seis meses con clases interactivas tres días a la semana. También se propuso ofrecer clases de Excel avanzado para los Negocios en la Universidad ESAN por un periodo de cinco meses y talleres de psicología.

Rojas y Vílchez (2018) realizó la tesis titulada *realizó la tesis titulada Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018*, la investigación fue realizado a través de un enfoque mixto, aplicando el método cuantitativo, la muestra fue de 50 personas de un total de 50, utilizó la observación, entrevista y encuesta, la variable gestión de talento humano tuvo la dimensiones: Selección del personal, capacitación del personal, en tanto para la variable desempeño laboral la dimensiones fueron: calidad de trabajo, trabajo en equipo, teniendo como resultado que las personas encargadas de recursos humanos no cuenta con el conocimiento suficiente para realizar un adecuado proceso de selección motivo por el cual existe ausentismo laboral, falta de comunicación, desmotivación y un clima laboral tóxico y falta de compromiso en los

trabajadores lo cual impactan en el bajo desempeño laboral. Ante ello se planteó una propuesta de implementar un área de gestión de talento humano en la institución, realizar supervisiones planeadas, fomentar equipos de trabajo y mejorar los ambientes de trabajo.

Sánchez (2018) realizó la tesis titulada *Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018*, la investigación fue realizada a través de un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo propositivo, y la muestra fue de 39 trabajadores, utilizó encuestas para la obtención de datos, las dimensiones en desempeño laboral fueron competencias gerenciales, competencias interpersonales, competencias intrapersonales, dando como resultado que las competencias intrapersonales tiene nivel alto del 85%. La evaluación del desempeño modelo 360° se propone como iniciativa que pretende implantar un nuevo método de evaluación del desempeño para ampliar la información del comportamiento de los trabajadores y contribuir con la retroalimentación que conlleve al cumplimiento eficiente de las tareas asignadas.

Peralta (2019) desarrolló una investigación titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima-Perú*, la investigación lo realizó mediante un enfoque secuencial, aplicando el método cuantitativo, la población fue 90 y la muestra fue de 39 trabajadores, utilizó encuestas para la recopilación de datos, las dimensiones en la variable desempeño laboral fueron: La motivación, satisfacción del trabajo, la formación y desarrollo profesional. Los resultados muestran que el clima organizacional y el desempeño laboral según percepción de los trabajadores no es muy óptimo para desarrollar sus funciones diarias, además existe un alto nivel de significancia entre las dimensiones de la autorrealización con el desempeño laboral. En ese contexto se planteó una propuesta de programar capacitaciones para los trabajadores cada tres meses con el software institucional, centralizar las áreas que estén dispersas para mejorar las condiciones de trabajo y comunicación interna.

Siccha y Collazos (2018) realizó la tesis titulada *Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018*, la investigación tuvo un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo, deductivo e inductivo, la población fue 30 y la muestra fue de 27 trabajadores de un total de 30, se aplicó encuestas y entrevistas para la recopilación de datos, tuvo como dimensiones en desempeño laboral: Condiciones personales, Características del trabajo, Relaciones interpersonales. Obteniendo como resultado que en la institución los trabajadores están conformes con sus funciones y cargo, el ambiente de trabajo es bueno, sin embargo, la debilidad que aqueja a la organización son las relaciones interpersonales. En tanto se planteó objetivos y acciones para la mejora en la gestión de talento humano, desempeño laboral y la satisfacción por estar interrelacionadas entre sí, los cuales fueron: Capacitar a los docentes según sea la necesidad de la institución, establecer estructuras salariales por cumplimiento de objetivos, Realizar planes de comunicación internas. La sugerencia fue medir de manera permanente la satisfacción laboral de los trabajadores con la finalidad de realizar un programa de incentivos y acciones que conlleve al fortalecimiento del personal.

En esa misma línea las investigaciones señaladas en los párrafos anteriores también cuentan con teorías de varios autores quienes justifican con investigaciones desde tiempos muy remotos y que en la actualidad dichos estudios ayudaron al mejoramiento en el desempeño laboral, además del plan de mejora en los procesos se destaca mayor eficiencia en los trabajadores de las organizaciones, a continuación, se menciona algunas teorías que sustenta el presente estudio.

La Teoría clásica de la administración es avalada por Fayol, los Gilbreth y Gantt quienes sustentan que la teoría cumple un papel importante al momento de dividir funciones de manera equitativa en todas las áreas subordinadas, no es peculiar de los niveles superiores, por otro lado se puede contar con un mayor alcance al analizar los antecedentes a través de los therbligs, dado que son movimientos que representan dentro del proceso administrativo trabajos manuales, los cuales están registrados en una lista blanca información de los trabajadores referente a sus méritos, también los gerentes pueden planificar y supervisar el trabajo del personal a través de una gráfica de barras. En conclusión, la teoría clásica permitió en la investigación entender que

la empresa necesita organizarse para que las tareas sean distribuidas de manera que los objetivos puedan ser supervisados y medidos (Chiavenato, 2019; Hernández, 2011; Stephen y DeCenzo,2009).

La teoría de las relaciones humanas es respaldada por Mayo, Lewin y Owen quienes sostienen que existe una nueva concepción donde la solución a problemas de cooperación no se dan mediante formas tradicionales es decir se dan a través de relaciones interpersonales en un grupo, por lo que la visión o cultura de la organización sobre manejar dichos problemas es a través del liderazgo del administrador, además los cambio no solo se debe mejorar en las condiciones laborales, desde luego es necesario enfatizar en cambios que contribuyan en el verdadero desarrollo social. En ese sentido esta teoría nos dio un mejor entendimiento de las habilidades de liderazgo compartido para mejorar la comunicación, equipos de trabajo, aporte de ideas innovadoras y motivación con el fin de alcanzar un desarrollo profesional óptimo en paralelo con la organización (Chiavenato, 2019; Hernández, 2011; Bueno, Ramos, Berrelleza, 2018).

La teoría de sistemas es avalada por Bertalanffy, Spencer, Kast y Rosenzweig quienes afirman el valor de las organizaciones, y que forman parte de un sistema abierto que están interrelacionadas entre sí de manera recíproca que una parte puede afectar el todo o viceversa dentro del proceso administrativo de modo que mientras más crece es más complejo. En conclusión, la teoría de sistema proporcionará en el estudio discernir que la empresa es considerada como un sistema abierto dentro de ella hay subsistema que se relacionan entre sí con personas en un entorno dinámico para realizar actividades, crear, diseñar y transformar para atender y satisfacer demandas a nivel interno y externo que permitan conseguir resultados óptimos. En consecuencia la teoría permitió comprender la importancia de fomentar conciencia en los trabajadores que son parte de un sistema en las actividades o funciones que desempeñan dentro del proceso administrativo, en tanto la empresa crece en paralelo con el desarrollo profesional de los trabajadores por ende se debe evaluar el diseño actual de la estructura organizacional, mof, para mejoraría de la supervisión de funciones y cumplimiento de objetivos (Bernal, 2007; Chiavenato, 2013; Hernández, 2011).

Es pertinente mencionar que para comprender el problema de la investigación es imprescindible contar con información bibliográfica para analizar la categoría problema y sus subcategorías para ampliar el conocimiento de tal modo que se pueda mejorar a través de una propuesta viable, por lo que es necesario precisar algunos conceptos:

El desempeño laboral está orientado a procesos organizacionales y a cumplimiento de objetivos a través de un conjunto de trabajos, actividades y equipos que permitan asegurar la máxima productividad (Mondy, 2010). Además, la evaluación del desempeño laboral es un estilo formal y necesario en los equipos de trabajo de una organización, en tanto la mayoría de organizaciones realiza evaluaciones del desempeño de manera individual, las evaluaciones dependen del criterio de las empresas para evaluar logros y objetivos que permita diseñar planes de desarrollo (Mondy&Noe, 2005). Así mismo cada persona en un futuro desarrolla su potencial en el puesto laboral de modo que se pueda apreciar su utilidad y sus cualidades en el proceso de evaluación (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, una reducción del 50% de la actitud de los empleados es estimulada por la presión, en tanto un ambiente de trabajo óptimo es provocado por el optimismo el cual eleva la eficiencia en la producción hasta en 130% en los colaboradores como resultado (Goleman, 2017). En ese sentido los empleados al ser observados en sus acciones y comportamientos en la organización son importantes para el cumplimiento de los objetivos la cual se convierte en una fortaleza sobresaliente (Chiavenato, 200). De esta manera la información conceptual del desempeño laboral es un soporte para buscar áreas de mejora.

El rendimiento está estrechamente relacionado con el desempeño laboral de los empleados, de ellos depende la productividad y la competitividad de las empresas, es por ello que ha generado un interés por parte de los estudiosos en el comportamiento organizacional (Koopmans et al, 2014). Hay que mencionar, además que conforme la empresa administra los recursos humanos se verá reflejada de manera notoria la competitividad, por lo las organización necesitan de los colaboradores para alcanzar el éxito (Chiavenato, 2004). A su vez la organización considera como una apreciación importante los hechos sucesos de un trabajador,

en relación a su rendimiento puede ser eficiente o deficiente lo cual coopera con el desarrollo de la empresa (Motowidlo, 2003).

Las competencias se catalogan en tres dimensiones donde las competencias básicas se relacionan con la formación académica de la persona en ella destaca las aptitudes como razonamiento verbal, lógico matemático, así mismo las competencias genéricas que están ligadas con las actitudes y comportamientos y habilidades para trabajar en equipo, por las competencias técnicas están interrelacionada con el desempeño laboral que puede adaptarse a otros contextos laborales (Mertens, 1996). Además las competencias se van dando a medida que la mente desarrolla las relaciones interpersonales, sociales y culturales (Vigotsky, 1985). En ese sentido la persona puede tener conocimiento y habilidades o atributos adquiridas o innatas, no es indispensable estudiar el perfil competitivo de las personas ya que las organizaciones requieren personas eficaces con capacidad de resolver situaciones complejas (Ernst y Young ,1998).

La capacitación debe ser permanente, ordenada y planificada, el objetivo principal es otorgar conocimiento que permita destacar habilidades del personal de modo que pueda asumir realizar sus tareas de manera eficiente además de ocupar puestos de mayor responsabilidad en el tiempo (García, 2010). Habría que decir también que es un proceso que permite preparar al personal para que sean más productivos, innovadores y aporten en el cumplimiento de los con los objetivos empresariales Chiavenato, 2008). También la capacitación y desarrollo permiten mejorar las competencias y habilidades de los colaboradores ya que son ellos los que realizan constantes esfuerzos que va más allá de los trabajos tradicionales, en trabajos con enfoques de largo plazo siempre necesita de nuevos conocimientos (Mondy, 2010).

En relación a lo antes expuesto emerge contar con bases teóricas que permita profundizar en las subcategorías apriorísticas, algunos autores refieren: En la evaluación de desempeño los métodos empleados son variados, sin embargo, predomina el tipo mixto, donde se unen parte de los resultados de evaluación (aquello que consigue el empleado) y comportamientos evaluados (como lo consigue). Es extraño solo el uso de los factores. En cuanto a los motivos de la evaluación de desempeño se registran situaciones variadas. Las evaluaciones que buscan varios

objetivos predominan dado que busca argumentar una retribución de pago variable, fundamentar las decisiones sobre promoción, hallar necesidades de capacitaciones planificadas, fomentar el desarrollo de trabajadores, mejorar las relaciones entre jefe inmediato y subordinado, incitando el rendimiento en el puesto laboral, aprovechar de base educativa las decisiones y medidas disciplinarias en relación a las exigencias de empleo (Oszlak, 2010).

De otra parte, la autora señala que los procedimientos de evaluación enfocados a comportamientos son mejores para el crecimiento de las personas dado que brindan información a los empleados orientadas a la acción (Alles, 2006). También indica que es importante la construcción de un diseño de evaluación del desempeño laboral debido a que se puede lograr un diálogo o consenso con la colaboración de los implicados para la toma de decisiones, lo cual llevaría a un clima laboral basado en la confianza conllevando a una motivación sostenida en las empresas, sin el compromiso de los trabajadores no sería factible el cumplimiento de objetivos y metas propuestos en la eficacia y eficiencia (Delhumeau et al., 2013). En conclusión, ayudó a tener una visión clara de la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en múltiples variables.

La planificación estratégica según el autor es un proceso constante enfocado de manera amplia en el entendimiento del futuro, se usa en el presente para la toma de decisiones, ello supone riesgos futuros dado que se esperan resultados; para poner en práctica las decisiones y medirlas es necesario organizar las actividades, también requiere de una sistemática reevaluación frente a las expectativas esperadas y los resultados obtenidos (Drucker, 2002). En tanto el autor afirma que mediante la planeación estratégica se establecen objetivos durante el proceso, acciones concretas, estrategias, presupuestos, programas de trabajo. Así mismo existen dos niveles tales como: formulación e implementación. Lo cual implica la evaluación constante de la filosofía y naturaleza corporativa, se identifican metas de corto y largo plazo de modo que deben evaluarse los recursos con los que se cuenta para cumplir los objetivos (Valda, 2010).

Por otra parte, se describe que el logro de la planeación estratégica se halla en la anticipación, la reacción oportuna del cambio y la iniciativa de los altos directivos y empleados, las actividades no deben ser improvisadas al contrario deben ser planeadas constantemente, de

tal manera que se establezcan objetivos organizacionales que permitan adecuar procedimientos para alcanzarlos (Barreiros, 2012). En conclusión, el concepto permitió conocer la importancia de formular e implementar objetivos en un plazo determinado considerando la relevancia de la planificación constante para alcanzarlos.

Como es evidente el soporte de las teorías señaladas anteriormente, el presente estudio se justifica de modo teórico, práctico y metodológico, en los siguientes párrafos se precisan cada uno de ellos: Las teorías que sustentan el presente estudio en función a la problemática planteada es: la teoría Clásica de administración, teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas. Se eligió dichas teorías porque proporciona la validez del estudio a través de las bases teóricas. Además, se obtuvo herramienta de soporte para dar solución al problema planteado. La justificación práctica fue que a través de la investigación era necesario el sustento teórico para posteriormente levantar información usando instrumentos cualitativos y cuantitativos para elaborar un análisis de los datos de la variable desempeño laboral. Dado que se obtuvo de la investigación un diagnóstico preciso de la problemática para las propuestas de mejora.

Por último, la justificación metodológica fue a través del diseño holístico lo cual permitió recabar información profunda de la problemática en el momento del estudio a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios para describir el problema y proponer una solución. El problema del desempeño laboral es latente en muchas empresas debido a que en anteriores estudios se han realizado investigaciones en relación al tema. Seguidamente fue necesario realizar el planteamiento del problema a través de una interrogante: ¿De qué manera se puede mejorar el desempeño laboral en una Clínica oftalmológica, Lima 2020?; mientras tanto los problemas específicos fueron: a) ¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020? y b) ¿Cuáles son los aspectos de mayor relevancia que inciden en el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020?

Para dar soporte al planteamiento del problema, se estableció un objetivo general que es proponer un modelo de evaluación para mejorar el desempeño laboral en una Clínica oftalmológica, Lima 2020; así mismo se formuló objetivos específicos que aportaran para dar una solución viable al problema de estudio que es: a) Diagnosticar el problema actual del

desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima, 2020; b) Fundamentar la categoría problema para proponer una mejora en el desempeño laboral; c) Diseñar una propuesta de mejora que integre la categoría problema con la solución en una clínica oftalmológica, Lima 2020; predecir la mejora del desempeño laboral con la propuesta.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y tipo

La investigación con enfoque mixto ayudo a contar con un mayor alcance de información de forma concreta para analizar múltiples datos en un mismo entorno como son los datos cualitativos y cuantitativos de tal modo que se pueda contestar la problemática localizada. (Carhuanchó et al., 2019). Para el diagnóstico de las causas que producen un desempeño laboral bajo se aplicó el enfoque mixto dado que los estudios fueron a nivel cualitativo y cuantitativo que nos ayudó a entender mejor las debilidades y necesidades de la institución.

La presente investigación es holística de tipo no experimental, el diseño es transversal porque mantiene las categorías de estudio. La investigación holística es evolutiva, integra, organiza e incorpora el resultado global, que estructura un conjunto de datos, analiza para presumir un diagnóstico para así poder formular una propuesta con sustento teórico y modelos novedosos para que puedan ser proyectadas y aplicadas para crear soluciones (Hurtado, 2000). En consecuencia, el sintagma que es el enlace de las teorías, los conceptos de los autores que cuentan con ópticas y enfoques distintos, ayudaron a abordar mejor la problemática en el estudio permitiendo así obtener más conocimientos para dar soluciones a la categoría problema.

La investigación es de tipo proyectiva termina con una opción o sugerencia de solución, el cual es apoyado de un diagnóstico amplio de la problemática o escenario de estudio, de tal modo posible que la propuesta se pueda desarrollar con apoyo de los objetivos, metas, planes estratégicos, indicadores y juicio de expertos. (Carhuanchó et al., 2019). En referencia al concepto antes mencionado la investigación aportó en plantear una propuesta para mejorar y/o corregir los problemas.

El nivel aplicado en el estudio es comprensivo se basa en un análisis muy significativo para tener discernimiento y ceder a descripciones adecuadas al escenario o circunstancias. Así mismo concede una observación determinada para encontrar la idea de quien transmite el

mensaje. (Hurtado, 2000). Ayudó para que el estudio de investigación fuese sencillo de comprender y evaluar para fomentar el conocimiento y desarrollo de habilidades investigativa de la problemática.

El método deductivo sustenta en teorías las conclusiones para acceder a interpretaciones de autores que realizaron un estudio formulando una problemática para usarlo como una solución. Dicho método comienza con un análisis de dichas teorías, principios, leyes de empleo universal que posteriormente se aplicaran como soluciones a hechos en determinados contextos. (Bernal, 2010). El método inductivo define que el investigador selecciona, observa hechos u experiencias con la finalidad de constatar la realidad para llegar a conclusiones que puedan dar soporte a nuevos patrones o métodos Bernal Torres, (Citado en Prieto 2006). En la investigación el método deductivo estuvo enfocado con información general para llegar a algo particular, no obstante, el método inductivo fue contrario ya que la información se abordó de manera particular para llegar a algo general.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población es el conjunto de componentes que cuentan con peculiaridades que conforman parte de un estudio, mismo criterio de integración; que estarán ligadas a las conclusiones. (Hurtado, 2000). Es necesario reconocer a la población de la investigación porque nos permite buscar información con ciertas similitudes, características para recabar datos del problema, en el presente estudio la población total del universo que se recolecto la información fueron 30 trabajadores de una Clínica Oftalmológica.

El autor señala que la muestra es la extracción de un conjunto de elementos de parte de la población, y ayuda a poder recolectar información para analizar a través de la medición las variables de la investigación. (Bernal, 2010). En el presente estudio la muestra fue el total del universo siendo 30 trabajadores de una clínica oftalmológica, lo cual nos sirvió para recabar información real.

Las unidades informantes son muy importantes ya que nos permite obtener información relacionado a la problemática, y nos acerca a recabar una información de primera mano a través de las entrevistas de tal forma que se pueda describir. (Carhuancho et al.; 2019). En la investigación de estudio las unidades informantes fueron el personal de investigación operativa, un personal de confianza y el personal de costos y presupuestos quienes a través de una entrevista nos permitieron recolectar información para luego poder explicar.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

Matriz de Categorización

Categoría		Subcategoría		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Desempeño Laboral	C1.1	Rendimiento	C1.1.1	Transparencia
				C1.1.2	Eficiencia
				C1.1.3	Cumplimiento
				E.1	Evaluación de Desempeño
		C1.2	Competencias	C1.2.1	Conocimiento
				C1.2.2	Habilidades
				C1.2.3	Actitudes
		C1.3	Capacitación	C1.3.1	Reacción
				C1.3.2	Aprendizaje
				C1.3.3	Resultados
E.2	Planeación Estratégica				

Cuadro 1 Matriz de Categorización

Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente cuadro refleja la categoría problema que es el desempeño laboral, teniendo tres subcategorías con las cuales se trabajó, tales como: Rendimiento, competencias, capacitaciones, dichas subcategorías permitieron profundizar el problema dado que se establecieron indicadores para poder elaborar los instrumentos y así poder aplicarlo en la empresa. Por otro lado, al recabar información cualitativa sobresalieron dos categorías emergentes las cuales fueron: Evaluación de desempeño y planeación estratégica.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se usaron para el estudio de investigación fueron los siguientes: La encuesta que es una herramienta con la que se recolecta información por medio de preguntas a otras personas, no hay una conversación como en la entrevista, interactúa muy poco con el encuestado. (Hurtado, 2000). Para el presente estudio fue beneficioso ya que mediante la aplicación de la encuesta se pudo obtener información precisa para la investigación. El cuestionario es un instrumento que está relacionado por un grupo de preguntas asociado a un escenario, con la finalidad de obtener información de las variables (una o varias) a medir, la cual debe ser consecuente con el planteamiento del problema a desarrollar. Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Por medio del cuestionario se logró recolectar información a través de 20 preguntas cerradas en una escala Likert en base a las tres subcategorías como son el rendimiento, competencias, capacitación para evaluar propuestas de mejoras.

La entrevista es una técnica de investigación eficaz donde dos o más se ubican frente a frente para obtener información, una de ellas responde las preguntas y la otra hace las interrogantes (Hurtado, 2000). Para la entrevista se realizó 7 preguntas abiertas a las unidades informantes debido al conocimiento exhaustivo de la categoría problema la información es confiable. La guía de entrevista es una herramienta que permite obtener información general del entrevistado, también los datos censales y sociológicos referentes al tema que se va a estudiar (Hurtado, 2002). La aplicación del instrumento fue muy importante ya que nos permitió elaborar una serie de preguntas estructuradas siguiendo ciertos lineamientos enfocados al tema de investigación de modo que se pueda recabar información precisa. Los instrumentos fueron revisados y evaluados por expertos de la Universidad Norbert Wiener y el metodólogo de tesis. Dr. Fernando Alexis Nolzco Labajos.

2.5 Proceso de recolección de datos

Los autores definen que las técnicas de recolección de datos son: elementos utilizados para recabar la información (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). La recolección de datos fueron de manera virtual dada las circunstancias, se utilizó los instrumentos tales como: Cuestionarios online con 20 preguntas con una escala likert del 1 al 5, para el caso de las entrevistas se elaboró una guía de entrevista las cuales constaron de 7 preguntas y se ejecutaron de manera telefónica.



Figura 1. Proceso Recolección de Datos.

Fuente: Elaboración Propia.

2.6 Método de análisis de datos

Para el análisis, a nivel cuantitativo los datos del cuestionario fueron trasladados al Excel y/o programa SPSS, con dicha información se consiguieron dimensiones de frecuencia las cuales fueron representadas en tablas y figuras y un análisis de Pareto. Para el análisis cualitativo las entrevistas fueron transcritas al Word con el fin de recabar información de primera mano, posteriormente se subió al programa ALTAS TI 8 para elaborar un mapeo de los párrafos más relevantes. Por otro lado, con los resultados cualitativos y cuantitativos se realizó la triangulación en el programa ALTAS TI 8 para un análisis mixto que permitió tener una información consolidada del problema.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 1.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Rendimiento.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1. ¿Los objetivos y metas de su área están documentados?	4	13,33%	6	20,00%	6	20,00%	8	26,67%	6	20,00%
2. ¿Participa en la planificación de su trabajo en tiempo y forma?	1	3,33%	2	6,67%	4	13,33%	4	46,67%	9	30,00%
3. ¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?	0	0,00%	2	6,67%	8	26,67%	5	50,00%	5	16,67%
4. ¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	3	10,00%	4	13,33%	7	23,33%	1	33,33%	6	20,00%
5. ¿Elabora y entrega informes de trabajo mensual?	7	23,33%	4	13,33%	7	23,33%	5	16,67%	7	23,33%
6. ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su rendimiento laboral?	1	3,33%	7	23,33%	8	26,67%	3	10,00%	1	3,33%
7. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	1	3,33%	0	0,00%	1	3,33%	6	20,00%	2	6,67%

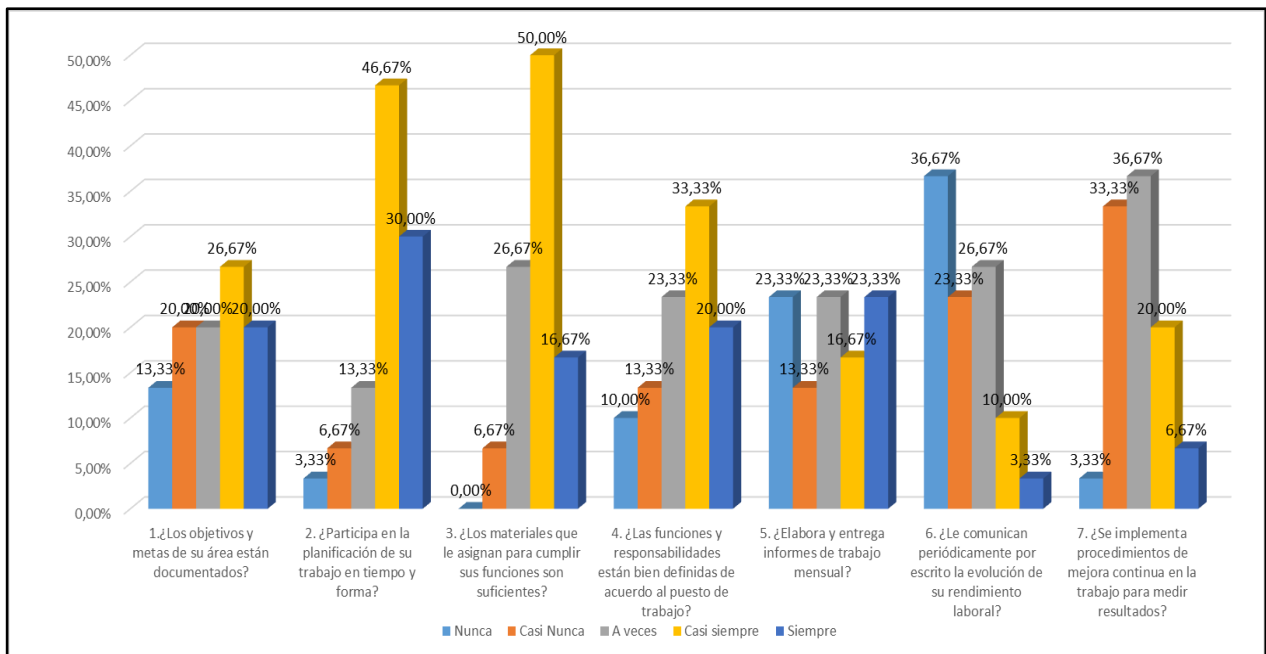


Figura 2. Frecuencias y Porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Rendimiento

Interpretación:

Respecto tabla 1 y la figura 2 se concluye lo siguiente: Con relación a la pregunta 1: ¿Los objetivos y metas de su área están documentados?, un 20% indican que a veces y un 20% afirman que casi nunca cuentan o no conocen los objetivos y metas en su área, es decir el personal al no tener mucho conocimiento de los objetivos de su área buscan realizar sus funciones como mejor puedan sin establecer plazos. La pregunta 2: ¿Participa en la planificación de su trabajo en tiempo y forma?, un importante 46.67% indican casi siempre y un 30% señalan que siempre participa en la planificación de sus labores es evidente que los trabajadores buscan hacer sus trabajos de acuerdo a su iniciativa y conocimiento. Con respecto a la pregunta 3: ¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?, un importante 50% manifiestan que casi siempre los materiales asignados son suficientes para el ejercicio de sus funciones y un 26.67% afirman que a veces por lo que se podría deducir que no optimizan los recursos en el ejercicio de sus funciones. En referencia a la pregunta 4: ¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?, el 33.33% indican que casi siempre seguidamente de un 23.33% señalan que a veces las funciones están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo, es decir que las tareas están bien distribuidas sin embargo es necesario revisar el manual de organización y funciones. La pregunta 5: ¿Elabora y entrega informes de trabajo mensual?, un 23.33% indica que siempre y un 16.67% afirman casi siempre seguidamente de un 23.33% manifiestan a veces que entregan informes del desarrollo de actividades de manera mensual para conocer las actividades desarrolladas en un periodo determinado. Respecto a la pregunta 6: ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su rendimiento laboral?, un preocupante 36.67% señalan nunca y un 23.33% indican casi nunca se les comunica periódicamente su rendimiento laboral, es decir no existe un área de control interno o una persona responsable que supervise y evalúe a todas las áreas, muchos de los informes que los trabajadores entregan no tienen una respuesta sobre los puntos a mejorar. Finalmente, en la pregunta 7: ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en su trabajo para medir resultados?, según los resultados un 36.67% afirman a veces seguidamente de un 33.33% indican casi nunca se implementan procedimientos de mejora continua, evidentemente se muestra que al no haber un procedimiento de este tipo los trabajadores desconocen en qué medida su aporte es beneficioso para la organización y si sus objetivos fueron alcanzados eficientemente.

Tabla 2.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Competencias.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico	2	6,67%	4	13,33%	14	46,67%	6	20,00%	4	13,33%
9. ¿Aplica procedimientos y métodos para realizar sus tareas?	2	6,67%	1	3,33%	10	33,33%	10	33,33%	7	23,33%
10. ¿Genera informes con gráficas, tablas y recomendaciones luego de analizar la base de datos?	5	16,67%	8	26,67%	8	26,67%	6	20,00%	3	10,00%
11. ¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?	1	3,33%	1	3,33%	7	23,33%	11	36,67%	10	33,33%
12. ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?	0	0,00%	4	13,33%	11	36,67%	14	46,67%	1	3,33%
13. ¿Tiene facultad para tomar decisiones rápidas en su centro laboral?	0	0,00%	4	13,33%	9	30,00%	14	46,67%	5	16,67%
14. ¿Se promueve una cultura de liderazgo?	3	10,00%	4	13,33%	16	53,33%	5	16,67%	2	6,67%

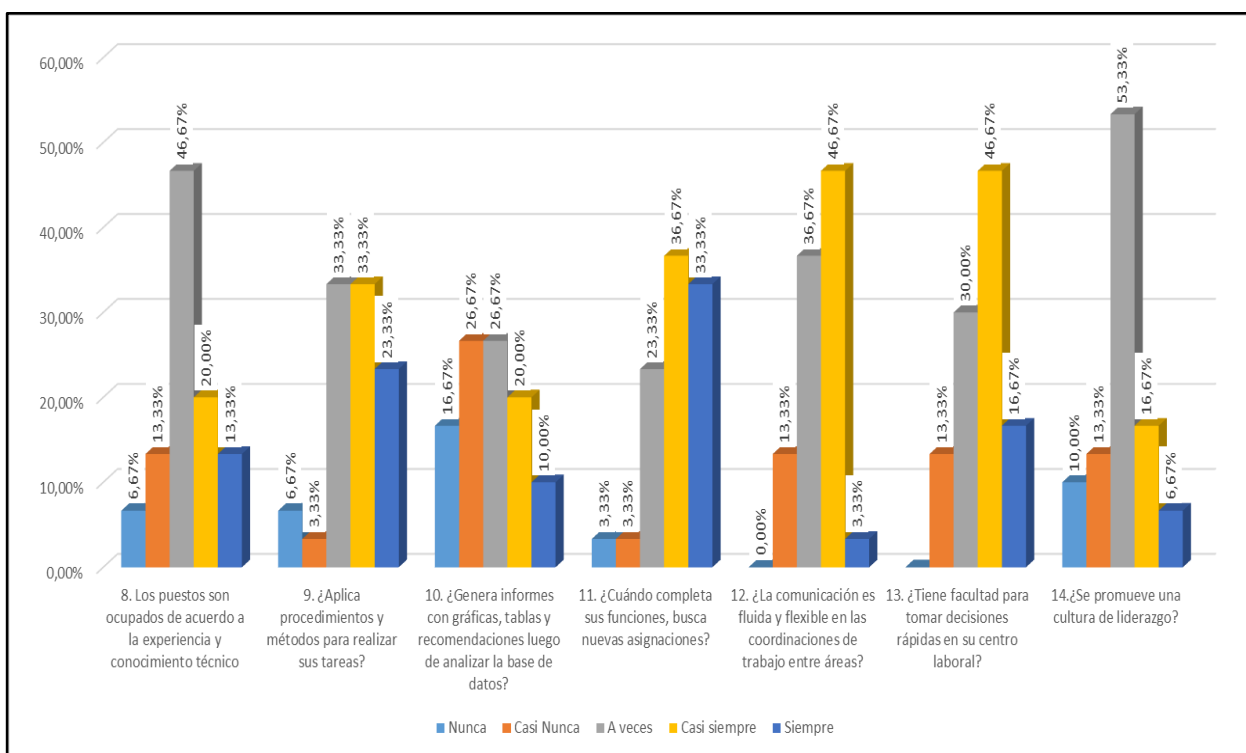


Figura 3. Frecuencias y Porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Competencias

Interpretación:

Con relación a la tabla 2 y figura 3 correspondiente a la subcategoría competencias de deduce lo siguiente: Con respecto a la pregunta 8: ¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?, un 46.67% indican a veces seguidamente de un 20% afirman casi siempre los puestos son ocupados de acuerdo a su experiencia y conocimiento técnico. Con relación a la pregunta 9: ¿Aplica procedimientos y métodos para realizar sus tareas?, un 33.33% indican a veces y un 33.33% afirman casi siempre aplican procedimientos para la ejecución de sus tareas es decir que cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente. En cuanto a la pregunta 10: ¿Genera informes con gráficas, tablas y recomendaciones luego de analizar la base de datos?, un preocupante 26.67% afirman a veces y un 26.67% indican casi nunca analiza datos para generar sus informes, se puede deducir que el personal no cuenta con habilidades para poder analizar información esto puede deberse a la falta de capacitación en análisis de datos. Con respecto a la pregunta 11: ¿Cuando completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?, un importante 36.67% casi siempre seguidamente de un 33.33% siempre afirman buscar nuevas asignaciones cuando concluyen sus funciones, es importante conocer las predisposición del personal para el desarrollo de nuevas tareas. Con relación a la pregunta 12: ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?, un importante 46.67% manifiesta que casi siempre en cambio un 36.67% indican que a veces la comunicación entre áreas es fluida y flexible, es evidente que algunas veces puede haber interferencia comunicativa en las áreas. Con respecto a la pregunta 13: ¿Tiene facultad para tomar decisiones rápidas en su centro laboral?, un 46.67% afirman casi siempre y un 30% indican a veces tienen facultades para tomar decisiones sin lugar a duda cuando la comunicación es fluida muchas de las decisiones son acertadas. En referencia a la respuesta 14: ¿Se promueve una cultura de liderazgo?, un importante 53.33% a veces, un 13.33 casi nunca y un 10% indicaron nunca se promueve una cultura de liderazgo, es decir a veces el personal no tiene conocimiento de los criterios de liderazgo.

Tabla 3.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. ¿Existe un plan de capacitaciones para su área?	5	16,67%	8	26,67%	8	26,67%	5	16,67%	4	13,33%
16. ¿Participa activamente en las capacitaciones de su centro de trabajo?	3	10,00%	4	13,33%	4	13,33%	1	40,00%	7	23,33%
17. ¿Las capacitaciones en su centro de trabajo tienen contenido que necesita para desempeñar su tarea?	6	20,00%	2	6,67%	5	16,67%	1	33,33%	7	23,33%
18. ¿Tiene evaluaciones periódicas para ver su proceso de aprendizaje?	2	6,67%	4	46,67%	7	23,33%	5	16,67%	2	6,67%
19. ¿Las capacitaciones le ayudan a buscar nuevos desafíos en su trabajo?	2	6,67%	5	16,67%	1	33,33%	9	30,00%	4	13,33%
20. ¿Participa activamente en capacitaciones fuera de su centro de trabajo?	5	16,67%	7	23,33%	1	36,67%	6	20,00%	1	3,33%

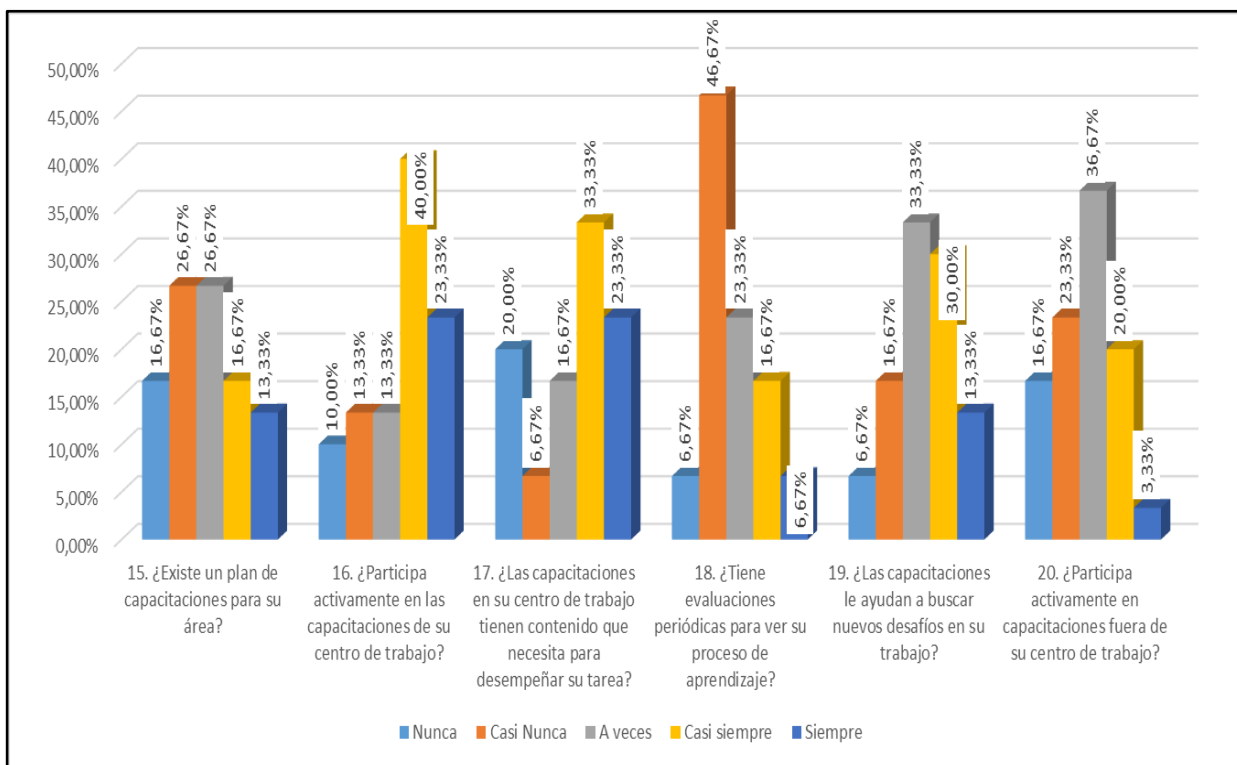


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación

Interpretación:

En la tabla 3 y figura 4 con respecto a la pregunta 15: ¿Existe un plan de capacitaciones para su área?, un 26.67% a veces y un preocupante 26.67% casi nunca y un 16.67% nunca afirman que no existen planes de capacitaciones que permita el desarrollo de nuevos conocimientos para un buen desempeño. Con relación a la pregunta 16: ¿Participa activamente en las capacitaciones de su centro de trabajo?, un 40% manifiestan que casi siempre y un 23.33% afirman que siempre participa de las capacitaciones es un hecho que existe la disposición del personal para adquirir nuevos conocimientos. Con respecto a la pregunta 17: ¿Las capacitaciones en su centro de trabajo tienen contenido que necesita para desempeñar su tarea?, un 33.33% indican que casi siempre las capacitaciones tienen contenido que necesitan para desempeñar sus funciones mientras que un preocupante 20% indican que las capacitaciones no cuentan con contenido importante para el desempeño de sus funciones. Con relación a la pregunta 18: ¿Tiene evaluaciones periódicas para ver su proceso de aprendizaje?, un 46.67% indican que casi nunca hay evaluaciones periódicas para medir el aprendizaje y un 23.33% a veces afirman que hay evaluaciones ver su aprendizaje. En cuanto a la pregunta 19: ¿Las capacitaciones le ayudan a buscar nuevos desafíos en su trabajo?, un 33.33% a veces y un 30% casi siempre manifiestan que las capacitaciones contribuyen con nuevos desafíos en su trabajo. Con respecto a la pregunta 20: ¿Participa activamente en capacitaciones fuera de su centro de trabajo?, un 36.67% indican que a veces busca capacitarse de manera independiente, se enfatiza la importancia de conocer las capacitaciones que las que el trabajador para motivarlos a desarrollar tareas de mayor responsabilidad que les permita salir de un trabajo habitual o de rutina.

Tabla 4.

Pareto de la categoría desempeño laboral

Ítems	Problema	%	Sumatoria	20%
6. ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su rendimiento laboral?	18	10,98%	10,98%	20%
18. ¿Tiene evaluaciones periódicas para ver su proceso de aprendizaje?	16	9,76%	20,73%	20%
10. ¿Genera informes con gráficas, tablas y recomendaciones luego de analizar la base de datos?	13	7,93%	28,66%	20%
15. ¿Existe un plan de capacitaciones para su área?	13	7,93%	36,59%	20%
20. ¿Participa activamente en capacitaciones fuera de su centro de trabajo?	12	7,32%	43,90%	20%
5. ¿Elabora y entrega informes de trabajo mensual?	11	6,71%	50,61%	20%
7. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	11	6,71%	57,32%	20%
1. ¿Los objetivos y metas de su área están documentados?	10	6,10%	63,41%	20%
17. ¿Las capacitaciones en su centro de trabajo tienen contenido que necesita para desempeñar su tarea?	8	4,88%	68,29%	20%
4. ¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	7	4,27%	72,56%	20%
14. ¿Se promueve una cultura de liderazgo?	7	4,27%	76,83%	20%
16. ¿Participa activamente en las capacitaciones de su centro de trabajo?	7	4,27%	81,10%	20%
19. ¿Las capacitaciones le ayudan a buscar nuevos desafíos en su trabajo?	7	4,27%	85,37%	20%
8. Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico	6	3,66%	89,02%	20%
12. ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?	4	2,44%	91,46%	20%
13. ¿Tiene facultad para tomar decisiones rápidas en su centro laboral?	4	2,44%	93,90%	20%
2. ¿Participa en la planificación de su trabajo en tiempo y forma?	3	1,83%	95,73%	20%
9. ¿Aplica procedimientos y métodos para realizar sus tareas?	3	1,83%	97,56%	20%
3. ¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?	2	1,22%	98,78%	20%
11. ¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?	2	1,22%	100,00%	20%

Interpretación:

Con respecto al análisis del diagrama de Pareto el 80% de las dificultades planteadas, es producido por el 20% de las causas, en ese sentido las preguntas críticas de la encuesta se considera la pregunta N° 6, que concierne a la subcategoría Rendimiento, infiere que, *Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su rendimiento laboral*, con un puntaje

acumulado de 18 al 10.98% es decir la empresa no cuenta con una personal responsable que supervise y evalúe las actividades laborales de todas las áreas de manera imparcial, por tal motivo señalan que no les comunica su desempeño, es necesario precisar que mientras que los trabajadores no conozcan cómo es su desempeño, muchas veces las funciones son ejecutadas sólo por cumplir o satisfacer una necesidad remunerativa de modo que la actitud que desarrolla el trabajador es de apatía y desmotivación. La segunda causa crítica es la pregunta N° 18, que concierne a la categoría capacitación indica que, *Tiene evaluaciones periódicas para ver su proceso de aprendizaje* es decir no cuentan con evaluaciones periódicas para identificar las necesidades de los temas que necesitan reforzar en todas las área a excepción del área operativa, en muchos casos las evaluaciones son orales o prácticas, al no ser escritas no se puede cuantificar el aprendizaje, por tal motivo los adiestramientos que se les brindan están relacionados sólo a temas operativos, sin embargo existe descontento en las áreas administrativas al no contar con capacitaciones enfocadas a su perfil.

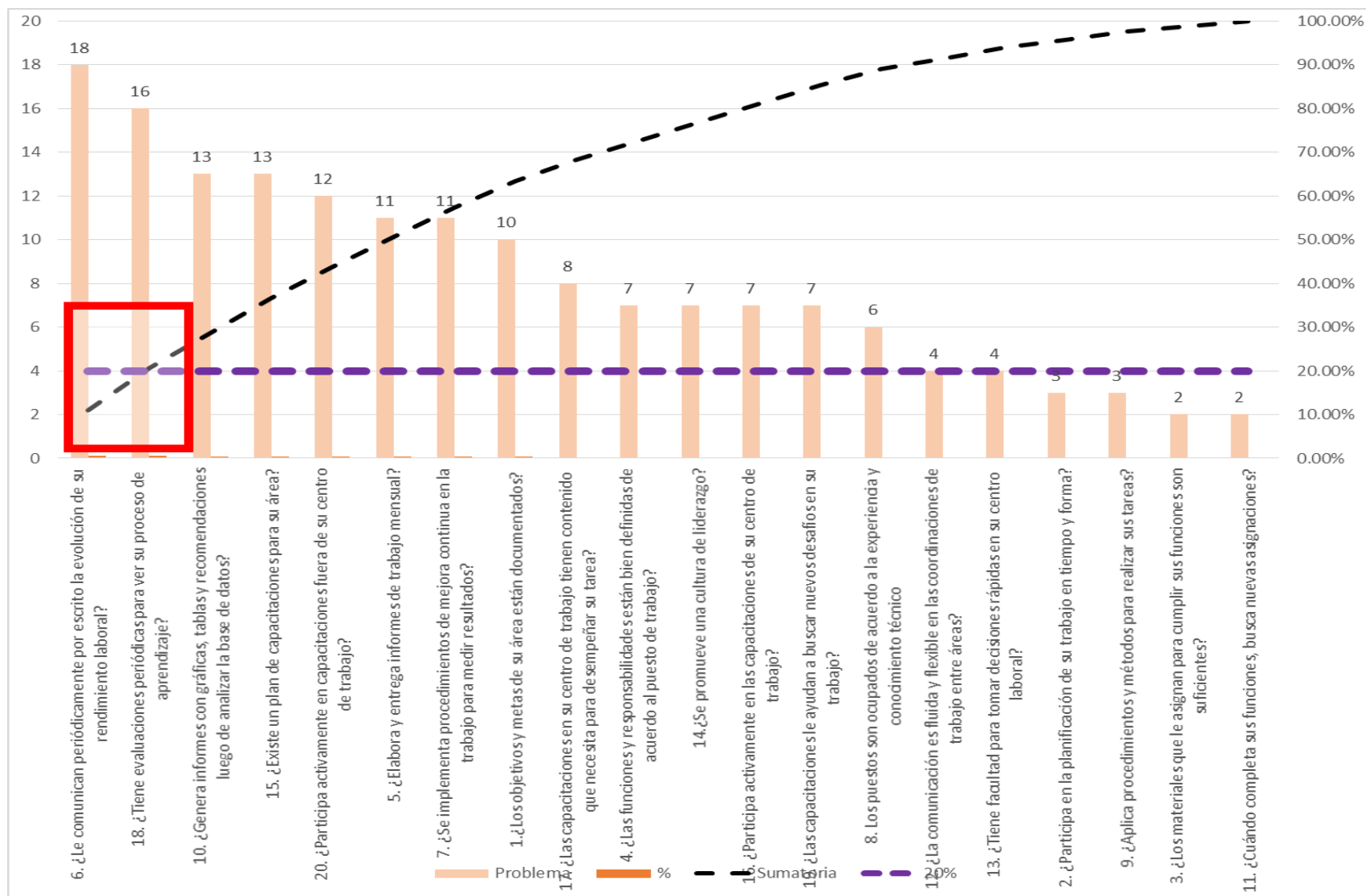


Figura 5. Pareto de la Categoría Desempeño Laboral

3.2 Descripción de resultados cualitativos

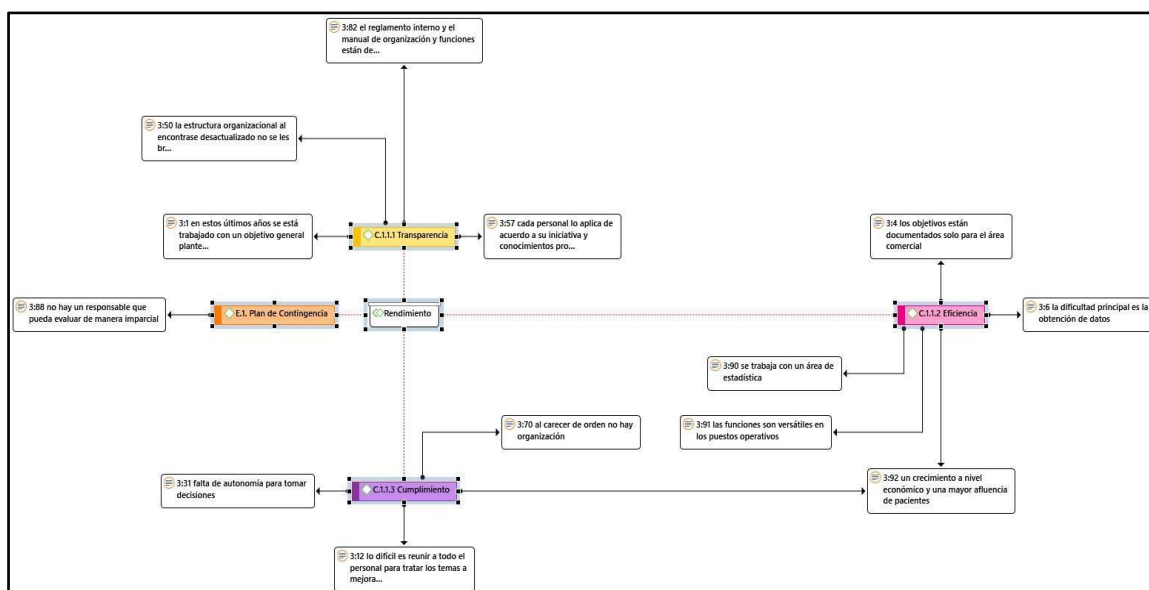


Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría Rendimiento.

Con relación a la figura 6 los resultados expuestos en la subcategoría Rendimiento según las respuestas de las entrevistas, en el indicador transparencia los trabajadores desconocen los objetivos y metas organizacionales, se ha está trabajando con un objetivo general planteado por la subgerencia sin embargo, el personal no tenía mucho conocimiento de los lineamientos sobre los cuales están trabajando, es importante informar dado que ellos son la fuente de soporte para lograrlo, así mismo se deduce que dicha información no está siendo canalizada correctamente a los jefes de cada área debido a falta de la actualización de la estructura organizacional y el manual de organización y funciones, en ese sentido el personal al no tener conocimiento de los objetivos buscan desarrollar sus actividades por iniciativa propia y de acuerdo a sus conocimientos, es necesario precisar que para hacer un mejor análisis no solamente los objetivos deben estar establecidos para el área comercial de la misma manera las demás áreas deben trabajar en sus objetivos los cuales deben estar plasmados en un documento de modo que estadística pueda procesar los datos para emitir información consolidada sobre los logros alcanzados y como consecuencia de ello el personal busque nuevos retos y motivaciones que impacte en el crecimiento económico y la participación de los clientes; se insiste en mejorar las

facultades para tomar decisiones, en actualizar los manuales de organizaciones y funciones para que todas las áreas pueden trabajar de manera organizada y estén en sintonía buscando siempre innovar a través de la mejora continua. Finalmente emerge una categoría llamada evaluación, al no existir un proceso de evaluación quizá por desconocimiento o falta de uso de herramientas digitales interactivas que permita que se lleve a cabo de manera periódica para que los trabajadores puedan tomar conciencia de la importancia de su desempeño y los logros alcanzados.

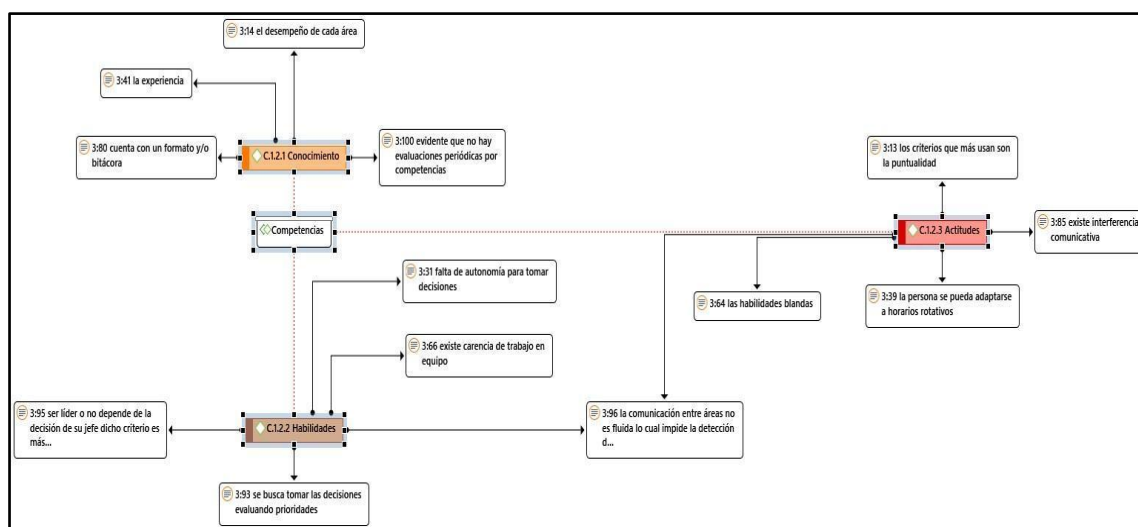


Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría Competencias.

En referencia a la figura 7 que corresponde a la subcategoría competencias según las respuestas de los entrevistados, manifestaron que al momento de contratar a un personal en las entrevista recaban información de los conocimientos, la experiencia del participante para el puesto, sin embargo durante el desarrollo de las actividades solo se maneja un formato de incidencias para subsanar problemas que se presentan en el momento, la cual no está contemplada como una evaluación que permita detectar el problema de raíz y comunicar al personal de manera periódicas las actitudes y habilidades a mejorar, entorno al indicador actitud mencionan que siempre buscan contratar personal que sea puntual, que se adapte a las necesidades de la organización y que maneje habilidades blandas para que desarrolle un buen clima laboral, a pesar de los filtros en las contrataciones muchas veces las actitudes del personal no son las correctas, porque durante el desarrollo de las actividades de trabajo existe recelo de la

información, además al no haber una reunión general para todas las áreas no existe trabajos en equipos, en consecuencia las decisiones muchas veces demoran más de lo debido, uno de los entrevistado reveló que sólo en las reuniones el liderazgo es efectivo ya que en las actividades diarias existe carencia de liderazgo, además en los criterios de evaluación prevalece más la opinión del jefe directo y el jefe de recursos humanos lo cual genera entre los trabajadores indiferencia por la falta de imparcialidad.

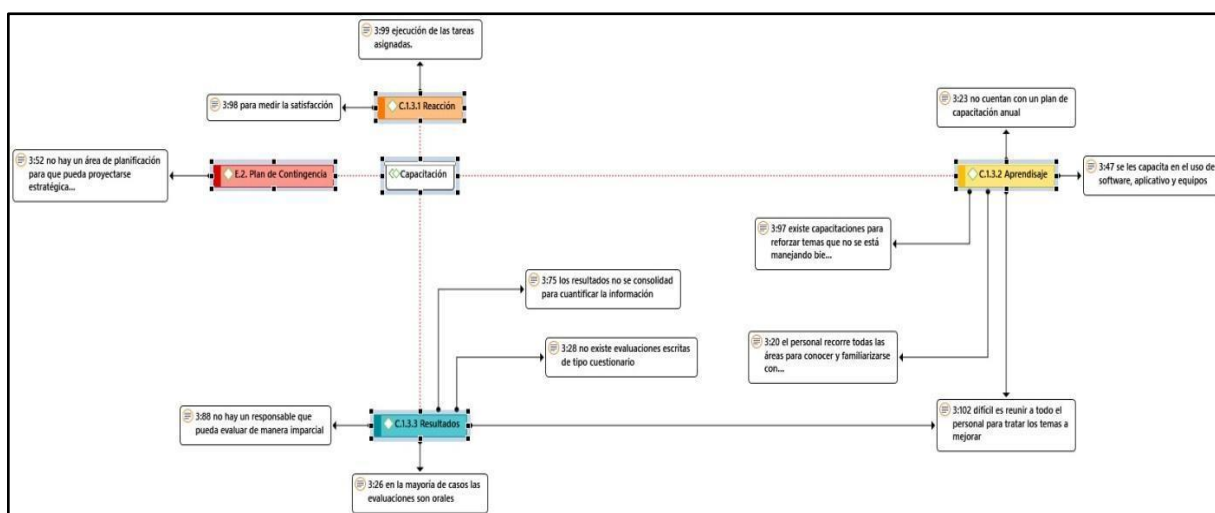


Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría Capacitación.

En relación a la figura 8 la subcategoría capacitación, de acuerdo al indicador reacción profundiza el grado de satisfacción de la información recibida, los entrevistados manifiestan que no existe un plan de capacitaciones para la empresa, muchas de las capacitaciones que brindan no son útiles debido al enfoque de los temas que están dirigidos para trabajadores operativos, por tal motivo los trabajadores administrativos están disconformes al no tener capacitaciones relacionadas a su área, de acuerdo al indicador aprendizaje, inicialmente cuando un personal es contratado se le brinda una inducción sobre el flujo operativo, uso de software, aplicativos, funciones de equipos, a la vez consideran muy importante que el personal recorra por cada área para conocerlas. Posteriormente en el desarrollo de sus funciones el personal recibe capacitaciones de reforzamiento en temas que no domina bien a nivel operativo, por otro lado, las evaluaciones son orales y prácticas, las cuales no permiten cuantificar el impacto de cada capacitación. En definitiva, emerge una categoría planificación estratégica al no existir una

programación que permita que todas las áreas se involucren y cuenten con los mismos beneficios y oportunidades de desarrollo personal y profesional que beneficie a la empresa en tiempo y rentabilidad, mejorando así los procesos administrativos y operativos.

Diagnóstico final (mixto)

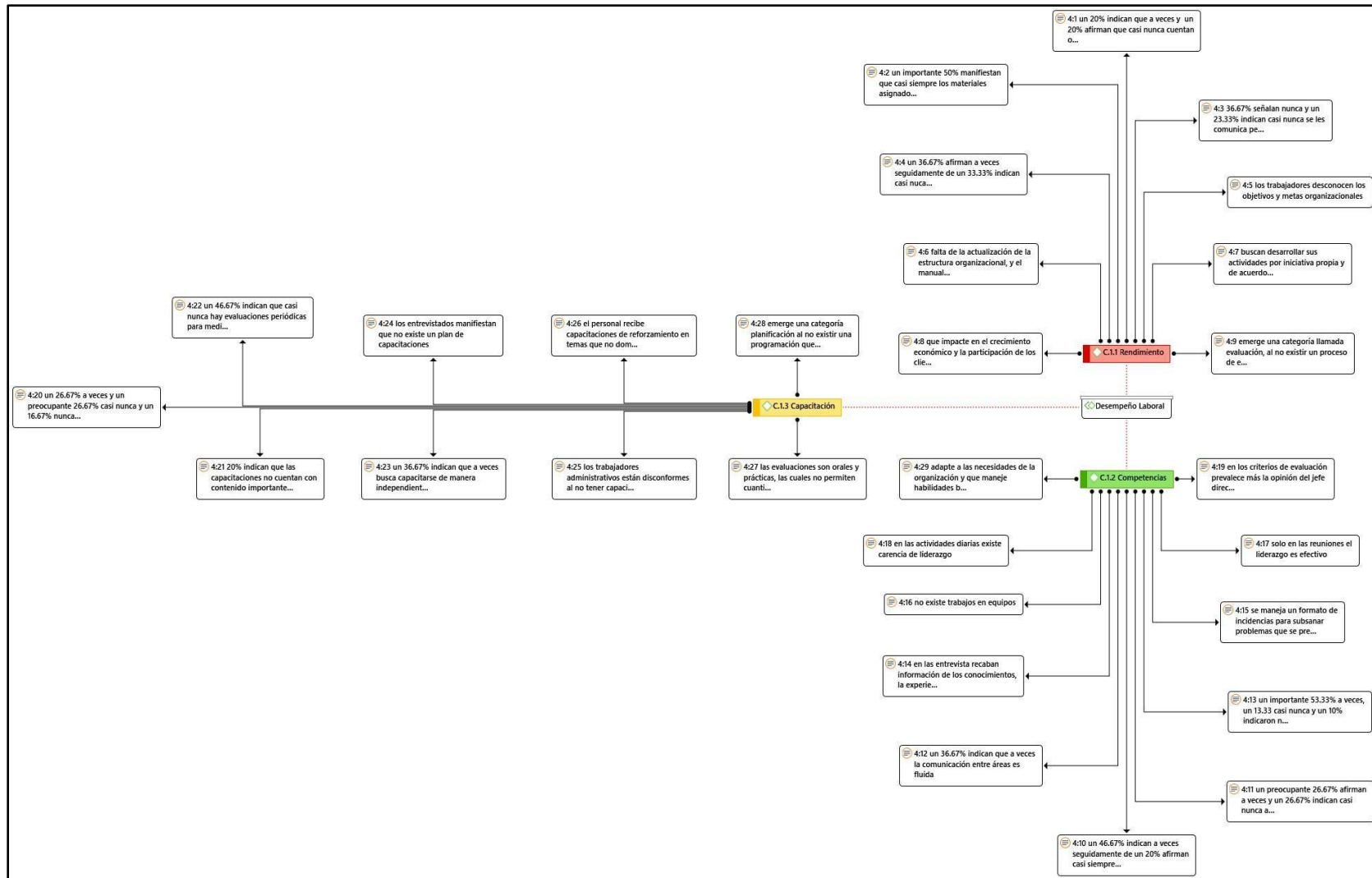


Figura 9. Análisis Mixto de la categoría Desempeño Laboral

3.3 Diagnóstico

En referencia a la figura 9 el desempeño laboral en la empresa, refleja una serie de puntos críticos a mejorar para alcanzar un crecimiento económico y mayor participación de clientes. En la triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos el diagnóstico es el siguiente: Con respecto a la subcategoría rendimiento, uno de los entrevistados manifestó que los trabajadores desconocen los objetivos y metas organizaciones, actualmente están trabajando con un objetivo general planteado por la administración, sin embargo el personal no tiene mucho conocimiento de los lineamientos sobre los cuales están trabajando teniendo en cuenta un importante 20% afirman que a veces y un 20% manifiestan que casi nunca cuentan con objetivos y metas en su área, es decir no todo el personal conoce los objetivos de su área en ese sentido al no tener conocimiento de los objetivos los trabajadores buscan desarrollar sus funciones por iniciativa propia y de acuerdo a sus conocimiento, sin ser supervisado. Es necesario precisar que no solamente los objetivos deben estar establecidos para el área comercial, es necesario motivar a las demás áreas para que también identifiquen sus objetivos, los cuales deben estar plasmados en un documento de tal manera que se pueda hacer un seguimiento y motive al personal a buscar nuevos desafíos que influya en el crecimiento económico, la optimización de recursos, una mejora en los procesos administrativos y operativos. Otro punto muy importante en este tema es conocer el rendimiento de los trabajadores, uno de los entrevistados reveló que usan un formato de incidencias que ayuda a corregir problemas de momento, al no tener un esquema de evaluación periódica los trabajadores no reciben información del desenvolvimiento en sus funciones, para lo cual se necesita definir un modelo de evaluación periódica, de acuerdo a los encuestados un preocupante 36.67% señalan nunca y un 23.33% indican casi nunca se les comunica periódicamente su rendimiento laboral, es evidente que no existe un área de control interno o una persona responsable que supervise todas las áreas que le informe al trabajador si está incurriendo en errores frecuentes dentro de la gestión administrativa el cual tenga un impacto negativo en los ingresos económicos y gestión de cobranzas a instituciones aseguradoras con las cuales se tiene convenios.

Dentro de este contexto de la subcategoría competencias, uno de los entrevistados manifestó que la empresa recaba información de las competencias al momento de contratar a un personal durante la entrevista de trabajo, lo que más valoran es la adaptabilidad, el manejo habilidades blandas, conocimientos y experiencia, posteriormente a la contratación no se evalúan las competencias que ejerce el trabajador, un 16.67% afirman nunca y un 26.67% indican casi nunca en tanto un 26.67% afirman a veces analiza datos para generar gráficas, tablas y recomendaciones, es decir algunas veces el trabajador puede reportar y recomendar mejoras en su área laboral sin embargo al no tener respuestas de sus jefes directos el trabajador adopta una actitud de desinterés. Por otra parte, uno de los entrevistados reveló que durante el desarrollo de sus actividades no presentan reportes periódicos por falta de tiempo y sobrecarga laboral y la algunas veces la falta de conocimiento y falta de capacitación, por otra parte al no contar con supervisiones periódicas no tienen compromisos para reportar los avances del desarrollo de funciones, la empresa al no tener información en tiempo real a veces las decisiones tomadas no tiene un impacto positivo en las estrategias. Dentro de este marco de resultados también predominó que el 53.33% indicaron a veces se promueve una cultura de liderazgo, es decir en muchos casos el personal no tiene conocimiento cuales son los criterios que evalúan para determinar las habilidades de liderazgo de un trabajador, por otra parte un 13.33% afirmaron casi nunca y un 10% señalan nunca se promueve el liderazgo, uno los entrevistados manifestó que no existen criterios de evaluación previa para que una persona lidere un grupo de trabajo, lo que predomina más es la opinión del jefe directo y el jefe de recursos humanos por tal motivo los trabajadores creen que no hay imparcialidad, es por esto que la organización necesita que se promueva un ambiente de trabajo por competencias.

En referencia a la subcategoría capacitación, un 26.67% indican a veces y un 26.67% indican casi nunca y un 16.67% indican nunca que la empresa no tiene un plan de capacitación para todas las áreas, lo cual genera una barrera de actualización de información de las nuevas tendencias y conocimientos que ayuden a mejorar en el desarrollo de sus funciones, los entrevistados revelaron que las capacitaciones no son muy útiles debido al enfoque de los temas que están dirigidos para trabajadores operativos, motivo por el cual un 36.67% a veces buscan capacitarse de manera externa en algunas instituciones y/o casas de estudio para actualizarse de nuevos conocimientos, años anteriores la empresa otorgaron becas de estudio fuera de la institución sin embargo al no exigirle al trabajador para que aporte los conocimientos recibidos

en mejoras para su área los trabajadores buscar nuevas ofertas laborales, a lo que se añade que un preocupante 46.67% manifiestan casi nunca tienen evaluaciones periódicas para medir el aprendizaje, un 23.33% afirmaron a veces tienen evaluaciones de aprendizaje, de otro parte uno de los entrevistados señaló que el personal tiene evaluaciones orales y prácticas, sin embargo no existe un modelo de evaluación estructurada que permita medir o cuantificar el aprendizaje, la satisfacción de los contenidos y el impacto en la ejecución de funciones.

De acuerdo al diagnóstico efectuado se determinó que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores es bajo, la empresa no informa adecuadamente a sus colaboradores sus objetivos y metas sobre los cuales están trabajando, ello ocasiona barreras entre áreas y trabajos en equipos, por otra parte al no haber una supervisión periódica sobre el rendimiento, el trabajador tiende a desconocer sus errores y la reincidencia es frecuente, lo cual en muchos casos puede influir en la productividad y el crecimiento económico. Según el autor: El Rendimiento está estrechamente relacionado con el desempeño laboral de los empleados, de ellos depende la productividad y la competitividad de las empresas, es por ello que ha generado un interés por parte de los estudiosos en el comportamiento organizacional (Koopmans et al, 2014).

Cabe resaltar que, el desempeño laboral propicia un trabajo por competencias donde destaca las experiencias, el conocimiento técnico, las actitudes y habilidades del trabajador, la empresa al tener debilidades de liderazgo y falta de supervisión en el desarrollo de las funciones laborales, no hay forma de evaluar de manera objetiva las competencias de los trabajadores. El autor señala lo siguiente: Define la competencia como una acción de éxito, la persona puede tener estas características adquirida o innata, así como también un conjunto de atributos y conocimiento para desarrollar una cierta actividad, no obstante, no requiere estudiar el perfil físico, emocional o psicológico solo se necesita aquellas peculiaridades que permitan que las personas sean eficaces en la empresa. (Ernst y Young, 1998).

Finalmente es necesario precisar que las capacitaciones son muy importantes en el desempeño laboral debido a que vivimos en un mundo cambiante con nuevas tendencias, la empresa no cuenta con un programa de capacitación para cada área, muchas de las capacitaciones fueron relacionados a temas operativos motivo por el cual también existe descontento en los trabajadores de la parte administrativa, así mismo es evidente que no existe evaluaciones periódicas de aprendizaje por lo que es necesario que se adopten culturas de

capacitación y desarrollo que permita que los trabajadores sean más eficiente e innovadores en el ejercicio de sus funciones. De acuerdo al autor: Define que la capacitación es un proceso que permite preparar al personal para que desarrolle con excelencia sus funciones, además la capacitación influye en la productividad ya que permite que sean más valiosos al desarrollar sus competencias para cumplir objetivos organizacionales (Chiavenato, 2008).

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

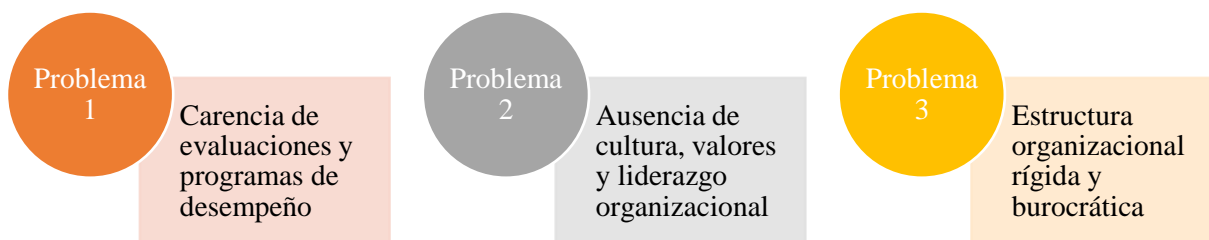


Figura 10. Priorización del problema

El primer problema fue carencia de evaluaciones y programas de desempeño, respecto a los resultados se diagnosticó que muchos de los trabajadores no presentan informes del desarrollo de actividades mensuales debido a la falta de un responsable de supervisión, es así que uno de los entrevistado reveló que omitió presentar informes periódicos dada la circunstancia de sobrecarga laboral además de la falta de respuestas por parte de su jefe inmediato, en ese contexto existe falta de comunicaciones periódicas sobre el rendimiento laboral a los trabajadores, ello afecta en gran manera porque se desconoce el comparativo de las expectativas de la empresa frente a los logros alcanzados por parte del trabajador y hasta la fecha no hay procedimientos de mejora continua, retroalimentación.

El segundo problema fue ausencia de cultura, valores y liderazgo organizacional en relación a los resultados se observa que el personal carece de conocimiento de los objetivos y metas organizacionales, uno de los entrevistados manifestó que los objetivos no están bien definidos para las áreas lo cual genera a veces una interferencia comunicativa entre áreas, así mismo reveló que el liderazgo sólo se da en las reuniones de trabajo ya que en las actividades

diarias existe poca cultura de liderazgo en consecuencia a ello el personal presumen que existe falta de imparcialidad en las decisiones lo cual afecta en los trabajos en equipo como organización, también se observa que carecen de planes de capacitaciones y desarrollo para el personal, seguidamente de la falta de evaluaciones periódicas para medir el aprendizaje, las actitudes, habilidades y comportamientos.

La tercera problemática es una estructura organizacional rígida y burocrática, los resultados mostraron que la empresa cuenta con una estructura organizacional vertical, dado que el líder quien toma todas las decisiones es el administrador y/o subgerente, al tener una estructura rígida es latente la carencia de diseño de perfiles de puestos claves y/o mando medio, es pertinente precisar que uno de los entrevistados manifestó que los manuales de funciones están desactualizados lo cual afecta indirectamente ya que no todos tienen claridad de sus funciones y tiene impacto en las cuentas por cobrar a entidades aseguradoras con las que se tiene convenio, en la actualidad no existe programas de sucesión y desarrollo profesional.

3.4.2 Consolidación del problema

En la organización existe una carencia de evaluaciones y programas de desempeño, actualmente no hay un personal encargado que se dedique a las labores propias de la evaluación y supervisión de las tareas de los trabajadores. Lo cual conlleva la falta de entrega de informes mensuales y falta de comunicación periódica del rendimiento laboral de los trabajadores, así mismo no hay planes de capacitaciones que permitan el desarrollo profesional de los mismos. Por otro lado existe la ausencia de cultura, valores y liderazgo organizacional es decir no se promueve una buena comunicación entre los trabajadores de las distintas áreas, el personal no está identificado con la organización ya que desconocen los objetivos, misión, visión de la organización, es necesario precisar que también existe debilidad de liderazgo debido a la estructura organizacional rígida y burocrática, puesto que la estructura organizacional es vertical y el personal de mando medio no tiene capacidad de liderar y tomar decisiones de manera autónoma, motivo por el cual existe una larga espera en las respuestas y/o decisiones de trabajo.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

Aguilar & Acosta (2020) Caracterización de la evaluación del talento humano desde los enfoques: Tradicionales y Socio formativos. Definen la evaluación 360° como la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y competencias, generalmente se realiza cuando una empresa ha implementado gestión por competencias laborales. Tales como, habilidades, destrezas y actitudes, las ventajas son: 1. el sujeto recibe una evaluación más extensa. 2. se utiliza múltiples evaluadores que hace que la información sea más confiable a través de un instrumento como lo es el cuestionario. El cuestionario de 360° es un instrumento eficaz de gestión del desarrollo y el conocimiento de uno mismo, identifica las fortalezas de los trabajadores comparando lo esperado versus la percepción actual de su comportamiento. En el estudio la aplicación de este método fue a muchas empresas españolas se obtuvieron mejoras en solo cuatro rondas y destaca que esto ayudó que los directivos logren conocer las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual permitió el logro de metas empresariales como individuales. En conclusión, la evaluación es un juicio sobre si el empleado es competente o no con el propósito de diseñar planes de acción y desarrollo, que permita a las organizaciones y a los trabajadores sean más competitivos en el mercado globalizado.

Briones, Vera, Peñafiel (2018) El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. Definen la evaluación 360° como un mecanismo de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral para medir las competencias y relaciones de los trabajadores de una organización, determinado así la retroalimentación como un factor clave para evaluar el desempeño, con la aplicación de este modelo en los Municipios, se observó que es posible establecer políticas más claras de reclutamiento interno basadas en los resultados de la evaluación, también permite definir planes de capacitación y desarrollo en base a los resultados individuales y/o grupales. En conclusión, la evolución 360° profundizar en una cultura de conciencia a través de la difusión de los resultados a los trabajadores sobre el cumplimiento de

los objetivos, además en el futuro influye en el mejoramiento de su rendimiento y/o desempeño de tareas.

Ocampo, Huilcapi, Cifuentes (2019) La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Definen la estructura organizacional como una parte fundamental dentro de las empresas, permite que se dividan las actividades y se desenvuelva el talento humano con la finalidad de desarrollarse de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales. Las dos tipologías organizativas son: 1. La estructura funcional horizontal es la que otorga a los empleados la misma capacidad de tomar decisiones, sin tener la autorización de un superior. 2. La estructura funcional vertical distribuye las funciones en base a un nivel jerárquico. Según el estudio la mayoría de organizaciones aplican la estructura vertical sin embargo la comunicación se vuelve tardía debido al exceso de autoridad a diferencia de la estructura horizontal responde con rapidez a los cambios del entorno, promueve el compromiso entre los miembros de la empresa generando una buena cooperación para lograr las metas comunes. En conclusión, el modelo de estructura organizacional permitirá promover una cultura de compromiso y responsabilidad, la mayoría de empresas encuestadas aplican una estructura vertical la cual ha incitado que el personal actúe y cumpla de manera adecuada sus labores.

Nazareno (2020) Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. Define la teoría organizacional como una forma de ver y explorar las organizaciones con mayor exactitud y profundidad. Existen tres puntos claves en la definición 1. Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. 2. identifica el agrupamiento de individuos en departamentos en la organización total. 3. diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Los tipos de organización son: 1. La estructura funcional se agrupan las actividades por función común del nivel inferior al superior de la empresa. 2. La estructura horizontal organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. El estudio menciona que por lo general las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal haciendo una reingeniería la cual consta del rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de

trabajo y procesos horizontales. En conclusión, la estructura organizacional funcional es muy dispersa., sin embargo, se observó que el 50 % de las empresas utiliza este tipo de estructura, mientras que el restante no hace llama mucho la atención dado que es común que la mayoría de las organizaciones convencionales usan esta estructura. Es conclusión muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad.

Pujol, Foutel, Barbisán (2017) Cultura, identidad e imagen organizacional. Un estudio de caso realizado en una universidad pública argentina. Definen la cultura organizacional como una condicionante en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, orienta a los miembros de la organización en su forma de percibir, interpretar y reaccionar a los eventos que ocurren dentro de ella, por otra parte, influye en las racionalidades individuales, grupales y organizacionales que subyacen en los procesos. En el estudio se observó que varios atributos identificados como rasgos de la identidad de la facultad conforman a la vez parte del núcleo más duro del sistema cultural, destacándose entre ellos la igualdad, el respeto, la tolerancia a la diversidad, la participación, la apertura al diálogo, la vinculación con la comunidad, el orden, la autonomía y la gratuidad. En conclusión, se resalta la importancia que los actores a cargo de la gestión posean una comprensión profunda de la cultura organizacional, ya que es una fuerte condicionante en los procesos decisorios, así mismo debe ser abordada en su interacción con otros dos fenómenos que, por definición, forman parte del mismo sistema de significado: la identidad y la imagen organizacional.

Maya, Vallejo, Ramos, Borsic (2018) cultura organizacional e innovación en las empresas. Señalan que la cultura organizacional son los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una organización. Estos valores compartidos forman la base de la comunicación y la comprensión mutua y afectan el comportamiento de los colaboradores a través de dos procesos: la integración interna y la coordinación. Además, sirve como un mecanismo para moldear el comportamiento de los colaboradores, además puede ejercer una fuerte influencia en la generación de un comportamiento laboral innovador dentro de las empresas En el estudio se observa que las medianas empresas están caracterizadas por una cultura de mercado y las grandes empresas por una cultura jerárquica, la innovación no está

relacionada con ella debido a que responde a la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas en el mercado. En conclusión, la cultura organizacional no es un factor determinante para innovar, sino que constituye un elemento de soporte al proceso.

Rodríguez, Pedraja, Ganga (2017) Definen que un líder es quien logra que otros realicen con él o por él lo que cree vital para el logro de objetivos organizacionales, existen estilos de liderazgo que muestran un patrón de conducta que influyen en el desempeño de los equipos, es así que conceptualiza tres estilos, el primero es el liderazgo transaccional que se caracteriza por la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas y que está a las expectativas de recompensa, el segundo es el liderazgo transformacional que diseña objetivos desafiantes para sus seguidores construyendo un sistema de valores a quienes motiva, empodera y revela la importancia de la labor que se realiza estimulando una mirada sobre las perspectivas personales, el tercero es el liderazgo laissez faire el cual evita las acciones y las decisiones y deja el espacio para que sean los seguidores quienes actúen y resuelvan los desafíos del equipo, solo opera o actúa cuando las situaciones están desbordadas. Concluyendo que la mayor influencia en el desempeño es el liderazgo transaccional que tiene un impacto positivo seguido del liderazgo transformacional mientras que laissez faire es el menos cultivado de todos.

Franco, Reyes, Cuadrado (2017) Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. Definen que el liderazgo, tiene gran incidencia en la visión de la estrategia empresarial, ya que representa el intento más serio para elevar el talento humano a un papel clave en la formación y ejecución de los planes laborales, al señalar los estilos de liderazgo los clasifica en: Liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento Pasivo/Evitador. El estudio muestra las tres correlaciones de las cuales se observó que en los colaboradores existe una comodidad con su líder, es decir el método de supervisión que se aplica a los colaboradores es adecuado, llegando a la conclusión del análisis que el estilo que destaca es el liderazgo transaccional seguido del transformacional, estos estilos se complementan al momento de implementar la estrategia de la empresa para el logro de objetivos.

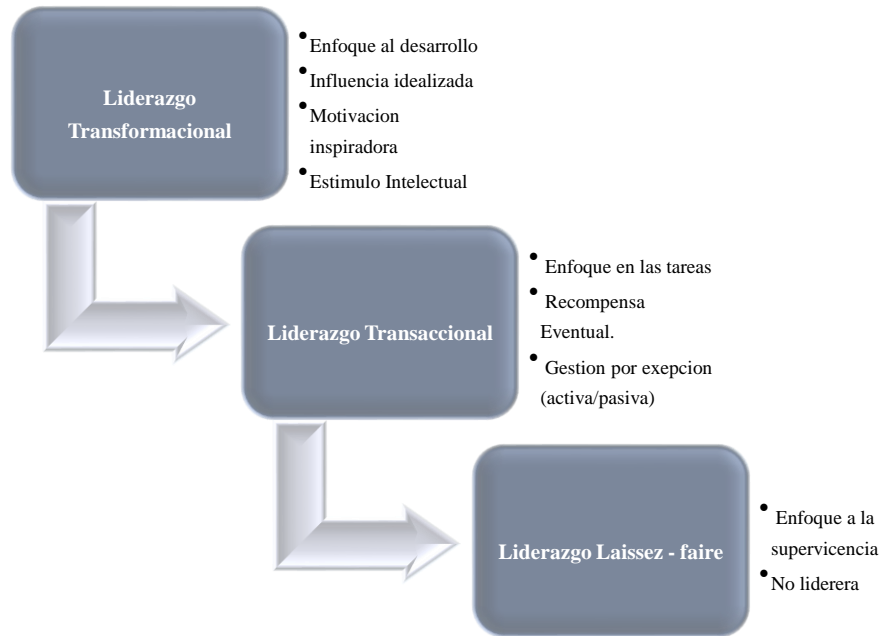


Figura 11. Estilos de Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Almanza, Calderón, Vargas (2018) Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. Definen que la construcción del modelo burocrático surge a partir de la búsqueda de las características de las organizaciones formales, existen diferentes tipos ideales de dominación legítima o de autoridad. 1. Dominación legal está basada en normas escritas y división sistémica del trabajo. 2. Dominación tradicional es cuando su legitimidad descansa en poderes de mando heredados en tiempos lejanos e inmemoriales 3. Carismática es la sumisión descansa en la ejemplaridad de una persona que tiene dotes extraordinarios. En el estudio la planta Walton Works #2 presenta rasgos de una administración burocrática, cada nivel jerárquico cuenta con una línea de mando bien definida y los jefes siempre tratan de tener el control de todo, mediante esta metodología se logró el incremento de la productividad y se evitó el cierre de esta en el periodo establecido. En conclusión, la teoría es indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna con el propósito de mejorar la efectividad en el logro de las metas, maximizar la eficiencia para alcanzar mejores resultados al más bajo costo y controlar la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de las reglas formales conocidas.

Hernández, Barrios, Martínez (2018) Gestión de Calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Define como la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación. Su enfoque permite explicar el comportamiento de las organizaciones modernas, sus características técnicas son: Jerarquía donde la autoridad es formal y racional, distribuye funciones fijas, hay un sistema de remuneración, un contrato administrativo de nombramiento, sistema de carrera administrativa, una selección técnica, evaluación permanente, estabilidad en el cargo, posibilidad de ascensos y Procedimientos por escrito. Los tipos de autoridad son. Autoridad tradicional es el líder o el señor que manda, en virtud de su condición de herederos o sucesor. En la autoridad carismática el líder tiene poder de persuasión, basada en la devoción afectiva y las emociones que despierte en sus seguidores. En conclusión, para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio para la generación de ventajas competitivas y tecnología será el principal agente para el cambio económico.

3.4.4 Categoría solución

La Gestión Organizacional busca varias interacciones dentro de la organización, tiene como objetivo proponer un plan de evaluación de desempeño modelo 360° que permita el desarrollo y la distribución justa de incentivos, además de un plan de mejora de la cultura organizacional de manera sostenible, el rediseño de la cultura y estructura organizacional para fortalecer la identidad corporativa, sentido de pertenecía y el desarrollo profesional.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Proponer un plan de evaluación de desempeño para mejorar la distribución de incentivos de manera justa y equitativa	Estrategia 1. Diseñar e implementar un plan de evaluaciones de desempeño y de desarrollo.	Táctica 1. Diseño e implementación de un plan de evaluación de desempeño 360° con apoyo de un consultor externo especialista en el tema, en un plazo de 6 meses.	$\text{KPI 1. Nivel de avance de la implementación del plan de desempeño} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días implementación alcanzado}}{\text{N}^\circ \text{ de días implementación proyectado}}$
		Táctica 2. Diseño e implementación de un plan o programas de reconocimiento, en un plazo de 6 meses.	$\text{KPI 2. Nivel de alcance de los Incentivos Econ} = \frac{\text{Incentivos económicos dados}}{\text{Total de incentivos proyectado}} * 100$ $\text{Nivel de alcance de los Incentivos No Econ} = \frac{\text{Incentivos no económicos}}{\text{Total de incentivos proyectado}} * 100$
Objetivo 2. Proponer un plan de cultura organizacional sostenible	Estrategia 2. Rediseño de objetivos, valores y liderazgo alineados con una visión estratégica de la empresa.	Táctica 3. Diseñar un plan de programas amigable e interactivo vinculado a la cultura organizacional, en un plazo de 3 meses.	$\text{KPI 3. Nivel de logro en el programa} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes en un mes}}{\text{N}^\circ \text{ Total de trabajadores}} * 100$
		Táctica 4. Diseñar e Implementar plataformas interactivas de aprendizaje y retroalimentación, en plazo de 3 meses.	$\text{KPI 4. Nivel de logro de la implementación de plataforma de capacitación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días Transcurridos}}{\text{N}^\circ \text{ de días Proyectado}}$
Objetivo 3. Rediseñar la estructura y gobierno organizacional	Estrategia 3. Mejorar la estructura organizacional que permita maximizar oportunidades para líneas de carrera.	Táctica 5. Restructuración de la estructura organizacional y del manual de organización y funciones.	$\text{KPI 5. Nivel de avance del Rediseño E. O} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días transcurridos}}{\text{N}^\circ \text{ de días proyectados}}$ $\text{Nivel de Actualización M. F} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de puestos por actualizar}}{\text{N}^\circ \text{ total de Puestos}} * 100$
		Táctica 6. Elaborar un plan de Sucesión y Desarrollo profesional anual.	$\text{KPI 6. Nivel de avance del plan de S. D} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días Transcurrido}}{\text{N}^\circ \text{ de días proyectados}}$

Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta.

Respecto al cuadro 2 de la matriz de direccionalidad citada en el punto 3.4.5. Consta de tres objetivos, para alcanzar dichos objetivos se establecieron tres estrategias y seis tácticas las cuales se pueden medir el nivel de alcance a través de los Kpis establecidos en cada táctica.

3.4.6 Actividades y cronograma

Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la Implementación	Evidencia
Táctica 1. Diseño e implementación de un plan de evaluación de desempeño con apoyo de un consultor externo especialista en el tema, en un plazo de 6 meses	A1.- Cotización del Sistema y profesional Especializado en modelo de evaluación de desempeño, diagnóstico.	01/06/2020	30	01/07/2020	a. Encargado de Logística b. Jefe de RR.HH c. Consultor Externo	4408	Evidencia 1. Se realizó la cotización para la contratación de un sistema evaluación de desempeño lo cual está ligado a un especialista en evaluaciones de desempeño 360°, formato de evaluación por objetivos y desempeño, formato de retroalimentación. Parámetros de beneficios, guía para concientizar en los trabajadores el conjunto de beneficios.
	A2.- Desarrollo Contenido del manual e Implementación, ejecución del proceso de evaluación	01/07/2020	120	29/10/2020	a. Consultor externo b. Jefe RR.HH c. Investigación Operativa	1456,2	
	A3.- Sistematización de la información - Retroalimentación	29/10/2020	30	28/11/2020	a. Consultor externo b. Jefe RR.HH c. Investigación Operativa	1545	
Táctica 2. Diseño e implementación de un plan o programas de reconocimiento, en un plazo de 6 meses	A4.- Análisis de viabilidad del presupuesto del programa de reconocimiento	28/11/2020	5	03/12/2020	a. Jefe de RR.HH b. Jefe de Tesorería c. Administración	5663,2	Evidencia 2. Datos de la cultura organizacional de la entidad, Rediseño de la cultura enfoque de objetivos y estrategias, líneas de tiempo del crecimiento, diseño de valores, programas web para realizar juegos interactivos. Cotización para la contratación de sistema E-LEARNING que es una plataforma virtual. Plan de capacitación anual, cuadro control capacitaciones.
	A5.- Elaboración de la guía de beneficios	03/12/2020	15	18/12/2020	a. Jefe de RR.HH b. Imagen Institucional c. Diseñador gráfico	130	
	A6.- Comunicación de beneficios y posibilidades desarrollo organizacional	18/12/2020	1	19/12/2020	a. Jefe de RR.HH b.- Imagen Institucional c.-	2850	
Táctica 3. Diseñar un plan de programas amigable e interactivo vinculado a la cultura organizacional, en un plazo de 3 meses.	A7.- Elaborar el rediseño de visión, objetivos, valores, liderazgo organizacional con apoyo consultor externo	19/12/2020	30	18/01/2021	a. Administrador b. Consultor Externo c. Investigación Operativa	1556,5	Evidencia 3. Datos de la estructura organizacional, Rediseño de la estructura organizacional horizontal, diseño y actualización del manual de funciones del área con enfoque al cliente. Diseño de parámetros de los puestos claves diseño de perfil , diagrama de flujo del proceso.
	A8.- Diseño de contenidos a través de programas interactivos	18/01/2021	30	17/02/2021	a. Imagen Institucional b. Diseñador Gráfico c.-	540	
	A9.- comunicación y ejecución de dinámicas interactivas con los trabajadores, con periodicidad semanal.	17/02/2021	30	19/03/2021	a. Jefe de RR.HH b. Imagen Institucional c.-	684	
Táctica 4. Diseñar e Implementar plataformas interactivas de aprendizaje y retroalimentación, en un plazo de 3 meses.	A10.- Cotización e implementación de plataformas interactivas	19/03/2021	15	03/04/2021	a. Jefe de RR.HH b. Imagen Institucional c. Jefes de cada área	2546	Evidencia 3. Datos de la estructura organizacional, Rediseño de la estructura organizacional horizontal, diseño y actualización del manual de funciones del área con enfoque al cliente. Diseño de parámetros de los puestos claves diseño de perfil , diagrama de flujo del proceso.
	A11.- Planeación de capacitaciones anual y Preparación del contenido en e-learning	03/04/2021	45	18/05/2021	a. Imagen Institucional b. Jefe de cada área c.-	157,5	
	A12.- Comunicación y desarrollo participantes - retroalimentación	18/05/2021	15	02/06/2021	a. Imagen Institucional b. Jefe de cada área c. coach	661,5	
Táctica 5. Restrucción de la estructura organizacional y del manual de organización y funciones.	A13.- Rediseño de la Estructura Organizacional	02/06/2021	30	02/07/2021	a. Administrador b. Consultor Externo c. Investigación Operativa	1856,6	Evidencia 3. Datos de la estructura organizacional, Rediseño de la estructura organizacional horizontal, diseño y actualización del manual de funciones del área con enfoque al cliente. Diseño de parámetros de los puestos claves diseño de perfil , diagrama de flujo del proceso.
	A14.- Actualización del manual de funciones y organización	02/07/2021	30	01/08/2021	a. Jefe de RR.HH b. Investigación Operativa c.-	415	
	A15.- Presentación formal de funciones a cada área	01/08/2021	10	11/08/2021	a. Jefe de RR.HH b. Investigación Operativa c.-	230	
Táctica 6. Elaborar un plan de Sucesión y Desarrollo profesional anual.	A16.- Identificación de Puestos Clave y de los ocupantes	11/08/2021	10	21/08/2021	a. Administrador b. Consultor Externo c. Investigación Operativa	561	Evidencia 3. Datos de la estructura organizacional, Rediseño de la estructura organizacional horizontal, diseño y actualización del manual de funciones del área con enfoque al cliente. Diseño de parámetros de los puestos claves diseño de perfil , diagrama de flujo del proceso.
	A17.- Determinación Competencias	21/08/2021	10	31/08/2021	a. Administrador b. Consultor Externo c. Jefe de RR.HH	561	
	A18.- Identificación y evaluación de candidatos sucesores	31/08/2021	30	30/09/2021	a. Administrador b. Jefe de RR.HH c.-	1165	

Cuadro 3. Matriz de tácticas, actividades y cronograma.

Descripción de actividad

Objetivo 1. Proponer un plan de evaluación de desempeño para mejorar la distribución de incentivos de manera justa y equitativa.

Para cumplir el objetivo se diseñó una estrategia y dos tácticas de acuerdo a las referencias en la matriz de direccionalidad citadas en el punto 3.4.5. Las actividades se realizarán en 201 días en total y serán las siguientes:

Tabla 5

Actividades y Justificación 1

Actividades	Justificación
A1.- Contratación del Sistema y profesional Especializado en evaluación de desempeño, Diagnóstico.	Se realizará la cotización para la contratación de un sistema que esté ligado a un especialista en evaluaciones de desempeño 360°, luego se realizará la firma del contrato de servicios, posteriormente el consultor y el responsable de Recursos Humanos realizarán un diagnóstico a través de un cuestionario aplicado a los trabajadores.
A2.- Desarrollo del manual, Implementación y ejecución del proceso de evaluación	Se desarrollará el contenido del manual de evaluación de desempeño para definir directrices que permitirá preparar el camino y así poder implementar con el sistema la subida del cuestionario que permita luego ejecutar el proceso de evaluación a los trabajadores.
A3.- Sistematización de la información –Retroalimentación	Se reflexionará la importancia de los sistemas de información, respecto al resultado de las evaluaciones que permiten tomar planes de acción en las estrategias de formación y desarrollo.
A4.- Análisis de viabilidad del presupuesto del programa de reconocimiento	Se pretende analizar las ponderaciones de las evaluaciones de desempeño para desarrollar un programa de recompensas e incentivos por logro y/o cumplimiento.
A5.- Elaboración de la guía de beneficios	Se desarrollará una guía para concientizar en los trabajadores el conjunto de beneficios a los cuales puede acceder de acuerdo a las directrices señaladas para cada uno.
A6.- Comunicación de beneficios y posibilidades desarrollo organizacional	Se pretende realizar una reunión alquilando una sala de conferencia para poder presentar el plan de trabajo y guía de beneficios y más tarde compartir una cena de trabajo.

PRESUPUESTO

EGRESOS					
Actividad	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	1	Contratación de sistema	1	3783.50	3783.50
	2	Honorario consultor externo – Diagnóstico	1	500.00	500.00
	3	Coffee break reunión trabajo	6	15.00	90.00
	4	cuaderno de apuntes	3	10.00	30.00
	5	lapiceros	3	1.50	4.50
2	6	Honorario consultor manual	1	500.00	500.00
	7	Honorario consultor externo - evaluaciones	1	500.00	500.00
	8	bolsa de caramelos	1	6.20	6.20
	9	Coffee break reunión capacitación trabajadores	30	15.00	450.00
3	10	consultor externo resultado	1	500.00	500.00
	11	Reunión Coffe break	3	15.00	45.00
	12	consultor externo Retroalimentación	1	1000.00	1000.00
4	13	Coffee break reunión	3	15.00	45.00
	14	borrador pizarra acrílica	1	2.20	2.20
	15	Plumones gruesos para pizarra acrílica	1	16.00	16.00
	16	Bonificación logró grado instrucción	4	300.00	1200.00
	17	Bonificación excelente	8	300.00	2400.00
	18	Bonificación muy Bueno	8	150.00	1200.00
	19	Bonificación Bueno	8	100.00	800.00
	20	día de descanso	10	0.00	0.00
5	21	Diseño guías de beneficios	1	100.00	100.00
	22	impresión guías de beneficios	1	10.00	10.00
	23	movilidad coordinación proveedor ida y vuelta	1	20.00	20.00
6	24	alquiler sala de eventos	1	1500.00	1500.00
	25	almuerzo de trabajo	30	30.00	900.00
	26	Coffee break	30	15.00	450.00
				Total	S/16,052.40

Cuadro 4. Presupuesto de la implementación del objetivo 1.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Responsabilidad de las actividades

En primer lugar, el área a cargo será logística quien tiene conocimiento de cotizaciones, seguidamente deberá coordinar con el área de recursos humanos para poder evaluar beneficios y atributos del servicio. Posterior a la contratación del sistema el especialista debe coordinar el proceso de la implementación del sistema.

DESCRIPCION	HRIDER		Evalúame	
# Trabajadores	60	60	100	200
# Acceso por Empresa	1	sin Límite	1	1
Plan	Básico	Premium	Básico	Premium
Duración	Anual	Anual	Anual	Anual
Precio	1.081	2.347	825	1.125
MONEDA	USD	USD	USD	USD

Cuadro 5. Cotización proveedores plataforma Evaluación Desempeño



Figura 12. Proceso Evaluación Desempeño

Fuente: Questionpro

Indicador 1 - avance de implementación:

$$\text{Nivel de avance de la implementación del plan de desempeño} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días implementación alcanzado}}{\text{N}^\circ \text{ de días implementación proyectado}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Nivel de avance de la implementación del} \\ \text{plan de desempeño} \end{array} = \frac{20}{180} = 11\%$$

Tabla 6

Proyección del Indicador nivel Implementación desempeño

Meses	Nº de días transcurridos	Nivel de avance de la implementación del plan de desempeño
Junio	26	14%
Julio	25	14%
Agosto	27	15%
Setiembre	27	15%
Octubre	24	13%
Noviembre	26	14%
Diciembre	25	15%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 muestra el proyectado muestra el porcentaje del avance que debería avanzarse en la implementación del programa de evaluación del desempeño de acuerdo a los meses programados.

CUADRO DE INCENTIVOS

RANGO %	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA	INCENTIVO	BONIFICACIÓN DESARROLLO
Escala I (91- 100)	Excelente	Todos los indicadores de desempeño se evidencian que el evaluado destacó de manera excepcional de acuerdo al rango, por tanto, al superar lo esperado accede al incentivo y/o recompensa.	300.00	300.00
Escala II (81 - 90)	Muy Bueno	Casi Todos los indicadores de desempeño se evidencian que el resultado del evaluado es muy bueno acuerdo al rango, por tanto, cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.	150.00	
Escala III (61 - 80)	Bueno	Algunos de los indicadores de desempeño se evidencian que el resultado del evaluado es aceptable de acuerdo al rango, por tanto, no cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.	100 Vale consumo	
Escala IV (41 - 60)	Regular	Son pocos los criterios de desempeño aprobados y se evidencia que el resultado del evaluado es por debajo de lo esperado de acuerdo al rango, por tanto, no cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.	-	
Escala V (01 - 40)	Deficiente	Casi ningún criterio de desempeño se evidencia que el resultado del evaluado está por debajo de lo esperado al rango, por tanto, no cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.	-	

Cuadro 6. Modelo parámetros Incentivos

El cuadro 6. Muestra parámetros de incentivos para los trabajadores tales como: El porcentaje del logro en una escala de 1 al 100, la categoría es determinada según porcentaje obtenido el cual se detalla en la descripción de la categoría y finalmente se muestra el monto estimado para asignación del incentivo económico de acorde a los resultados del desempeño laboral y el desarrollo profesional que tenga el trabajador.

GUIA DE BENEFICIOS

CONTENIDO			
Remuneración Básicas	Remuneraciones Desempeño	Salud - Otros	Desarrollo y ambiente Laboral
<input type="checkbox"/> Pago en planilla <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Abono de CTS <input type="checkbox"/> Asignación Familiar <input type="checkbox"/> Gratificación	<input type="checkbox"/> Bonificaciones Extraordinarias <input type="checkbox"/> Asignación de Vales de alimentos	<input type="checkbox"/> Plan de salud – EPS <input type="checkbox"/> Seguro de Vida Ley <input type="checkbox"/> Subsidio por maternidad <input type="checkbox"/> Seguro Social de Salud <input type="checkbox"/> Evaluación Médico Ocupacional <input type="checkbox"/> Subsidio de lactancia <input type="checkbox"/> Licencia de Paternidad <input type="checkbox"/> Lic. por fallecimiento de familiares directos <input type="checkbox"/> Subsidio por incapacidad temporal <input type="checkbox"/> Subsidio por sepelio <input type="checkbox"/> Licencias por salud familiares directos	<input type="checkbox"/> Celebración de cumpleaños <input type="checkbox"/> Descuento por Servicios de Salud <input type="checkbox"/> Recetario de tiempos libre <input type="checkbox"/> Escuela corporativa <input type="checkbox"/> Descuento de convenios educativos

Cuadro 7. Esquema contenido guía de Beneficios

El cuadro 7. Muestra un esquema y/o estructura de guía de beneficios para que los trabajadores puedan revisar los contenidos y conozcan como se aplica cada ítem según sea su caso.

ESQUEMA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA



Figura 13. Esquema Comunicación Plan de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Indicador 2 – Distribución de Incentivos:

$$\text{Nivel de alcance de los Incentivos Económicos} = \frac{\text{Incentivos económicos dados}}{\text{Total de incentivos proyectado}} * 100$$

$$\text{Nivel de alcance de los Incentivos Económicos} = \frac{2000}{5600} = 36\%$$

$$\text{Nivel de alcance de los Incentivos No Económicos} = \frac{\text{Incentivos no económicos}}{\text{Total, de incentivos proyectado}} * 100$$

$$\text{Nivel de alcance de los Incentivos No Económicos} = \frac{4}{10} = 40\%$$

Tabla 7

Proyección del Indicador alcance de Incentivos económicos

Año	Incentivos económicos dados	Nivel de alcance de los incentivos económicos
2020	2000	36%
2021	3000	54%
2022	600	10%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 muestra el porcentaje proyectado de incentivos económicos distribuidos del presupuesto total designado para esta actividad.

Tabla 8

Proyección del Indicador alcance de Incentivos no económicos

Año	Incentivos no económicos	Nivel de alcance de los incentivos no económicos
2020	4	40%
2021	6	60%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra el porcentaje proyectando de incentivos no económico de la cantidad total de días de descanso designado para esta actividad.

Descripción de Actividad

Objetivo 2. Proponer un plan de cultura organizacional sostenible

Para cumplir el objetivo se diseñó una estrategia y dos tácticas de acuerdo a las referencias en la matriz de direccionalidad citadas en el punto 3.4.5. Las actividades se realizarán en 165 días en total y serán las siguientes:

Tabla 9

Actividades y Justificación 2

Actividades	Justificación
A7.- Elaborar el rediseño de visión, objetivos, metas, valores, liderazgo organizacional con apoyo consultor externo	Se contratará a un outsourcing que ayude a analizar el diseño actual de la cultura organizacional, luego se desarrollará el rediseño de los valores considerando el coaching por valores. Se ejecutará en tres fases. Fase I: Desarrollo y comunicación de la CO. Fase II: Concientizar el valor e importancia de la C.O. Fase III: Subir información en la Web
A8.- Diseño de contenidos a través de programas interactivos	Se realizará cotización de programas web para realizar juegos interactivos relacionados a la cultura organizacional según la siguiente secuencia: Primera fase: Elaborar un cuestionario de ocho preguntas relacionada a los valores. Segunda fase: Subir al Web.
A9.- comunicación y ejecución de dinámicas interactivas con los trabajadores, con periodicidad semanal.	Tercera fase: Comunicar al personal por correo que todos los viernes de 5:30 a 5:45pm deberán conectarse al link con carácter de obligatoriedad para participar del evento. Cuarta fase: Desarrollo de programa y análisis de resultados Quinta fase: Retroalimentación.
A10.- Cotización e implementación de plataformas interactivas	Se realizará el proceso de contratación de un sistema E-LEARNING que es una plataforma virtual, luego se implementará módulos que permiten subir contenido de las capacitaciones programadas.
A11.- Planeación de capacitaciones anual y Preparación del contenido en e-learning	Se elaborará un plan de capacitación anual que permita hacer seguimiento el cumplimiento del programa y preparación del contenido a través de la plataforma virtual.
A12.- Comunicación y desarrollo participantes - retroalimentación	Se comunicará mediante el correo institucional las 3 fases del programa de capacitaciones. Fase I: Instructivo para ingresar a la plataforma virtual. Fase II: Desarrollo de las lecciones y evaluaciones. Fase III: Resultado de aprendizaje y Retroalimentación.

PRESUPUESTO

EGRESOS					
Actividad	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
7	1	Honorario consultor	1	1500.00	1500.00
	2	Coffee break	3	15.00	45.00
	3	cuaderno de apuntes	1	10.00	10.00
	4	lapiceros	1	1.50	1.50
8	5	Coffee break	2	15.00	30.00
	6	Polos deportivos	1	30.00	30.00
	7	Premios primer puesto Gift card	6	50.00	300.00
	8	primer y Segundo lugar Gift card	6	30.00	180.00
9	9	Bolsa de caramelos	6	26.00	156.00
	10	pelotitas anti estrés	48	5.00	240.00
	11	kit de escritorio	48	6.00	288.00
10	12	costo de programa E- learning	1	2396.00	2396.00
	13	Coffee break	2	15.00	30.00
	14	costo de internet incremento gb	1	120.00	120.00
11	15	coffee break	5	15.00	75.00
	16	agenda apuntes	5	15.00	75.00
	17	lapiceros	5	1.50	7.50
12	18	coffee break	30	15.00	450.00
	19	Identificación Capacitaciones	1	200.00	200.00
	20	Cuaderno	1	10.00	10.00
	21	Lapiceros	1	1.50	1.50
				Total	6145.50

Cuadro 8. Presupuesto de la implementación del objetivo 2.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Responsabilidad de las actividades

Las personas responsables e involucradas en dicha actividad serán Jefe de Recursos Humanos, consultor, responsable de imagen institucional, investigación operativa. Para el plan de capacitación se pretende involucrar a los jefes de cada área.

CULTURA ORGANIZACIONAL

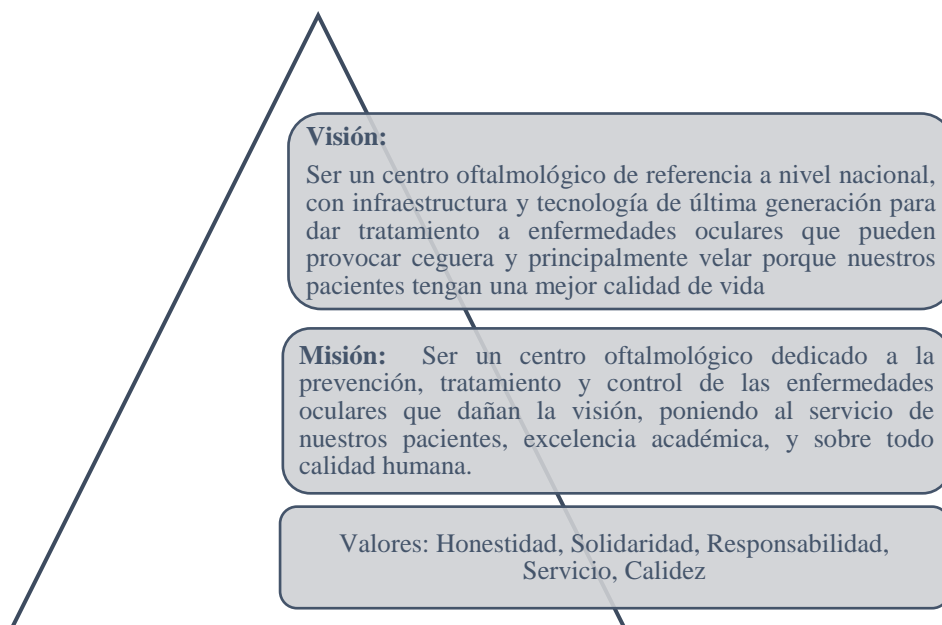


Figura 14. Estructura Organizacional Actual de la clínica Oftalmológica.

Rediseño Cultura Organizacional

Historia

La Clínica fue creada el 17 de diciembre del 2008 como parte del Programa Internacional de Cirugías de Catarata del Plan Clinton Slim, el programa permitió realizar cirugías de menor y alto grado en diferentes partes del Perú. La sede donde empezamos y es hoy en día nuestra sede principal se encuentra en el distrito de Jesús María.

Tiene como objetivo promover un alto nivel de confianza y calidad en la prestación de servicios de salud ocular.

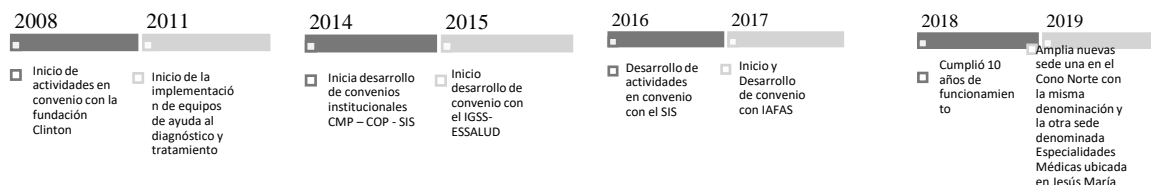
Los objetivos Específicos son

- Fomentar la participación de usuarios y pacientes en la toma de decisiones de los cuidados de salud ocular
- Analizar periódicamente los resultados de calidad y rendimiento de servicio.

Para el Logro de sus objetivos la organización incorporar las siguientes estrategias sostenibles:

- Implementar un plan de cultura organizacional sostenible gamificado
- Implementación un plan de desarrollo enfocado a gestión por resultados.

Línea de Tiempo del Crecimiento



Valores

Dolan, Altman, Violán (2015) Valores, liderazgo y Espiritualidad: Hacia un nuevo marco cuatriaxial. Señalan que las organizaciones tienen un rol importante de desarrollar una cultura organizacional basada en valores compartidos que marcan el camino de cada acto. En ese sentido proponen un nuevo modelo cuatriaxial que es una extensión del modelo Triaxial. Es decir, a los ejes económico-pragmático, ético-social, y desarrollo emocional se añade un eje espiritual. La finalidad de lo espiritual es el liderazgo amigable que respeta las creencias más profundas de la gente (inclusive de los no creyentes). Para el rediseño de valores se tomó en cuenta la teoría basada en el modelo Cuatriaxial.

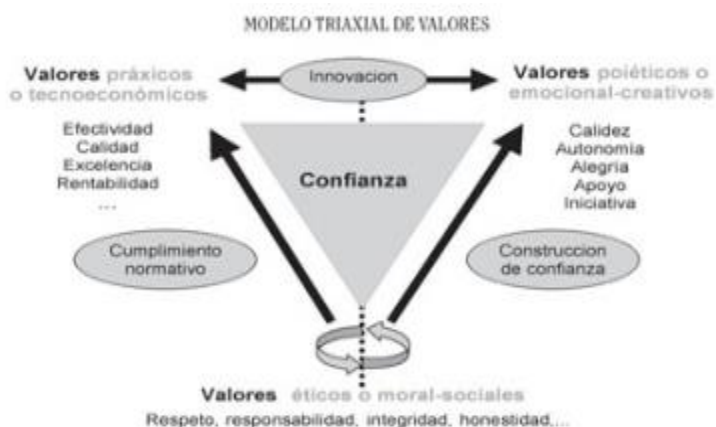


Figura 15. Modelo Triaxial de Valores

Fuente: García y Dolan 1997

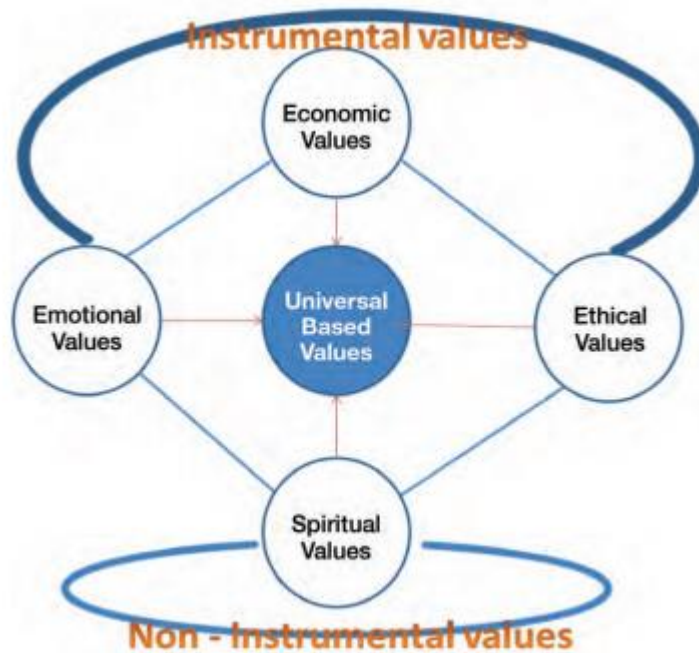


Figura 16. Modelo Cuatriaxial de Valores

Fuente: Raich y Dolan 2008

La cultura organizacional (C.O.) se implementará en 3 etapas. Permitiendo que los empleados puedan tomar conciencia y tengan una cultura de identidad que les ayude a responder fácilmente a las situaciones cambiantes en el entorno.

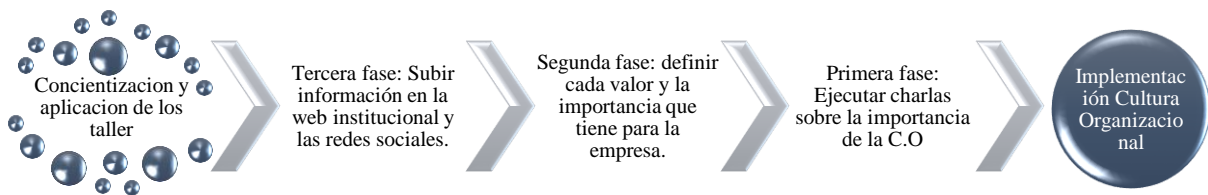


Figura 17. Esquema Implementación C.O

Fuente: Elaboración Propia

La figura 17 muestra las fases de la implementación de la cultura organizacional (CO). Para lo cual se está considerando en el presupuesto el arriendo de una plataforma que permita desarrollar capacitaciones virtuales, además de poder realizar evaluaciones de aprendizaje realizar juegos interactivos gamificados, dinámicas grupales con un enfoque Team building.

Para las dinámicas interactivas “Trivia o Acertijos C.O “

Paso	Descripción de la actividad
1	Se elaborará un cuestionario de 8 preguntas
2	Subir cuestionario a la Web
3	Comunicación por correo al personal para que ingresen a la participar de la dinámica con el código de acceso, el evento se llevará a cabo semanalmente los viernes en el horario de 5:00 a 5:20pm
4	Desarrollo de actividad, premiación ganadores

Cuadro 9. Instrucciones Trivia o Acertijo

El cuadro 9 muestra los pasos a seguir para elaborar preguntas y/o acertijos relacionados a la cultura organizacional, las preguntas estarán relacionados con la cultura organizacional de la empresa, tales como los valores, el liderazgo y algunos temas de capacitaciones que se brindará durante el mes, el cuestionario se realizara en una plataforma virtual y se realizara una vez a la semana, finalmente con los resultados obtenidos se podrá identificar al ganador para la premiación correspondiente.



Figura 18. El Valor de los Valores



Figura 19. Cartas el valor de los valores

Fuente: Coaching por Valores

Paso	Instrucciones
1	Hay tres comodines y una carta LA CONFIANZA de las 55 cartas hay que quitarla para proceder a barajar las cartas
2	El primer jugador deberá selecciona una carta de la baraja y explicará al resto del grupo por qué ese valor es importante para él / ella. Luego cada jugador guarda la tarjeta que él / ella ha seleccionado.
3	Es recomendable que haya 5 rondas para que todos los jugadores tengan seleccionado un total de 5 cartas
4	Seguidamente se les instruirá para tratar de explicar sus valores en función de las 5 cartas seleccionadas.
5	Tendrán que hablar sobre el significado de sus valores fundamentales centrando la atención en el color de las tarjetas que dominan el 5
6	El instructor pasará a explicar una vez que haya seleccionado las cinco cartas, observará que llevan diferentes esquemas de colores (Azul, Rojo o Verde). Los colores son muy significativos para entender “lo que es realmente importante” para ti: recuerda, en la vida real, todo es relativo. ¿Cuál es el color dominante de sus 5 cartas?
7	Significado de los colores: *Sí color dominante es rojo, significa que en términos relativos que son impulsados por los valores económicos-pragmática. *Sí el color dominante es azul, significa que las cuestiones éticas y sociales son los valores más importantes para usted. *Sí el color dominante es Verde, significa que usted es una persona emocional, y emocional-los valores de desarrollo son los más importantes.

Cuadro 10. Instrucciones Juego el Valor de los Valores

Deporte Bimestral

Enero	Marzo	Mayo	Julio	Septiembr	Noviembre
Primer Viernes del mes	Primer Viernes del mes	Primer Viernes del mes	Primer Viernes del mes	Primer Viernes del mes	Primer Viernes del mes
Turno Mañana	Turno Tarde	Turno Mañana	Turno Mañana	Turno Mañana	Turno Mañana
Atletismo	Fútbol / Vóley	Atletismo	Fútbol /Vóley	Atletismo	Atletismo

Figura 20. Programación Deportiva bimestral

Indicador 3 – Nivel de logro en el programa

$$\text{Nivel de logro en el programa} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes en un mes}}{\text{N}^\circ \text{ Total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{Nivel de logro en el programa} = \frac{9}{30} = 30\%$$

El indicador 3 muestra el porcentaje de participación de los trabajadores en el programa de juegos interactivos y team bulding.

Cotización Proveedores

DESCRIPCION	Spot LMS		Kahoot	
# Trabajadores	25	50	2000	2000
# Clases por mes	4	10	0	Ilimitado
Plan	Básico	Para	Prima	Pro
Duración	Anual	Anual	Anual	Anual
Precio	179	599	480	720
MONEDA	EURO	EURO	USD	USD

Cuadro 11. Cotización Proveedores Plataforma Virtual E-Learning

Plan de Capacitación anual

Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Setiembre	
1) Seguridad y Salud en el Trabajo I	2) Habilidades Blandas I	3) Gestión de Calidad I	4) Comunicación Asertiva I	5) Redacción de Informes	6) Gestión de Morosidad	7) Conflictos Laborales	8) Atención de Reclamos	9) Logística	10) Liderazgo I	11) Etica Laboral	12) Informática seguridad
Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo	
13) Finanzas	14) Desarrollo e innovación	15) Imagen Corporativa	16) Gestión de Calidad II	17) Liderazgo II	18) procedimientos de atención IAFAS	19) Habilidades blandas II	20) Recursos Humanos	21) Seguridad y Salud en el Trabajo II	22) Comunicación Asertiva II	23) Gestión de reclamos	24) Habilidades Blandas

Figura 21. Plan de Capacitación anual Plataforma Virtual E-Learning

Indicador 4 – Nivel de logro de la implementación de la plataforma de capacitación

$$\text{Nivel de logro de la implementación de plataforma de capacitación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días Transcurridos}}{\text{N}^\circ \text{ de días Proyectado}}$$

$$\text{Nivel de logro de la implementación de plataforma de capacitación} = \frac{20}{75} = 27\%$$

Tabla 10

Proyección del Indicador Nivel de logro de Implementación plataforma Capacitación

Meses	Nº de días Transcurridos	Nivel de logro de la implementación de plataforma de capacitación
Mar-21	20	27%
Abr-21	25	33%
May-21	26	35%
Jun-21	4	5%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 muestra el porcentaje proyectado de avance que debería tener la implementación de la plataforma de acuerdo a los meses transcurridos.

Descripción de actividad

Objetivo 3. Rediseñar la estructura y gobierno organizacional

Para cumplir el objetivo se diseñó una estrategia y dos tácticas de acuerdo a las referencias en la matriz de direccionalidad citadas en el punto 3.4.5. Las actividades se realizarán en 120 días en total y serán las siguientes:

Tabla 11

Actividades y Justificación 3

Actividades	Justificación
A13.- Rediseño de la Estructura Organizacional	Se pretende contratar un outsourcing que levantará información de la actual estructura para brindar asesoría del Rediseño de la estructura organizacional que se podrá mostrar el antes y el después.
A14.- Actualización del manual de funciones y organización	Con el Rediseño de la E.O se pretende diseñar un nuevo formato para el manual de organización y funciones, luego se procederá a actualizar el manual de funciones de las áreas que estén enfocadas al cliente.
A15.- Presentación formal de funciones a cada área	La entrega de funciones de cada área se realizará mediante un cargo al jefe de cada área, además se pretende solicitar a cada área la formulación de objetivos.
A16. Identificación de Puestos Clave y de los ocupantes	A través de la persona que orientó el diseño de la estructura organizacional se pretende adicionar el análisis de los puestos claves y ocupantes a través de un cuadro para identificar la idoneidad.
A17.- Determinación Competencias	Se desarrollará un nuevo diseño de perfil de puesto que permite identificar el nivel de competencia en general para ocupar puestos determinados.
A18.- Identificación y evaluación de candidatos sucesores	Se desarrollará la evaluación de perfil para un puesto determinado y un diagrama de flujo del proceso de sucesores de un puesto.

PRESUPUESTO

EGRESOS					
Actividad	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
13	1	Diagnóstico diseño, apoyo especialista.	1	1800.00	1800.00
	2	Coffe break	3	15.00	45.00
	3	cuaderno de apuntes	1	10.00	10.00
	4	Lapicero	1	1.60	1.60
14	5	Coffe break	1	15.00	15.00
	6	bonificación extraordinaria RR.HH	1	200.00	200.00
	7	bonificación extra investigación operativa	1	200.00	200.00
15	8	Coffe break	6	15.00	90.00
	9	Sellos de área	5	20.00	100.00
	10	500 hojas bond A4	1	40.00	40.00
16	11	Honorario consultor	1	500.00	500.00
	12	Plumones acrílicos	1	16.00	16.00
	13	Coffe break	3	15.00	45.00
17	14	asesoría consultor	1	500.00	500.00
	15	Coffe break	3	15.00	45.00
	16	plumones gruesos	1	16.00	16.00
18	17	Coffe break para información trabajadores	31	15.00	465.00
	18	contratación páginas de empleo	1	200.00	200.00
	19	Capacitador- coach	1	500.00	500.00
				Total	4788.60

Cuadro 12. Presupuesto de la implementación del objetivo 3.

Fuente: Elaboración Propia

Responsabilidad de las actividades

Las personas involucradas en dicha actividad serán el administrador, el consultor, encargo de investigación operativa y jefe de Recursos Humanos.

Estructura Organizacional

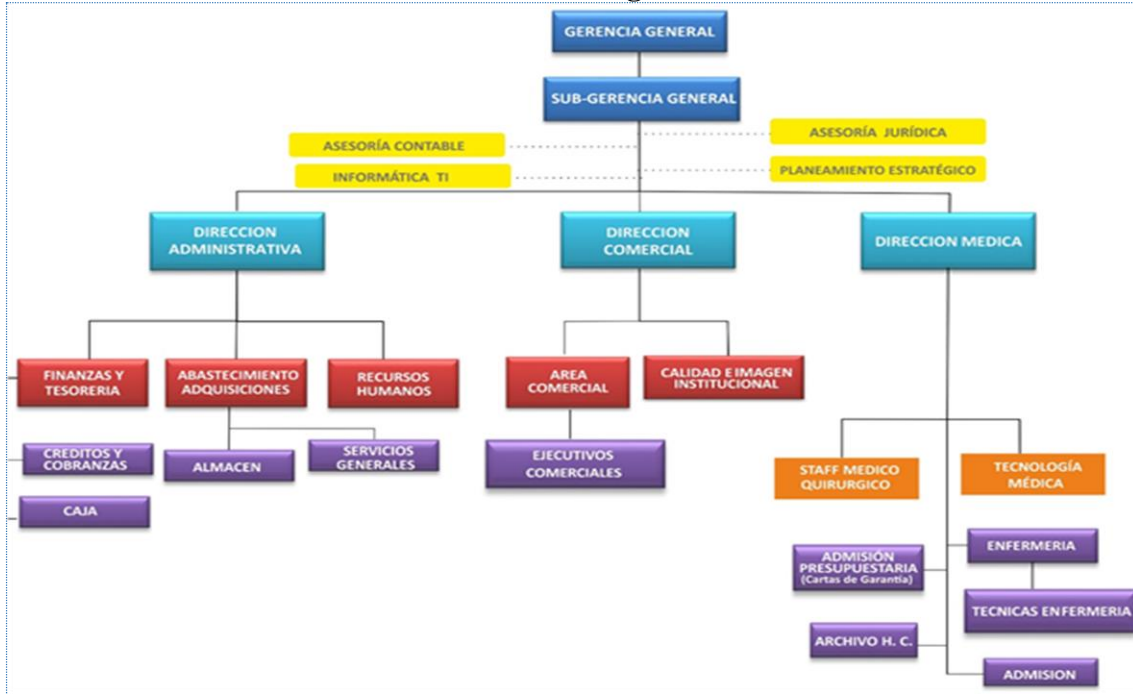


Figura 22. Estructura Organizacional actual

Rediseño Estructura Organizacional

ÓRGANO DE DIRECCIÓN	DEPENDENCIA	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
Gerencia General	-	-	1
Subgerencia General	Gerencia General	-	1
Dirección Médica	Subgerencia	-	1
Dirección Comercial	Subgerencia	-	1
Dirección Operativa	Subgerencia	-	1

ÓRGANO DE ASESORAMIENTO	DEPENDENCIA	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
Asesoría Jurídica	Gerencia General	Externo	1
Planeamiento estratégico	Gerencia General I	Externo	1
Contabilidad	Gerencia General	Externo	1
Informática	Gerencia General	Externo	1

ÓRGANO DE CONTROL	DEPENDENCIA	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
Jefe de Sistemas TI	Subgerencia	-	1
		Asistente TI	1
Investigación Operativa	Subgerencia	-	1

ÓRGANOS DE APOYO	DEPENDENCIA	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
Jefatura de Recursos Humanos	Subgerencia	-	1
Jefe de Finanzas y Tesorería.	Subgerencia	-	1
		Analista de Créditos y Cobranzas	1

		Analista de Costos y Presupuestos	1
		Asistente de Caja	1
Jefe de Logística y Abastecimiento	Subgerencia	-	1
		Analista de Compras	1
		Asistente Almacén	2
		Servicios Generales (Limpieza y Portería)	3
Jefe de Calidad E imagen Institucional	Dirección Comercial	-	1
		Asistente	1
Jefatura Comercial		-	1
		Ejecutivos comerciales	4

ÓRGANO LÍNEA	DEPENDENCIA	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
Diagnóstico y Tratamiento	Dirección Médica	Médico de Especialidad	8
		Tecnólogo Médico	4
		Auditor Medico	1
		Enfermera	3
		Técnica Enfermera	4
Plataforma de atención al usuario en salud – PAUS	Dirección Operativa	Admisión	5
		Cajera	2
		Archivista	1
		Óptica – ATC	2

Cuadro 13. Estructura Organizacional.

Propuesta Estructura Organizacional

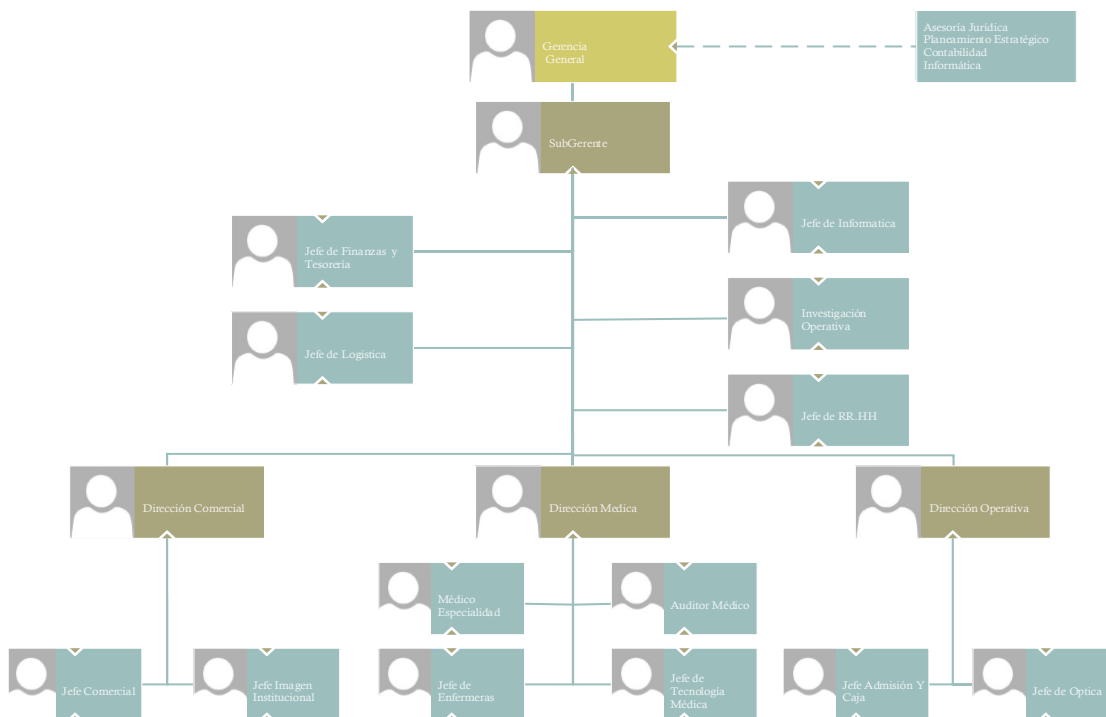


Figura 23. Rediseño Estructura Organizacional.

Indicador 5 - Nivel de avance del Rediseño E. O

$$\text{Nivel de avance del Rediseño E. O} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días transcurridos}}{\text{N}^\circ \text{ de días proyectados}}$$

$$\text{Nivel de avance del Rediseño E. O} = \frac{6}{30} = 20\%$$

Tabla 12

Proyección del Indicador nivel de avance del Rediseño

Semana	N° de días transcurridos	Nivel de avance del Rediseño E. O
Semana 1	6	20%
Semana 2	7	23%
Semana 3	7	23%
Semana 4	6	20%
Semana 5	4	14%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 el proyectado muestra el porcentaje que debería avanzarse según las semanas transcurridas.

MODELO DE MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIZACIONES	
I. Identificación del Puesto	
Título del Puesto: Admisión	Código:
Dependencia: Gerencia Médica	
División/Área/Sector: Dirección Médica	
<p>A.- Objetivo primario del puesto: Facilitar información necesaria, atención y registro de pacientes.</p> <p>B. Nivel de reporte y supervisión:</p> <p>Reporta: Gerencia General – Subgerencia – Gerencia Médica– Auditoría Médica.</p> <p>Supervisa a:</p> <p>C: funciones y responsabilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de Historias Clínicas. 2. Orientación y derivación a los pacientes a las diversas áreas que corresponda. 3. Registro de Historias Clínicas. 4. Coordinar con (médicos, optómetras, sala) para la atención oportuna de pacientes. 5. Solucionar dificultades de los pacientes. 6. Separación de citas presenciales 7. Generación de preventas. 8. Seguimiento de solicitud de informes médicos. 9. Solicitud de cartas de garantías para atención de pacientes asegurados. 	
II. Requisitos del Puesto	
Formación Básica: Egresado o Técnico de Administración Contabilidad	
Formación Complementaria: -	
Experiencia Requerida: 1 años	
Aptitudes:	
<p>Competencias de eficacia personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidad – Predisposición al trabajo en equipo – Planificación y Organización – Orientación a resultados 	<p>Competencias Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ética - Integridad – Liderazgo – Cultura de cuidado

Cuadro 14. Actual Manual de funciones del área de admisión.

El cuadro 14 muestra el **manual de funciones de la plataforma de atención al Usuario (Admisión)** la cual se evidencia que no cuenta con la estructura organizacional actualizada, omitiendo así al jefe el área.

MODELO PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL USUARIO EN SALUD – ADMISION	VERSIÓN	V.01
	Vigencia:	01/07/2021
	Páginas:	
	Código	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		

Nombre del Puesto:	Jefe de Plataforma al Usuario (PAUS)
Reporta A:	Dirección de Operaciones
Supervisa A:	Asistente de Admisión

FUNCIONES DEL PUESTO
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que se cumpla la ejecución de las acciones del personal a su cargo. Supervisar el buen desempeño de las actividades del personal. Otras funciones que asigne la Gerencia Operativa y/o Subgerencia, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad y disposiciones de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> Orientar al personal de área y clientes internos, en la absolución de dudas referente a la atención de pacientes y demás temas de su competencia Brindar compañía, acercarse y conversar con los pacientes, consultar por la percepción del servicio, inquietudes, ofrecer su ayuda y brindar información que solicite, agilizar alguna gestión requerida. Recepcionar las quejas, reclamos y/o sugerencias de los pacientes y realizar el seguimiento, y verificar el estado de las quejas, reclamos y/o sugerencias. Verificar el correcto registro de la queja, reclamos y/o sugerencias, según procedimiento establecido para su respectiva atención. Identificar y alertar a las Jefaturas y/o responsables de área incidentes de mantenimiento, limpieza y/o seguridad, para mantener las instalaciones limpias y seguras. Informar al personal de los cambios de método, manejo, sistema de trabajo, inclusión o exclusión de alguna Norma, Procedimiento. Establecer trato directo con las representantes de las compañías de seguros, apoyar en todo lo relacionado con Quejas y Reclamos. Realizar el reporte de quejas, reclamos e incidencias actualizándose diariamente y enviarlo semanal a la Dirección Operativa, Dirección Médica y jefaturas involucradas. Realizar un consolidado mensual de Quejas, Reclamos e Incidencias, tabulado y tipificado para ser enviado posteriormente a la Gerencia Administrativa, Dirección Médica y jefaturas involucradas. Llevar la Organización de documentos del área (Recibir, clasificar, registrar, gestionar y brindar una respuesta a los clientes internos). Archivar y conservar la documentación generada en completo orden durante dos años. Verificar el adecuado cumplimiento de la atención brindada a fin de que se atienda debidamente, promoviendo un ambiente cálido entre el paciente y colaboradores.

COORDINA**COORDINACIONES INTERNAS**

- Dirección Médica / Dirección Operativa / Jefaturas Involucradas al área

COORDINACIONES EXTERNAS

- Instituciones Administradoras de fondos de Salud IAFAS

Aprobación	Elaborado por	V° B° Recursos Humanos	V° B° Jefe de Área

Cuadro 15. Actualización del Manual de funciones del jefe de admisión.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL USUARIO EN SALUD – ADMISION	VERSION	V.01
	Vigencia:	01/07/2021
	Páginas:	
	Código	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Asistente Plataforma al usuario (PAUS)
Reporta A:	Jefe de Plataforma al Usuario (PAUS)
Supervisa A:	-

FUNCIONES DEL PUESTO**FUNCIONES GENERALES**

- Facilitar información necesaria, atención y registro de pacientes.
- Otras funciones que asigne su jefe de área, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad y disposiciones de la empresa.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Apertura de Historias Clínicas a pacientes nuevos
- Validar Cartas de garantías de pacientes asegurados.
- Calcular copagos y deducibles para pacientes asegurados.
- Generación de preventas.
- Orientación y derivación a los pacientes a las diversas áreas que corresponda.
- Coordinar con (médicos, optómetras, sala) para la atención oportuna de pacientes.
- Atender reclamos de los pacientes.
- Separación de citas presenciales
- Seguimiento de solicitud de informes médicos.
- Solicitud de cartas de garantías para atención de pacientes asegurados.
- Otras funciones asignadas por el jefe directo.

COORDINA

COORDINACIONES INTERNAS

- Jefe plataforma atención al usuario (PAUS)

COORDINACIONES EXTERNAS

- Instituciones Administradoras de fondos de Salud IAFAS – Cartas de Garantías

Aprobación	Elaborado por	V° B° Recursos Humanos	V° B° Jefe de Área

Cuadro 16. Actualización del Manual de funciones del área de admisión.

En el cuadro 15 y 16 muestra la propuesta de un modelo y/o formato para la actualización de los manuales del área con enfoque al cliente precisando quien lo elabora y lo aprueba, los niveles jerárquicos, el tipo de comunicación y coordinación al cual están sujetos los ocupantes de dichos puestos. además, muestra la importancia de las versiones y vigencia de los documentos.

Indicador - Nivel de actualización Manual de Funciones

$$\text{Nivel de Actualización M. F} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de puestos por actualizar}}{\text{N}^\circ \text{ total de Puestos}} * 100$$

$$\text{Nivel de Actualización M. F} = \frac{15}{58} = 26\%$$

Tabla 13

Proyección del Indicador nivel de actualización M.F

Meses	N° de puestos	Nivel de Actualización	
		M.	F
Jul-21	15	26%	
Ago-21	16	28%	
sep-21	20	34%	
Oct-21	7	12%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 el indicador muestra el porcentaje de avance que debería tener los meses siguientes en la actualización del manual de funciones.

PARAMETROS DE COMPETENCIAS

Perfil del Puesto	Grado de la Competencia	Escala-fón Jerárquico	Características del Perfil		
			Formación Profesional	Experiencia Específica	Experiencias General
Director Comercial	Excelente	I	Bachiller o Licenciado con Maestría Completa	5	5
Director operativo				5	5
Director Medico				8	2
Jefe de Sistemas	Avanzado	II	Bachiller o Titulado Con especialización en el área	3	4
Jefe de RR. HH				3	4
Jefe de Logística				4	3
Jefe de Fin y Tesorería				4	3
Jefe Comercial				3	4
Jefe Imagen Inst.				3	4
Jefe Paus				5	2
Jefe TM				6	1
Jefe Enfermería				6	1
Analista II				Intermedio	III
Analista I	2	2			
Asistente II	Básico	IV	Egresado Universitario	3	1
Asistente I				2	1

Cuadro 17. Modelo determinación de Competencias curricular

Diseño perfil de puestos

FORMATO PERFIL DE PUESTO									
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO									
Nombre del Puesto:									
Reporta A:									
Supervisa A:									
FORMACIÓN ACADEMICA									
Grado de Instrucción					A. Situación Académica requerida para el puesto				
		Incompleta		Completa	<input type="checkbox"/> Egresado (a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Título / Licenciado Carrera: <hr/> B. Estudio Complementarios de Postgrado <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> 2° Especialidad Titulado:				
Secundaria		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Técnica Básica		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Técnico Superior		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Universitario		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Marque si Requiere									
Colegiatura		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Habilidad Profesional		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
OTROS CONOCIMIENTOS									
A. TI					B. Idiomas				
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Office					Inglés				
SAP					Otros				
MS Project									
EXPERIENCIA									
Experiencia en:					¿Durante cuánto tiempo?				
1									
2									

3		
COMPETENCIAS LABORALES		

Conocimientos Requeridos:	Teóricos, técnicos y normativos indispensables para el desempeño de sus funciones.
•	

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
Competencias	Comportamientos Esperados
1	Comportamiento Ético
2	Servicio de Calidad
3	Trabajo en Equipo
4	Compromiso

COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Competencias	Comportamientos Esperados
1	Planificación y Organización
2	Solución de problemas
3	Orientación a Resultados
4	Liderazgo

HABILIDADES GENERICAS	
1	Adaptabilidad al Cambio
2	Dinamismo
3	Comunicación a todo Nivel

Aprobación	Elaborado por	V° B° Recursos Humanos	V° B° Jefe de Área

Cuadro 18. Modelo diseño de perfil de puestos.

Indicador 6 - Nivel de avance del plan de Sucesión y Desarrollo

$$\text{Nivel de avance del plan de S. D} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días Transcurrido}}{\text{N}^\circ \text{ de días proyectados}}$$

$$\text{Nivel de avance del plan de S. D} = \frac{5}{20} = 30\%$$

Tabla 14

Proyección del Indicador nivel de avance del plan de S. D

Semana	N° de días transcurridos	Nivel de avance del plan de S. D
Semana 1	5	30%
Semana 2	7	35%
Semana 3	7	35%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 muestra el porcentaje total de avance que debería tener de acuerdo a los días transcurridos.

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

De acuerdo al objetivo general del estudio fue, proponer un modelo de evaluación para mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020. Se realizó una revisión de precedentes relacionados con el problema y un análisis de los resultados, los hallazgos encontrados son: la falta de un programa de evaluación de desempeño y desarrollo, carencia de cultura, valores, liderazgo organizacional y una estructura organizacional rígida, estos tres ejes problemáticos son barreras en la organización y el desempeño laboral en los trabajadores, al contrastar con el estudio de Figueroa (2018) el objetivo de la investigación fue determinar los factores que afectan el desempeño laboral de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera, el investigador buscaba identificar cuáles son los factores de mayor incidencia con los que se pueden encontrar frente a las adversidades cuando ejercen un perfil de jefatura por primera vez en su carrera, coincidiendo así con la problemática de liderazgo y carencia de evaluaciones de desempeño, es así que se sugirió a los sujetos de estudio que se realicen propuestas en sus empresas que permitan fomentar la comunicación, además métodos de medición para monitorear la entrega de trabajos y si no tuvieran deben implementar la evaluación 360° para mejorar la responsabilidad. Así mismo coincide con el estudio de Jiménez y Mosquera (2017) los investigadores señalan que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores, dado que los bajos niveles de comunicación, toma de decisiones, la falta de distribución de responsabilidades tienen como causa y efecto un liderazgo debilitado, en ese sentido se propuso un plan operativo anual para que las actividades sean incluidas en el presupuesto del próximo año para que pueda establecer un proceso de evaluación continua a fin de hacer un seguimiento y monitoreo del cumplimiento de actividades y funciones de los trabajadores del área y por lo menos una vez por periodo se realice la medición de clima organizacional, en relación al presente estudio se propone un presupuesto para mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral. También coincide con el estudio de Cepeda, Salguero, Sánchez (2015) quienes afirman que en la entidad de estudio había un buen porcentaje de empleados que mostraban buena disposición para el desarrollo de funciones y responsabilidades sin embargo al no percibir que sus labores eran reconocidas por sus jefes inmediatos, hubo desmotivación por parte de los colaboradores dado

que la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento, debido a ello se propuso estrategias para evaluación y posible implementación de reconocimiento y desarrollo que genere compromiso, sentido de pertenecía por el trabajo.

De otra parte, coincide con el estudio de Romero (2016) quien señala que si el trabajador no cuenta con los conocimientos necesarios para los cuales fueron contratados, puede tener un bajo rendimiento laboral motivo por el cual se formula una propuesta para evaluar el desempeño laboral a fin dar la retroalimentación al trabajador. Así mismo coincide con la investigación de Mestra & Avilés (2018) quienes señalan que es necesario tener un modelo de gestión del talento humano basado en competencias ya que permite reforzar el desempeño y mejorar la productividad y calidad de servicio, la entidad pocas veces aplicaba reclutamientos bajo el enfoque por competencias no obstante para mejorar los perfiles de los puestos se propuso un procedimiento de reclutamiento y selección de personal orientados bajo un enfoque de competencias que ayude a la organización tener un crecimiento y desarrollo sostenido. De otra parte coincide con el estudio de Pastor (2018) quien concluyo que el clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral, los encuestados de la empresa de estudio consideraban que existía niveles bajos de responsabilidad, liderazgo, formación y desarrollo, ante la problemática planteó implementar un plan de Sostenibilidad como programas de habilidades blandas dirigido a jefes y gerentes de la empresa por un periodo de seis meses con clases interactivas tres días a la semana. También se propuso ofrecer clases de Excel avanzado para los Negocios en la Universidad ESAN por un periodo de cinco meses y talleres de psicología, mientras que el presente estudio también tiene la misma problemática por lo que se propone programas de evaluación de desempeño 360°, mejorar la cultura organizacional y reorganizar la estructura organizacional. En tanto no coincide con el estudio de Rojas y Vílchez (2018) quienes refieren que la empresa al no contar con un personal calificado para Recursos humanos, realizaban un proceso de selección de personal deficiente que muchas veces no calzaba con el perfil requerido, la entidad como consecuencia tuvo un nivel muy alto de ausentismo laboral, falta de comunicación, desmotivación, un clima laboral tóxico y falta de compromiso en los trabajadores lo cual impactaban en el bajo desempeño laboral, ante tal situación se planteó una propuesta de implementar un área de gestión de talento humano en la institución quien haga un seguimiento constante y fomente los trabajo en equipo, en el presente

estudio la problemática es la falta de evaluaciones de desempeño, cultura organizacional y estructura burocrática y rígida por lo que se propone un modelo de gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral. En tanto no coincide con el estudio de Sánchez (2018) quien en su investigación abordó el desempeño laboral priorizando las competencias gerenciales, competencias interpersonales, competencias intrapersonales, llegó a concluir que las competencias intrapersonales tienen un nivel alto del 85%. En ese sentido propuso la evaluación del desempeño modelo 360° como iniciativa de un nuevo método de evaluación del desempeño para ampliar la información del comportamiento de los trabajadores para monitorear el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas. Del mismo modo no coincide con el estudio de Peralta (2019) quien señaló que en la entidad el clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a la percepción de los trabajadores no era el más óptimo para desarrollar sus funciones diarias, destacó la autorealización es así que concluyó con la propuesta de programar capacitaciones para los trabajadores cada tres meses con el software institucional, centralizar las áreas que estén dispersas para mejorar las condiciones de trabajo y comunicación interna. En tanto existe coincidencia con el estudio de Siccha y Collazos (2018) dado que los autores refieren que en la institución los trabajadores estaban conformes con sus funciones y cargo, el ambiente de trabajo era bueno, no obstante, la debilidad que aquejaba a la entidad eran las relaciones interpersonales entre los trabajadores, es así que planteó objetivos y acciones para la mejora en la gestión de talento humano y desempeño laboral, finalizó con la propuesta de capacitar a los trabajadores según sea la necesidad de la institución, también sugirió establecer estructuras salariales por cumplimiento de objetivos tales como: planes de incentivo, bonos, etc., además de realizar planes de comunicación internas con la finalidad de medir de manera permanente la satisfacción del personal.

Finalmente, con el aporte del autor la teoría de la administración cumple un papel de dividir las funciones de manera equitativa en las áreas de subordinación, y no es característico de los niveles superiores (Chiavenato, 2019). Esta teoría clásica de la administración afirma la importancia de una estructura organizacional para definir los niveles jerárquicos y realizar una adecuada distribución de funciones y responsabilidades, en ese contexto otro autor refiere en la teoría de las relaciones Humanas que en ocasiones se debe cambiar la visión o cultura de la organización sobre la manera de manejar los problemas de tal modo que el administrador puede

tener un buen liderazgo (Hernández, 2011). Esta teoría reafirma la importancia de cambio de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo. De otra parte, el autor señala en la teoría de sistemas que las instituciones son como unidades creadas por partes relacionadas entre sí que forman un grupo y que tiene una correspondencia recíproca con el entorno externo puesto que cada parte afecta el todo o viceversa, en esa misma línea generan sinergias para el cumplimiento de objetivos (Bernal, 2007). Según lo señalado por el autor la articulación e integración entre áreas permite un buen desempeño laboral en la organización, el presente estudio propone la mejora de la cultura organizacional. Por otro lado, el autor señala que los empleados al ser observados en sus comportamiento y acciones son importantes para el cumplimiento de objetivos y que en efecto el desempeño laboral en la organización es una fortaleza muy relevante (Chiavenato, 2000). El presente estudio concluye con una propuesta denominada “Gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral”. Donde se establecieron estrategias tales como: La implementación de un sistema y plan de evaluación y desarrollo, además el rediseño de la cultura organizacional y la estructura organizacional cuya finalidad es mejorar el compromiso e identidad de los trabajadores con la institución.

4.2 Conclusiones

Primera Se propuso un modelo de evaluación para mejorar el desempeño laboral de una clínica oftalmológica, con la finalidad de evaluar los compromisos en referencia a los objetivos organizacionales, además de los comportamientos, actitudes, habilidades de los trabajadores para la promoción y desarrollo de incentivos.

Segunda Se diagnosticó la situación actual de los trabajadores en relación al desempeño laboral y su influencia, determinándose así en tres ejes problemáticos que son: la carencia de evaluaciones y programas de desempeño, ausencia de cultura, valores y liderazgo organizacional y una estructura organizacional rígida y burocrática, consecuentemente el análisis mostro dos categorías emergentes llamada evaluación de desempeño y planeación estratégica que permitirá a la empresa tener un crecimiento sostenido.

Tercera Se fundamentó la categoría problema a través de tres teorías las cuales son la teoría clásica de la administración, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas. Integrando, así como un todo en el proceso administrativo, también se realizó la justificación conceptual del problema y sus subcategorías dada la necesidad de un análisis profundo para plantear posibles soluciones en favor de la empresa, se propuso la gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral.

Cuarta Por último, se diseñó una propuesta de mejora que integra la categoría problema con la solución denominada la gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, la cual consta de tres objetivos, tres estrategias y seis tácticas se han establecido actividades por cada táctica de modo que se puede medir el nivel de avance a través los KPIS.

4.3 Recomendaciones

- Primera Se recomienda aplicar la propuesta dado que existe una alta oferta para contratar plataformas virtuales de evaluaciones de desempeño y retroalimentación, los módulos son adaptables para subir contenido de acuerdo a los objetivos que determine la empresa.
- Segunda Se sugiere realizar nuevos estudios relacionadas al problema, factores que puedan influir directamente en el desempeño laboral tales como: infraestructura, plataformas tecnológicas, acondicionamiento de espacios.
- Tercera Se recomienda a los representantes de la organización considerar las bases del estudio para desarrollar nuevas investigaciones.
- Cuarta Por último, se recomienda aplicar la propuesta denominada gestión organizacional, del mismo modo dar seguimiento a las actividades y los objetivos planteados

REFERENCIAS

- Aguilar, V, y A Acosta. «Caracterización de la Evaluación del Talento Humano desde los Enfoques: Tradicional y Socioformativo.» *Ecociencia. International Journal* 2, n° 2 (2020): 83-92.
- Almanza, R, P Calderón, y J Vargas. «TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO.» *Revista Científica " Visión de Futuro"* 22, n° 1 (2018).
- Alvarez , V, S Indacochea, N Yoza, y A Alvarez. «Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo.» *Revista SINAPSIS* 12, n° 1 (2018).
- Bernal, C. *Introducción a la administración en las organizaciones*. 1. México: Pearson, 2007.
- . *Metodología de la Investigación*. 3. Colombia: Pearson, 2010.
- Briones, M, R Vera, y J Peñafiel. «El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí.» *Revista San Gregorio*, 2018: 61-69.
- Bueno, R, M Ramos , y C Berrelleza. *Elementos Básico de la Administraación*. Mexico: UAS/DGEP, 2018.
- Caisa, E, M Dolores, y R Miranda. «El Coaching y el Desempeño Laboral en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua. (Tesis de Titulación).» *INNOVA Research Journal*, 2018: 17-26.
- Camejo, A. «El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos.» *Entelequia. Revista Interdisciplinar* 8 (s.f.): 97-115.
- Carhuancho, I, F Nolazco, L Sicheri, M Guerrero, y K Casana. *Metodología de la investigación holística*. Guayaquil: UIDE, 2019.
- Castañeda, M, y M Sánchez. «Seguimiento de Titulados Universitarios: Análisis de perfiles de competencias inserción laboral y empleabilidad.» *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias* 2, n° 4 (2009): 121-131.
- Cepeda, S, O Salguero, y Y Sánchez. *Herramientas que Refuerza el desempeño en los trabajadores de TNM LIMITED*. Colombia: Universidad Piloto de Colombia, 2015.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos (8 ed.)*. 8. México: MCGraw-Hill, 2007.
- . *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 10. Madrid: MCGraw-Hil, 2019.
- . *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 8. Mexico: McGraw-Hill., 2013.

- Córdova, A. *Diseño de un plan de capacitación anual para los trabajadores de un puerto de la costa peruana. (Tesis de Titulación)*. Lima: Universidad de Piura, 2019.
- Coste, H, Z Lugo, E Zambrano, y C Garcia. «Competencias Laborales en un Banco Occidental de Descuento. (36), 45-64.» *Revista Orbis*, n° 36 (2017): 45-64.
- Dávila, M, y A Flores. «Modelo de Estrategias Motivacionales para la efectividad del Rendimiento Laboral del personal Administrativo de la UNELLEZ San Carlos.» *Revista Gerens 2* (2018): 17-25.
- Del Canto, E. «Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento.» *Observatorio Laboral Revista Venezolana 4*, n° 8 (2011): 89-113.
- Dolan , S, Y Altman, y M Violán. «VALORES, LIDERAZGO Y ESPIRITUALIDAD: Hacia un nuevo marco cuatriaxial .» *ESADEFForum*, 2015.
- Dolan, S, y Y Altman. «Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection.» *ISSUE 35* (2012): 21-26.
- Enríquez , M, y J Calderón. «El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador.» *PODIUM*, 2017: 131-143.
- Figueroa, C. *Factores que afectan el Desempeño Laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera. (Tesis de Titulación)*. Guatemala de la Asuncion: Universidad Rafael Landivar, 2018.
- Florencia, M. *Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral del IESS de Babahoyo. (Tesis de Titulación)*. Ecuador: Universidad Regional Autonoma de los Andes, 2016.
- Franco, A, M Reyes, y S Cuadrado. «Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador.» *PODIUM*, 2017: 41-64.
- Gabini, S, y S Salessi. «Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos.» *Revista Evaluar 16*, n° 1 (2016): 31-45.
- Gomez, P, y P Alvarado. «Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una institución educativa.» *Revista Científica Da Vinci Scienc 2*, n° 2 (2019): 42-49.
- Hernández, H, I Barrios, y D Martínez. «Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.» *Revista Criterio Libre 16*, n° 28 (2018): 179-195.
- Hernández, R, C Fernández, y P Baptista. *Metodología de la Investigación*. 6. México: Pearson, 2014.
- Hernandez, S. *Introduccion a la Administracion (5 ed.)*. :. 5. México: MCGraw-Hill, 2011.
- <https://tiendacoachingporvalores.com>. s.f.
- <https://www.hrider.net/>. s.f.

- <https://www.onlineencuesta.com>. s.f.
- https://www.onlineencuesta.com/?gclid=CjwKCAjw_-D3BRBIEiwAjVMY7NTjwPKWtCdzHqMJfuMDNDQhaT6lUiBgmeeJloR8hdwvi_sFdKnqwhoCI_UQAvD_BwE. s.f.
- <https://www.questionpro.com/es/?> s.f.
- <https://www.softwareshortcuts.pe/complementos/evaluame/>. s.f.
- https://www.spotlms.fr/index_multi.php?l=3. s.f.
- Hurtado, J. *Metodología de Investigación*. Venezuela: Fundación Sypal, 2000.
- Jiménez, H, y A Mosquera. *Clima organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas. (Tesis de Titulación)*. Ecuador: Universidad del Pacifico, 2017.
- León, R. *Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la Empresa Prestadora de Servicios Emapa Huacho, Huacho-Lima, 2017, (Tesis de Maestría)*. Perú: Universidad Cesar Vallejo, 2017.
- Madrigal, F, S Madrigal, y C Guerrerro. «Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas,(Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación.» *European Scientific Journal* 11, n° 31 (2015).
- Maya, M, A Vallejo, V Ramos, y Z Borsic. «CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS.» *CienciAmérica* 8, n° 2 (2018).
- Mejia, O, H Chávez, y J Montoya. *La capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa: “El personal como recurso”*. (Tesis de Titulación). Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2019.
- Mestra, M, y M Avilés. *Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud. (Tesis de Maestría)*. Universidad Metropolitana de Educación de Ciencia y Tecnología, 2018.
- Miranda, D. «Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado.» *INNOVA Research Journal* 3, n° 5 (2018): 180-181.
- Mondy, W. *Administración de Recursos Humanos (11 ed.)*. 11. México: Pearson., 2010.
- Mondy, W, y R Noe. *Administración de Recursos Humanos*. 9. México: Pearson, 2005.
- Nazareno, I. «Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas.» *FIPCAEC* 5, n° 16 (2020): 428-450.
- Ocampo, W, N Huallcapi, y A Cifuentes. «La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones.» *Recimundo* 3, n° 4 (2019): 114-137.

- Pastor, A. *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, 2018.
- Peralta, P. *Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima-Perú. (Tesis de Titulación)*. Peru: Universidad de Piura, 2019.
- Pujol, L, M Foutel, y R Barbisán. «CULTURA, IDENTIDAD E IMAGEN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO REALIZADO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA.» *Revista Científica " Visión de Futuro"* 21, n° 2 (2017): 165-188.
- Ramos, P, y F Bautista. *Análisis de riesgos psicosociales y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados de la Planta Industrial Cedal S.A. durante el período de octubre 2012 - abril 2013, (Tesis de Titulación)*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2015.
- Rodríguez, E, L Pedraja, y F Ganga. «La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile.» *Contabilidad y Negocios* 12, n° 23 (2017): 129-144.
- Rodríguez, J. «El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: Un caso de alta formalización con baja Institucionalización.» *Administracion y Desarrollo* (Administración y Desarrollo) 42, n° 58 (2013): 20-21.
- Rojas, R, y S Vilchez. *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018. (Tesis de Mestria)*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener, 2018.
- Sánchez, P. *Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018. (Tesis de Titulación)*. Lima: Universidad Peruana Unión, 2018.
- Siccha, E. *Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas. (Tesis de Titulación)*. Perú: Universidad Nacional Toribio Rodríguez, 2018.
- Stephen, R, y D DeCenzo. *Fundamentos de Administracion*. 6. México: Pearson., 2009.
- Vilchez, S. *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – 2018. (Tesis de Maestria)*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener, 2018.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

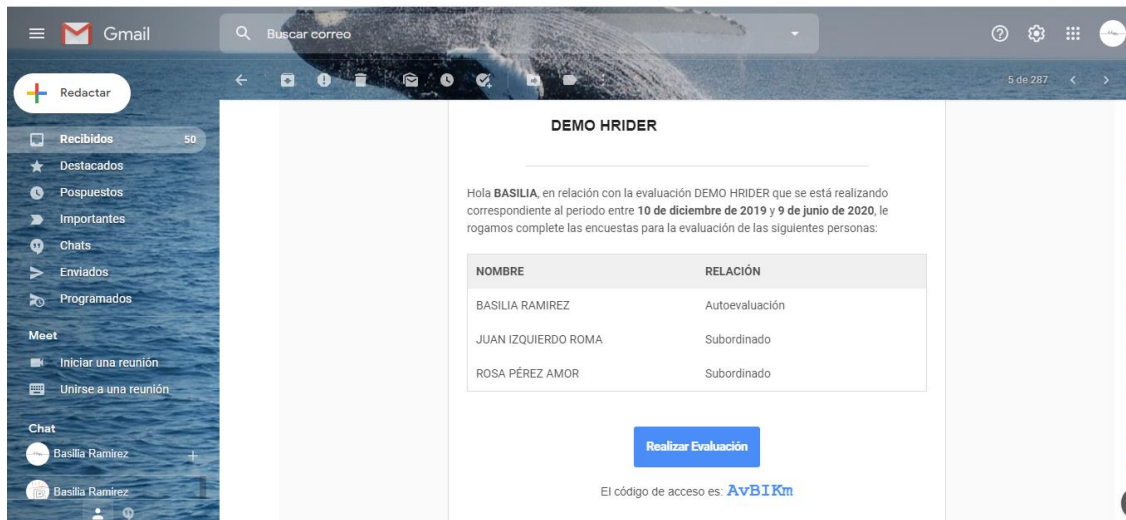
Título: Gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1 problema:				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿De qué manera se puede mejorar el desempeño laboral de una clínica oftalmológica, 2020?	Proponer un modelo de evaluación para mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020.	Rendimiento	1. Transparencia	1-3	1-5	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			2. Eficiencia	4		
			3. Cumplimiento	5-7		
		Competencias	4. Conocimiento	8-9		
			5. Habilidades	10-12		
			6. Actitudes	13-14		
		Capacitación	7. Reacción	15-16		
			8. Aprendizaje	17-18		
			9. Resultado	19-20		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2 solución: Gestión Organizacional				
Carencia de evaluaciones y programas de desempeño	Diagnosticar el problema actual del desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima, 2020.	Categorías emergentes				
		1. Evaluación de desempeño				
		2. Planeación Estratégica				
Ausencia de cultura, valores y liderazgo organizacional	Fundamentar la categoría problema para proponer una mejora en el desempeño laboral.	3.				
Estructura organizacional rígida y burocrática	Diseñar una propuesta de mejora que integre la categoría problema con la solución en una clínica oftalmológica, Lima, 2020.					
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos		
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y Deductivo		Población: Los Trabajadores de la clínica oftalmológica Muestra: 30 trabajadores de la clínica oftalmológica Unidad informante: 03	Técnicas: Entrevista y Encuesta Instrumentos: Cuestionario y Guía de Entrevista	1. Permiso a la entidad 2. Validación y Aplicación de los instrumentos. 3. Consolidación y tabulación Excel, Spss. 4. Transcripción Word Análisis de datos: Cualitativo y cuantitativo. SPSS, Excel – Altas Ti 8		

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencias objetivo 1

Prototipo de sistema de evaluación de desempeño



Cotización de Proveedores plataforma Evaluación Desempeño



Cotización de Proveedores plataforma Evaluación Desempeño

Modelo contenido cuestionario Diagnostico Evaluación de desempeño

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO PARA ELABORACION DE MANUAL DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIÓN: Estimado, este cuestionario es para conocer su opinión, por lo que le solicité responda todas las preguntas con sinceridad, la información será manejada de manera confidencial.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Tiempo que labora:
00-12 meses () 01-02 años () 03-05 años ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder de acuerdo a su opinión.

Ítems	Evaluación del desempeño	Si	No
1	¿Conoce que es una evaluación del desempeño?		
2	¿Cuenta con un proceso de evaluación del desempeño en la organización?		
3	¿Considera que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar a la organización?		
4	¿Cree que es importante la evaluación del desempeño para la organización?		
5	¿Cree que la evaluación del desempeño ayuda a detectar las necesidades de capacitación?		
6	¿Cree que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar las políticas de compensación?		
7	¿Cree que la evaluación del desempeño ayuda a detectar las necesidades de capacitación?		
8	¿Considera importante que debe haber una guía general con instructivo?		

Esquema Evaluación Deempeño



Proceso de implementación Evaluación de desempeño

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
Basilia Ramírez A.	XXXXXX	XXXXXX
XX/XX/2020	XX/XX/2020	XX/XX/2020

INDICE

INTRODUCCION	105
OBJETIVO GENERAL	106
POLITICAS	106
NORMAS.....	107
METODO Y FACTORES DE EVALUACION	107
RESULTADO FINAL	117
PROCEDIMIENTOS	118
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO.....	119

INTRODUCCION

Es de suma importancia enfocarse en mejorar la calidad del desempeño de los miembros de una institución, ya que ellos son la unidad ejecutora de todas las funciones y deberes que la caracterizan. Solo podemos mejorar y lograr mayor calidad, si sabemos en dónde estamos y cómo estamos en relación con objetivos y metas.

La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los miembros, desde operadores hasta más altos directivos, para avanzar más rápidamente.

La evaluación del desempeño es un mecanismo de gestión de personal que permite conocer, por medio de una valoración el compromiso laboral, la eficacia, eficiencia, responsabilidad, creatividad, sentido de pertenencia que se resume en el correcto desempeño de todo trabajador, será entonces una acción obligatoria para todo trabajador de la institución participar en ella. Con ella se podrá conocer con qué potencial humano se cuenta en la institución y cómo debe ubicar y aprovechar ese recurso humano dentro de la misma.

OBJETIVO GENERAL

Lograr el desarrollo de todos los miembros del equipo a través de planes de mejora y desarrollo que se establecen de forma individual.

Objetivos específicos

- Tener claridad de lo que se espera de cada persona.
- Establecer un canal de comunicación formal y directo entre el jefe y empleado.
- Dar seguimiento al alcance de objetivos individuales y del equipo.
- Promover los comportamientos que nos harán exitosos con trabajo bien enfocado.
- Proporcionar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, incrementando la eficiencia y eficacia del factor humano.

POLITICAS

- El Manual de Evaluación del Desempeño, constituye una herramienta de apoyo a la gestión del Recurso Humano de la Institución, en consecuencia, su aplicación debe considerarse de carácter obligatorio.
- Se deberá contar con instrumentos y escalas confiables de evaluación, las cuales se presentarán en los anexos de esta guía.
- Cada trabajador deberá estar informado previamente que será sometido a una evaluación del desempeño.
- Se debe hacer una revisión periódica de los instrumentos de evaluación, por Recursos Humanos y socializarlo con todos los directores de las distintas áreas, con la finalidad de que el proceso de evaluación sea visto por los trabajadores como una herramienta de mejora continua en el desarrollo de su carrera administrativa en la Institución.
- Debe sustentar su aplicación con el conocimiento de valores como la transparencia, objetividad, igualdad, honestidad y justicia.
- Como herramienta de Gestión de Recursos Humanos, su aplicación permitirá contar con resultados que medirán el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores, indicadores que deben de servir de base para la definición de políticas y desarrollo de acciones, tales como la implementación de programas de capacitación de corto, mediano y largo plazo, programas de incentivos, ascensos y traslados, entre otras.
- La evaluación del Desempeño se deberá aplicar en los meses de diciembre y junio de cada año.

NORMAS

- Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados para lo cual el responsable de Recursos Humanos entregara a cada empleado unos usuarios y claves para que ingresen a desarrollar los formularios que correspondan, los completan y se envían para verificación de resultados.
- La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.
- Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.
- Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación.
- El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

METODO Y FACTORES DE EVALUACION

a) Sistema de evaluación de desempeño 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.



El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos. En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo. Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente. Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados. Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

Cuestionario 360									
				Fecha:					
Datos del evaluado:									
Nombre:									
Departamento:									
Puesto:									
Datos del evaluador									
Nombre									
Relación c/ evaluado	Jefe directo / Compañero / subordinado / cliente interno / cliente externo								
1	2	3	4	5					
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente					
Ítems	COMPETENCIAS A EVALUAR				valoración				
	Comunicación								
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	2	3	4	5
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	2	3	4	5
3	Presta atención en las conversaciones.				1	2	3	4	5
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				1	2	3	4	5
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	2	3	4	5

6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.	1	2	3	4	5
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	1	2	3	4	5
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	1	2	3	4	5
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	1	2	3	4	5
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	1	2	3	4	5
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	1	2	3	4	5
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	1	2	3	4	5
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.	1	2	3	4	5
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	1	2	3	4	5
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	1	2	3	4	5
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	1	2	3	4	5
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	1	2	3	4	5
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	1	2	3	4	5
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	1	2	3	4	5
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	1	2	3	4	5
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	1	2	3	4	5
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.	1	2	3	4	5
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.	1	2	3	4	5
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.	1	2	3	4	5
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.	1	2	3	4	5
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	1	2	3	4	5
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5

30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	1	2	3	4	5
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.	1	2	3	4	5
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	1	2	3	4	5
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.	1	2	3	4	5
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	1	2	3	4	5
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	1	2	3	4	5
Puntaje Final						
Consolidado Evaluación por Objetivos y 360°						
RESULTADO		PESO		PUNTAJE		
A	Desempeño por objetivos	60%				
B	Desempeño 360°	40%				
Promedio Final						

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD A MEJORAR	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño	
FIRMAS	
..... Evaluado Evaluador

Tabla de ponderación según calidad del evaluador

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno o compañero de trabajo (Par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%
Sub alterno / par evaluador (Cliente)	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

Rango de Puntaje %	Categoría	Descripción del Rango
Escala I (91- 100)	Excelente	Todos los indicadores de desempeño se evidencian que el evaluado destacó de manera excepcional de acuerdo al rango, por tanto, al superar lo esperado accede al incentivo y/o recompensa.
Escala II (81 - 90)	Muy Bueno	Casi Todos los indicadores de desempeño se evidencian que el resultado del evaluado es muy bueno acuerdo al rango, por tanto, cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.
Escala III (61 - 80)	Bueno	Algunos de los indicadores de desempeño se evidencian que el resultado del evaluado es aceptable de acuerdo al rango, por tanto, no cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.
Escala IV (41 - 60)	Regular	Son pocos los criterios de desempeño aprobados y se evidencia que el resultado del evaluado es por debajo de lo esperado de acuerdo al rango, por tanto, no cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.
Escala V (01 - 40)	Deficiente	Casi ningún criterio de desempeño se evidencia que el resultado del evaluado está por debajo de lo esperado al rango, por tanto, no cumple con todos los criterios establecidos para acceder al incentivo y/o recompensa.

b) Sistema de evaluación por objetivos - Técnica SMART

Las metas enfocan las acciones indispensables en la consecución de objetivos, definen un rumbo en sintonía con las estrategias que le permiten a la empresa ser competente, en términos generales definen el éxito. Tanto a nivel personal como laboral las metas brindan una visualización y nos guiarán hacia las acciones y comportamientos necesarios para lograr nuestros objetivos, sin esta visualización es más probable divagar o entretenernos en acciones que no nos llevan a nuestros propios objetivos, por medio de un establecimiento adecuado de metas llegaremos más rápido a nuestros objetivos trabajando en los aspectos indispensables para el logro. En general las metas guían la dirección del cambio, tanto cuando no se tienen los resultados deseados como cuando se quieren resultados sobresalientes.

Las metas deben ser traducidas en acciones por realizar, habilidades por adquirir, necesidades de capacitación, logros cuantificables, entre otros que el personal entienda y comparta; sin embargo, aquí es donde radica el mayor error en su formulación, metas generalizadas o abstractas. A continuación, se hace una corta explicación:

- **Realistas:** Aunque la urgencia o la necesidad de grandes logros debería estar implícito en las metas, sobrepasar el límite de lo que es realmente posible y de lo que las personas perciban como posible, puede contrarrestar los resultados deseados, por lo que adaptarse a los recursos disponibles (tiempo, herramientas, personal, etc) es fundamental para que la meta tenga la capacidad de interesar al colaborador al creerla posible de alcanzar.
- **Precisa:** una generalización de la acción podría llevar a una interpretación de conveniencia por parte de quien la ejecuta o terminar en acciones que no eran las esperadas, así que los detalles deben quedar escritos para la clarificación de las acciones o comportamientos deseados.
- **Periódica:** El establecer una fecha de comienzo y fechas finales impide la postergación sin motivo de las acciones y conforma un acuerdo de las expectativas temporales.
- **Medibles:** Lo que no se mide no se controla de la mejor manera, se hace necesario observar y cuantificar lo que se logra, para concientizar en “donde” nos encontramos y poder definir eficazmente hacia dónde ir, con ello también se definen urgencias y prioridades hasta reconocimientos por los logros.
- **Coherentes:** Si una meta individual rompe con los valores y misión de la compañía en general podría retrasar y restar avance de la organización, las metas a todo nivel de la organización deben

llevar la misma línea que cumplan con la estrategia empresarial, para generar aporte en lo necesario y que la fuerza laboral este unificada.

		X	✓
1	Realistas	Mejorar su rendimiento	Producir 5 piezas más
2	Precisas	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos
3	Periódicas	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses.
4	Medibles	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses. (Cada mes se obtendrá un reporte del avance)
5	Coherentes	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses manteniendo los estándares de calidad. (Cada mes se obtendrá un reporte del avance)



Cuando la formación de cualquier meta se hace bajo el formato de las 5 características se consiguen metas claras para todos, los colaboradores comprenden qué se espera exactamente de él, quedan con un propósito y una tarea por alcanzar.

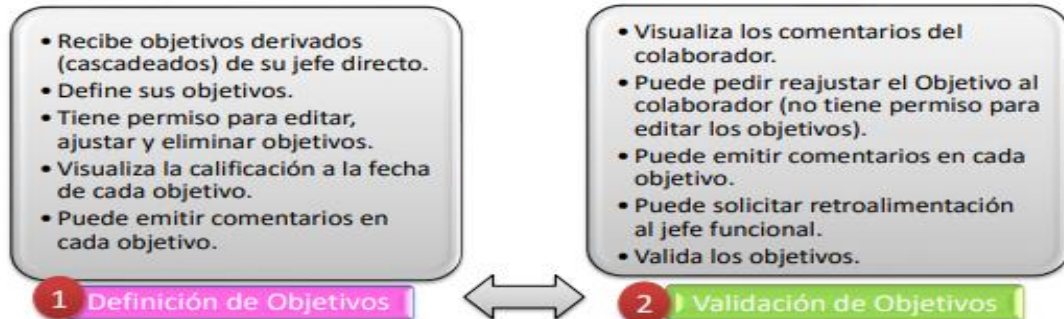
Priorización de objetivos

¿Qué hacer si existen diversas cosas que debemos lograr? En primer lugar, admitir que no lo podemos cubrir todo y que no lo podemos hacer todo nosotros, de ahí que debamos: priorizar.

	Muy urgente	Poco urgente
Muy importante	!Aquí es donde debes estar actuando!	No es necesario hacerlo ya, pero es segunda prioridad
Poco importante	No es necesario que lo hagas tú, lo puedes delegar.	Última prioridad.

Prototipo en sistema

-  Colaborador
-  Jefe Directo



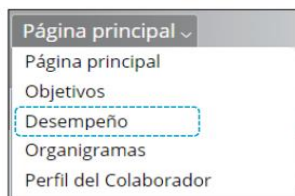
- Actualiza el **% de cumplimiento** de tus objetivos (no puedes editar otro campo que no sea "% de Cumplimiento") y puedes **realizar comentarios** en esta sección.
- Visualiza la **posible calificación final** de su evaluación.



- Visualiza los **comentarios** del colaborador.
- Valida el avance de cada objetivo** y realizar comentarios en esta sección (no tienes permiso para editar el % de Cumplimiento).
- Puedes solicitar al colaborador **ajustar el % de Cumplimiento**.
- Puedes **solicitar retroalimentación** a un tercero.
- Visualiza la **posible calificación final** de la evaluación.

2 INGRESA AL MENÚ

Y selecciona desempeño



3 EN MIS FORMULARIOS

Selecciona la Evaluación de Desempeño



Agregar objetivo

Editar el objetivo más abajo. **4** Completar todos los campos obligatorios marcados *

Prioridades Estratégicas: Facturación El objetivo debe estar alineado a una de las 4 prioridades estratégicas
revisar ortografía...

* Objetivo: Específico
Medible
Alcanzable
Relevante
En un tiempo determinado
 Describir el objetivo, debe ser: (Usar metodología SMART)
revisar ortografía...

* Indicador: Colocar la métrica con la cual se medirá el objetivo
revisar ortografía...

* Peso del Objetivo: Rango de peso: 10% - 40% %

Fecha de Inicio: 01/01/2018

Fecha de Cierre: 31/12/2018

* % de Cumplimiento: Ingresa el % de cumplimiento de acuerdo a lo que se haya alcanzado en este objetivo. Mínimo: 0 y Máximo 120.

5

Cancelar Guardar cambios

Participación de Mercado ↗

3.1 Objetivo 2 ✎ 🗑

Indicador 2

Alcance del Objetivo a la fecha ?

De Plan de Objetivos 2017

0.5 ← Este número indica el "alcance del objetivo a la fecha" que se refiere al % de cumplimiento obtenido a la fecha traducido a una escala del 0 al 3.

Comentarios de JOSE LUIS PEREZ

B I U | ☰ ☲ ☱ ☴ ☵ ☶ ☷ | 🌐 🗨 | Tamaño ▼ |

Aquí puedes incluir los comentarios que desees para tu jefe de ser necesario.

Detalles de objetivo

Objetivo	Objetivo 2	Peso del Objetivo	30.0%
Indicador	Indicador 2	Fecha de Inicio	01/01/2017
% de Cumplimiento	20	Fecha de Cierre	31/12/2017

EDITAR OBJETIVO

Para editar cada objetivo y ajustar el campo "% de Cumplimiento."

Editar objetivo

Editar el objetivo más abajo.

Los campos marcados con * son obligatorios.

Prioridades Estratégicas: Participación de Mercado

* Objetivo: Objetivo 2

* Indicador: Indicador 2

* Peso del Objetivo: 30.0%

Fecha de Inicio: 01/01/2017

Fecha de Cierre: 31/12/2017

* % de Cumplimiento: Colocar el "% de Cumplimiento" del objetivo según lo alcanzado al cierre del año y haz click en "Guardar cambios".

EJERCICIO DE CÁLCULO DE % DE CUMPLIMIENTO:

Ejemplo 1:

Si mi objetivo fue vender **10 cajas** y al cerrar el año vendí **8 cajas**, mi % de cumplimiento se calcula **8/10 = 80%**

Ejemplo 2:

Si mi objetivo fue vender **10 cajas** de Volt, **20 cajas** de BIG y **40 cajas** de Cielo, y al cerrar el año vendí **11 cajas** de volt, **15 cajas** de BIG y **40 cajas** de Cielo; entonces debo realizar el siguiente **calculo manualmente:**

	Meta	Cierre	% Cumplimiento
Indicador 1	10	11	110%
Indicador 2	20	15	75%
Indicador 3	40	40	100%
Promedio Simple:			95%

6

ACTUALIZACIÓN DE CALIFICACIÓN

Participación de Mercado

3.1 Objetivo 2

Indicador 2

Alcance del Objetivo a la fecha

De Plan de Objetivos 2017

2.13 Este número se actualizará según el dato que se ingreses en el % de cumplimiento obtenido.

Comentarios de JOSE LUIS CHAVARRI GARCIA

B *I* U | Tamaño v

Detalles de objetivo

Objetivo	Objetivo 2	Peso del Objetivo	30.0%
Indicador	Indicador 2	Fecha de Inicio	01/01/2017
% de Cumplimiento	95	Fecha de Cierre	31/12/2017

7

Visualizarás el cuadro resumen de la calificación obtenida por cada Objetivo

Calificación Final del Desempeño

La calificación final de la Evaluación del Desempeño, refleja el promedio de la sección de objetivos.

Nombre	Calificación	Ponderación
Objetivos	1.2	100.0% de la puntuación total
Objetivo 1	2.13	10.0%
Objetivo 2	2.13	30.0%
Objetivo 3	0.5	40.0%
Objetivo 4	0.75	20.0%

8 FASE FINAL PARA VALIDAR

Enviar ⓘ

Va a enviar este formulario a la siguiente persona especificada en el flujo de trabajo.

Reenviar formulario a

Comentarios de notificación por correo electrónico

Hola Orlando, envió mis objetivos para tu validación final.

*Recuerda incluir un comentario personalizado para tu jefe.

Cancelar y volver al formulario **Enviar**

9 NOTIFICACIÓN AL JEFE

Evaluación de Desempeño 2017

Notificaciones Aje group para mí

La Evaluación de Desempeño 2017 para JOSE LUIS PEREZ encuentra disponible en el módulo de Desempeño.

Esta evaluación se encontraba bajo responsabilidad de JOSE LUIS PEREZ y sus comentarios son:

"Hola Orlando, envió mis objetivos para tu validación final."

Puedes acceder a este documento en el siguiente enlace: [Enlace de documento](#)

RESULTADO FINAL

Obtenido de
evaluación 360°

76%

Obtenido de
evaluación objetivos

85%

Resultado Final

81%

Informe de Resultados:

Recursos humanos junto con el/la jefe de área, serán responsable de dar a conocer el informe a cada trabajador evaluado, quien programara una Entrevista de Resultados; 15 días hábiles después de la evaluación; dicha reunión tiene como objetivos logros y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento continuo, exponiendo debilidades y establecer un plan de trabajo y/o disposiciones para la fase correctiva.

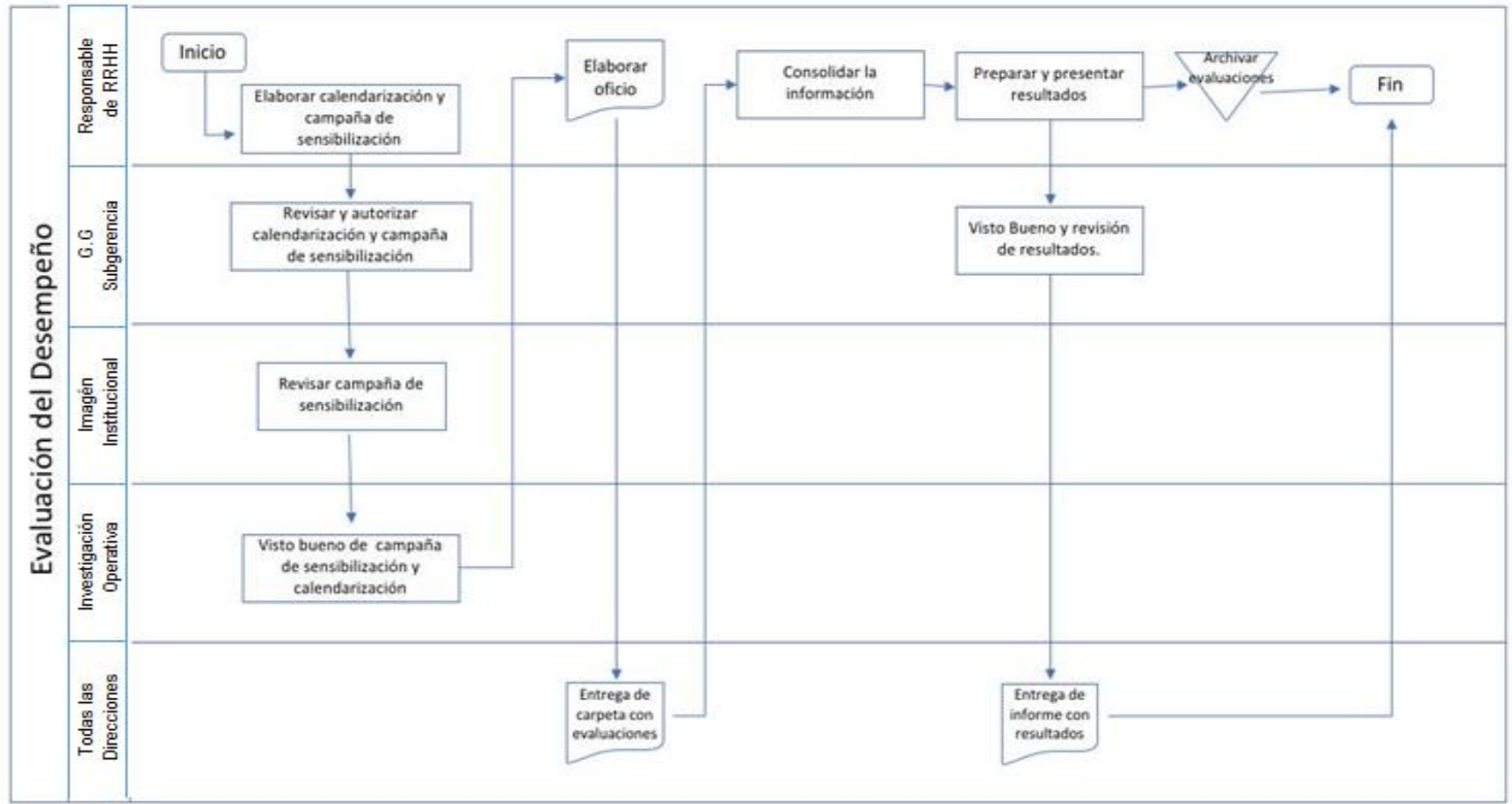
Retroalimentación

La comunicación de doble vía, es la base del éxito del proceso de Evaluación del desempeño; durante el plan de acción se mantendrá una continua retroalimentación del avance en el logro de los objetivos planteados que traerá como resultado el cumplimiento de los beneficios y fines del procedimiento de evaluación.

PROCEDIMIENTOS

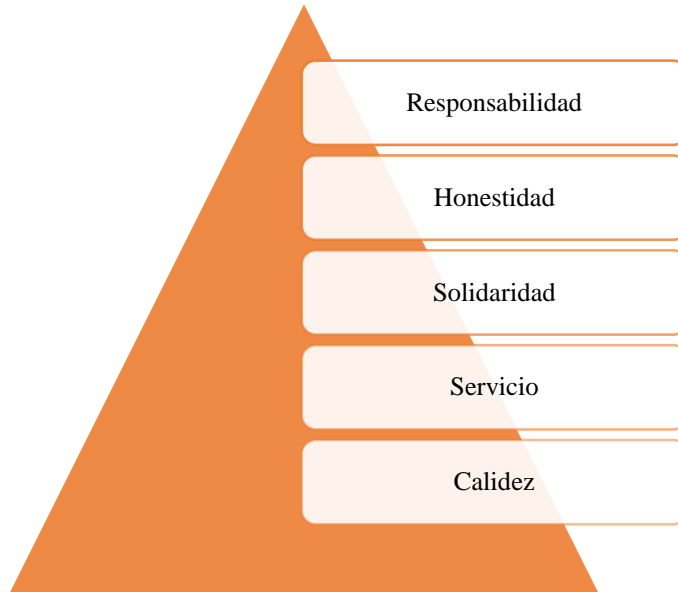
PROCESO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	EVALUACION DE DESEMPEÑO	FECHA: JULIO 2020	
DESCRIPCION:	Procedimiento que comprende los pasos a seguir para la aplicación de la Evaluación del Desempeño		
OBJETIVO:	Lograr el desarrollo de todos los miembros del equipo a través de planes de mejora y desarrollo que se establecen de forma individual		
ÍNDICE DE PERFORMANCE			
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	RESPONSABLE
Días transcurridos entre la total de días programados	Órdenes de compra emitidas	RR. HH	Responsable de RRHH
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO			
N.º	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Responsable de RRHH	Elaborar la calendarización de la Evaluación del Desempeño y la campaña de sensibilización para preparar a los empleados.	
2	Imagen Institución	Enviar campaña de sensibilización para su revisión.	
3	Investigación operativa	Enviar la campaña de sensibilización y calendarización para su revisión y visto bueno.	
4		Elaborar y enviar oficio circular de inicio de proceso de evaluación de desempeño.	
5		Entregar a cada jefe/evaluador su ACCESO con las evaluaciones de sus subalternos Cada jefe deberá informar a su equipo de manera personal sobre su evaluación.	
6		Brindar asesoría y asistencia a evaluadores y evaluados.	
7		Consolidar información de evaluación de desempeño.	
8	G.G - Subgerencia	Consolidar Necesidades de Capacitación Presentar resultados	
9		Presentar resultados y plan de capacitación a directores de cada área.	
10		Archivar evaluaciones de todo el personal.	
	FIN		

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



Evidencia del objetivo 2

Valores Institucionales



Referencia de Valores compartidos

Soy Emprendedor

El emprendimiento donde los demás ven un problema nosotros vemos una oportunidad de solución.



El Perfil de un Emprendedor:

- * Busca siempre mejorar fomentando la mejora continua y optimizar el trabajo
- * Disfruta de su trabajo generando nuevas ideas y formas de hacer las cosas.
- * Es optimista y se adapta a los cambios, asumiendolo como retos
- * Tiene mucho ímpetu porque pone toda su energía y pasión para hacer mejor su trabajo.

Cumple lo que promete

Soy Disciplinado

Somos una empresa organizada, fomentamos ideas, metas y buscamos alcanzar resultados positivos de nuestros ideales.



El Perfil de un Disciplinado:

- * Es comprometida con el trabajo
- * Tiene conciencia que cualquier error es una perdida de tiempo y dinero.
- * Siempre actua con razonamiento, tiene ideas claras
- * Es una persona esforzada que busca siempre alentar a los demas.

Soy Pasión

Somos un equipo que estamos llenos de entusiasmo y coraje, esta pasión nos ayuda a enfrentarnos a nuevos retos sin temor, nos fortalece en tiempos difíciles y nos motiva a mirar más allá de nuestros pensamientos.



El Perfil de un Apasionado:

- * Motiva e Inspira a su equipo a hacer mejor su trabajo
- * Actua con etica de acuerdo a los lineamientos de la organizacion.
- * Se comunica de manera entusiasta y positiva, estableciendo una comunicacion con todos los niveles de la organizacion.
- * Siempre busca innovar en su trabajo
- * Tiene iniciativa busca nuevas oportunidades

Cuenta Conmigo



El Perfil de un Colaborador Solidario:

- * Respetar las costumbres y creencias de sus compañeros.
- * Buscar siempre cooperar eliminando barreras existentes entre equipos, resolver problemas sin ignorarlo.
- * Preocuparse por el bienestar de sus compañeros y de las personas que lo rodean, equipo a cargo.
- * Convivir y compartir con todos sin esperar nada a cambio.

Honestidad



El Perfil de un Colaborador Honesto:

- * Buscar siempre actuar con transparencia en su comportamiento y palabras hacia los demás.
- * Cumplir con sus compromisos y obligaciones con responsabilidad sin engaños.
- * Evitar la crítica y murmuración que afectan negativamente a la personalidad de los demás.
- * Siempre tener especial cuidado en el manejo de los bienes económicos y materiales.

Prototipo elaboración Trivia

¿Cuanto conoces de tu centro de trabajo

Juego de unión: abierto kahoot.it PIN del juego: 9099645

¿Cuál es el perfil de un apasionado?

Juego de unión: abierto kahoot.it PIN del juego: 3326845

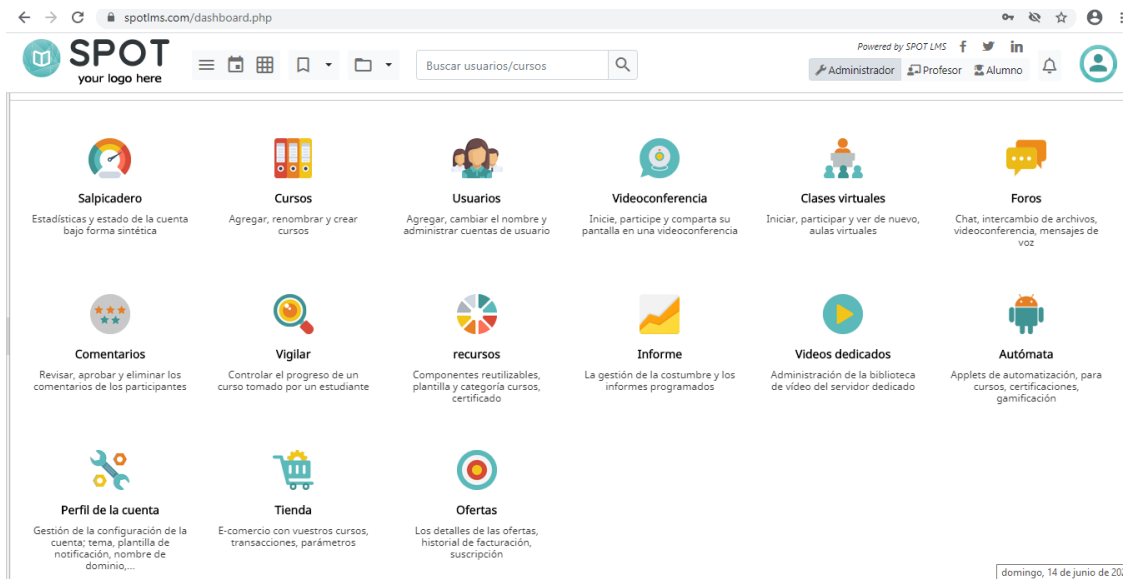
¿Un emprendedor es optimista y se adapta a los cambios?

Juego de unión: abierto kahoot.it PIN del juego: 3326845

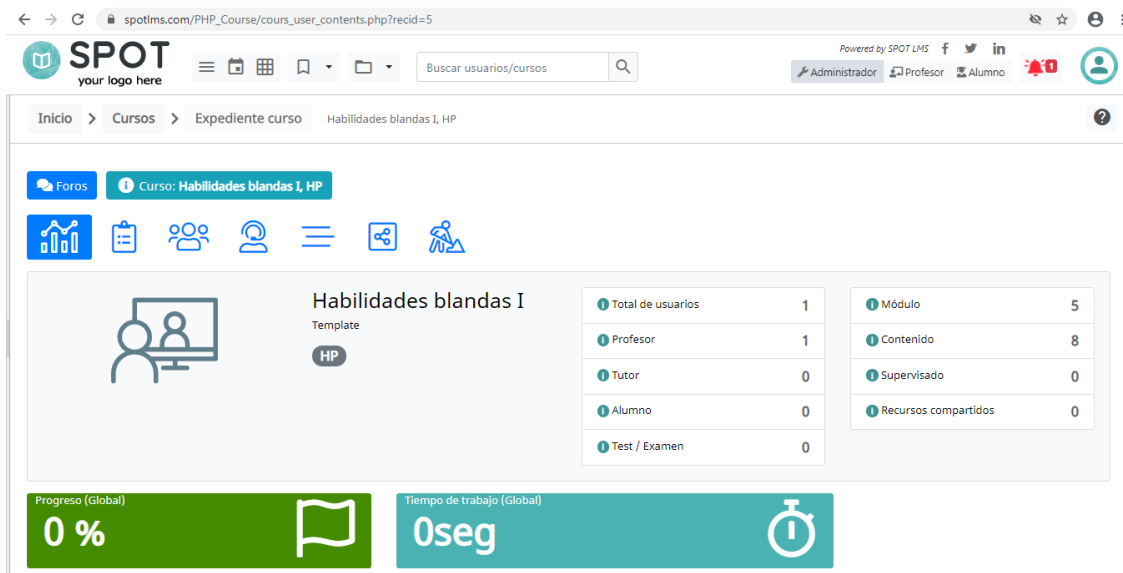
Cuanto conoces de tu centro de trabajo

Cotización de Proveedores

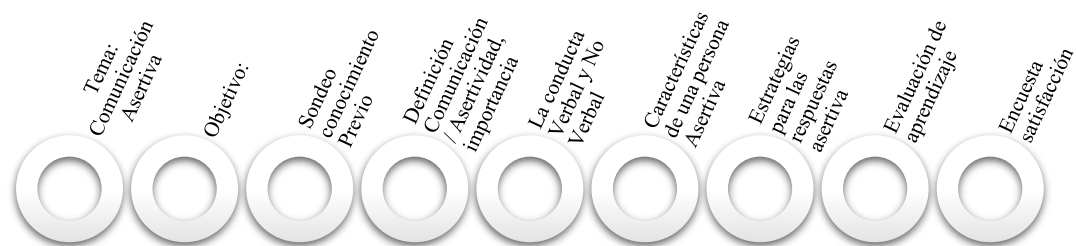
Prototipo Plataforma de capacitación E-Learning



Cotización de Proveedores plataforma E-LEARNING



Simulador de clases E-learning



Referencia contenido Capacitaciones

N° Lección	Fecha Inicio	Fecha Termino	Población	Responsable	Ejecutada		Observaciones
					Si	No	
1	05.04.21	10.04.21	Todos	Recursos Humanos	x		-
2	26.04.21	30.04.21	Todos	Recursos Humanos	x		-

Formato seguimiento Plan de Capacitación anual Plataforma Virtual E-Learning

Evidencia Objetivo 3

Modelo por competencias

COMPETENCIA	ESCALAFÓN JERÁRQUICO			
	I	II	III	IV
Competencias básicas				
Adaptación al ambiente				
Aplicación de matemáticas				
Dominio de lectura Dominio de escritura				
Comunicación oral				
Localización de la información				
Competencias genéricas				
Administración de actividades				
Comportamiento Ético				
Calidad en el trabajo				
Administración de la información				
Disposición y servicio al cliente				
Innovación en el trabajo				
Trabajo en equipo				

Competencias específicas				
Liderazgo				
Toma de decisiones				
Pensamiento estratégico				
Iniciativa				
Compromiso				
Negociación				
Conocimiento organizacional				
Manejo de equipos médicos				
Dirección de equipos de trabajo				
Programación de proyectos				
Tolerancia a la presión				
Autocontrol				
Capacidad para aprender				
Responsabilidad				
Planificación y Organización				
Solución de problemas				
Orientación a Resultados				

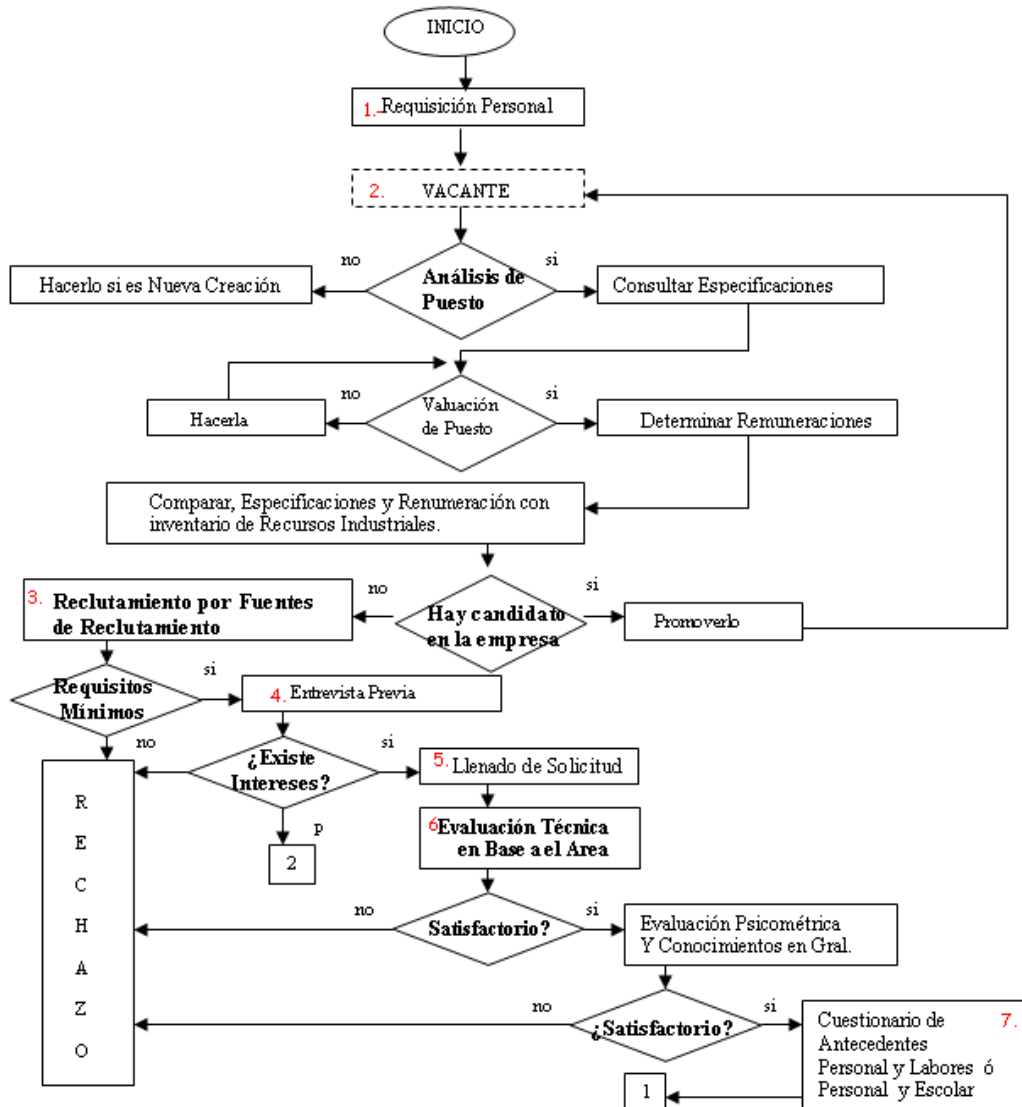


Diagrama de flujo plan de sucesión

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA, LIMA - PERU

INSTRUCCIÓN: Estimado, este cuestionario tiene como objeto determinar el desempeño laboral en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicitó responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad:

18-24 años () 25-34 años () 35-44 años () 45 a más ()

Tiempo que labora:

0-12 meses () 1-2 años () 3-5 años ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA RENDIMIENTO					
1	¿Los objetivos y metas de su área están documentados?	1	2	3	4	5
2	¿Participa en la planificación de su trabajo en tiempo y forma?	1	2	3	4	5
3	¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?	1	2	3	4	5
4	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Elabora y entrega informes de trabajo mensual?	1	2	3	4	5
6	¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su rendimiento laboral?	1	2	3	4	5
7	¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	1	2	3	4	5

SUB CATEGORÌA COMPETENCIAS						
8	¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?	1	2	3	4	5
9	¿Aplica procedimientos y métodos para realizar sus tareas?	1	2	3	4	5
10	¿Genera informes con gráficas, tablas y recomendaciones luego de analizar la base de datos?	1	2	3	4	5
11	¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?	1	2	3	4	5
12	¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?	1	2	3	4	5
13	¿Tiene facultad para tomar decisiones rápidas en su centro laboral?	1	2	3	4	5
14	¿Se promueve una cultura de liderazgo?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÌA CAPACITACION						
15	¿Existe un plan de capacitaciones para su área?	1	2	3	4	5
16	¿Participa activamente en las capacitaciones de su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Las capacitaciones en su centro de trabajo tienen contenido que necesita para desempeñar su tarea?	1	2	3	4	5
18	¿Tiene evaluaciones periódicas para ver su proceso de aprendizaje?	1	2	3	4	5
19	¿Las capacitaciones le ayudan a buscar nuevos desafíos en su trabajo?	1	2	3	4	5
20	¿Participa activamente en capacitaciones fuera de su centro de trabajo?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Entrevista

Concepto de entrevista	<p>La entrevista es una técnica de investigación eficaz donde dos o más se ubican frente a frente para obtener información, una de ellas responde las preguntas y la otra hace las interrogantes (Hurtado, 2000).</p> <p>Según el párrafo mencionado líneas arriba para el estudio se realizará la entrevista a las unidades informantes debido al conocimiento exhaustivo de la problemática de tal manera que se pueda recoger información importante del problema para proponer mejoras.</p>	
Entrevistados		
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)
Responsable de Investigación Operativa: Diego Alcántara	Responsable de Créditos y Cobranzas (Personal de Confianza) :	Responsable de Costos y Presupuestos: Abel Martín Jorge Corpus

Categoría problema:

EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA, LIMA, 2020

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?
4	¿Cuáles son los criterios para evaluar las competencias de sus trabajadores? °
5	¿Cuáles son los procedimientos de integración de un personal nuevo? (Inducción, funciones, etc.)
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación en las tareas asignadas a cada trabajador?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	2	4	3
2	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	2	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3
5	3	4	4	3	2	1	3	4	3	1	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3
6	1	3	3	2	1	1	3	1	1	1	5	3	2	1	2	2	5	2	3	1
7	5	4	3	5	2	3	2	4	5	2	4	3	3	3	3	4	4	2	5	4
8	4	5	4	4	5	3	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	4	1
9	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	5	2	3	1	1	1	1	1	1	5
10	2	2	4	5	1	1	3	3	4	1	4	4	3	3	5	4	3	3	3	2
11	2	5	3	3	1	1	2	3	4	3	5	3	4	3	3	4	5	3	3	1
12	5	4	5	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2
13	4	5	2	1	3	2	3	3	3	4	5	3	2	2	2	5	1	2	3	2
14	3	4	4	1	5	1	3	3	5	4	3	3	3	1	1	2	1	1	5	3
15	2	5	3	2	4	1	2	3	3	4	4	2	3	2	1	2	1	2	5	4
16	1	4	4	3	1	1	2	3	3	1	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3
17	3	3	4	3	4	1	3	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	2	4	3
18	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	4	3	1	1	1	2	2	3
19	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1
20	2	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	4
21	5	5	4	5	3	4	4	5	1	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3
22	1	4	4	4	2	1	2	2	3	1	4	3	4	2	1	1	1	2	1	1
23	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	2	2	4	4	3	2
24	4	4	5	4	1	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
25	4	5	3	4	5	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3
26	3	3	4	2	2	2	2	4	3	2	1	4	3	3	3	3	4	2	3	3
27	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2
28	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	2
29	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	2	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Investigador Operativo
Nombres y apellidos	Diego Alcántara Espinoza
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	22/04/2020
Lugar de la entrevista	Lima - Vía Telefónica

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?
4	¿Cuáles son los criterios para evaluar las competencias de sus trabajadores? °
5	¿Cuáles son los procedimientos de integración de un personal nuevo? (Inducción, funciones, etc.)
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación en las tareas asignadas a cada trabajador?

Observaciones

.....

Entrevistado (Entv.1)

Nro .	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?	Manifiesta que en estos últimos años se ha trabajado en primer lugar con un objetivo general planteado por el subgerente que es el objetivo general para luego dividirlo por áreas, el criterio principal es un tener un crecimiento a nivel económico y una mayor afluencia de pacientes, actualmente los objetivos están documentados solo para el área comercial así mismo enfatiza que para las demás áreas los objetivos no están establecidos formalmente.
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?	Señala que la dificultad principal es la obtención de datos, si bien los datos que se recopilan de la clínica se transforman en información para presentar informes. La problemática es que al no tener datos muy precisos no se puede evaluar las eficiencia y si realmente se cumplieron los objetivos sin embargo se trabaja cada día para poder contrarrestar dicho problema en coordinación con el equipo de sistemas. Otro punto crítico es el tiempo debido a que llegan los problemas de tal manera que no se sabe decidir por cual empezar en lo posible se busca tomar las decisiones evaluando prioridades para la cual también se trabaja con un área de estadística que está pendiente de algunos datos e indicadores para evaluar los planes estratégicos de la clínica.
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?	Afirma que existen dos formas de evaluación uno es la evaluación por cada área y otro es por cada trabajador, así mismo al trabajar en conjunto con el jefe de recursos humanos lo que más resalta es que cuenta con un formato y/o bitácora para luego concretar una reunión con los jefes de cada área no obstante lo difícil es reunir a todo el personal para tratar los temas a mejorar en la clínica debido a no contar con una planificación que permita reunirlos y no interferir con las actividades o labores de cada área.
4		Manifiesta que no tiene bien en claro cómo se evalúan las competencias sin embargo resalta que los criterios que más usan son la puntualidad, el desempeño de cada área. Por otro

	¿Cuáles son los criterios para evaluar las competencias de sus trabajadores?	lado, muchas de las evaluaciones dependen bastante cómo lo ve el jefe de recursos humanos y su jefe directo en cuanto al desenvolvimiento del trabajador es decir si el colaborador puede llegar a ser líder o no depende de la decisión de su jefe dicho criterio es más difícil al no haber un plan de evaluaciones que permita cuantificar los resultados de modo que los ascensos se puedan realizar de manera imparcial.
5	¿Cuáles son los procedimientos de integración de un personal nuevo? (Inducción, funciones, etc.)	Menciona que una vez que ingresa el personal se le asigna un horario de capacitación que está elaborado por el jefe de recursos humanos, dichas capacitaciones están más direccionadas más a temas operativos. Por otra parte, el personal recorre todas las áreas para conocer y familiarizarse con las áreas, no obstante, no se le menciona la estructura organizacional a falta de la actualización, sino que indirectamente se le presenta a cada personal de cada área, además el reglamento interno y el manual de organización y funciones están desactualizados sobreentendiéndose así que no cuentan con un documento formal de funciones.
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?	Manifiesta que no cuentan con un plan de capacitación anual, las capacitaciones muchas veces surgen cuando hay algún tipo de inconveniente para lo cual se trata de buscar un tiempo para que se capacite el personal sin embargo no hay un cronograma de capacitaciones para un área en particular.
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación de las tareas asignadas a cada trabajador?	Señala que después de haber llevado la capacitación en la mayoría de casos las evaluaciones son orales como por ejemplo en caso de la enfermería que requiere más práctica el mismo medico capacita y evalúa con preguntas. Para las evaluaciones del personal administrativo los criterios son similares aplicados por el jefe de área. La clínica organizacionalmente se divide en tres departamentos que son: operativos, administrativos, comerciales. Cada uno cuenta con un superior quien se acerca directamente al personal para hacerle de conocimiento cabe destacar que no existe evaluaciones escritas de tipo cuestionario por ende no se puede medir a través de indicadores el aprendizaje y o impacto de la capacitación

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Personal de Confianza (Créditos y Cobranzas)
Nombres y apellidos	Milza Loayza Gamboa
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	22/04/2020
Lugar de la entrevista	Lima - Vía Telefónica

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?
4	¿Cuáles son los criterios para evaluar las competencias de sus trabajadores? °
5	¿Cuáles son los procedimientos de integración de un personal nuevo? (Inducción, funciones, etc.)
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación de las tareas asignadas a cada trabajador?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Entrevistado (Entv.2)

Nro .	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?	Señala que desconoce el plan de metas y objetivos a nivel organizacional, por consiguiente, trabajan empíricamente a diario y según se presenten las situaciones va desarrollando, por otro lado, indica que cuando tiene una idea o criterio para proponer un objetivo, meta o políticas para su área existe interferencia comunicativa y falta de autonomía para tomar decisiones por parte de los niveles superiores quienes están a cargo de la dirección. Actualmente los objetivos, políticas no están formalmente documentados ya que todo es de manera verbal.
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?	Menciona que por el momento no hay una persona que supervisa los trabajos de cada trabajador a excepción del área de admisión, cabe destacar que antiguamente si presentaba informes, pero en los últimos meses no ha realizado ninguno por sobre carga laboral y falta de tiempo.
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?	Manifiesta que no hay una persona que brinde las capacitaciones relacionados a temas de cada área, las capacitaciones son de información general relacionado a temas operativos, así mismo no hay una persona encargada para evaluar al personal de manera periódica en muchos de los casos solo se hacen observaciones verbales, se desconoce si recursos humanos realiza evaluaciones, hay un capacitaciones de acuerdo a las necesidades o problemas del momento las mismas que tampoco cuentan con evaluaciones posteriores en algunos caos por que las funciones son versátiles en los puestos operativos y la falta de tiempo.
4	¿Cuáles son los criterios para evaluar	Afirma que algunas competencias las evalúan al momento de contratar a alguien los criterios son: la persona se pueda adaptarse a horarios rotativos, que tenga carisma,

	las competencias de sus trabajadores?	cordialidad y la experiencia, otro punto muy aparte de la competencia es que vivan en zonas cercanas a la institución y que no sean jóvenes estudiantes, conforme se van integrando reciben capacitaciones en temas operativos pero no son evaluadas, evidente que no hay evaluaciones periódicas por competencias, tampoco hay supervisiones motivo por el cual al entregar informes no existe una respuesta de conformidad, por ultimo no hay un documento formal para evaluaciones periódicas.
5	¿Cuáles son los procedimientos de integración de un personal nuevo? (Inducción, funciones, etc.)	Señala que inicialmente si se está dando capacitación de algunos temas operativos, de otra parte, al personal se le hace rotar por todas las áreas con la finalidad de familiarizarlos con el proceso operativo, de la misma manera se les capacita en el uso de software, aplicativo y equipos. En relación a la estructura organizacional al encontrarse desactualizado no se les brinda información y en cuanto a los manuales de organización y funciones las funciones son dirigidas por el jefe de área al no encontrarse actualizadas.
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?	Menciona que no hay un documento donde indique que hay programación anual para cada área sin embargo existe capacitaciones para reforzar temas que no se está manejando bien, conviene señalar que no hay un área de planificación para que pueda proyectarse estratégicamente, así mismo desconoce si los niveles superiores cuentan con un plan de manera interna, de otro lado resalta que hubo algunas veces que el personal de enfermería recibió capacitaciones fuera de la institución.
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación de las tareas asignadas a cada trabajador?	Afirma que no hay una persona responsable quien se pueda hacer cargo de las evaluaciones para medir la satisfacción, el impacto de aprendizaje y la reacción en relación a ejecución de las tareas asignadas.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Responsable de Costos y Presupuestos
Nombres y apellidos	Abel Martin Jorge Corpus
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	28/04/2019
Lugar de la entrevista	Lima - Vía Telefónica

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?
4	¿Cuáles son los criterios para evaluar las competencias de sus trabajadores? °
5	¿Cuáles son los procedimientos de integración de un personal nuevo? (Inducción, funciones, etc.)
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación de las tareas asignadas a cada trabajador?

Observaciones

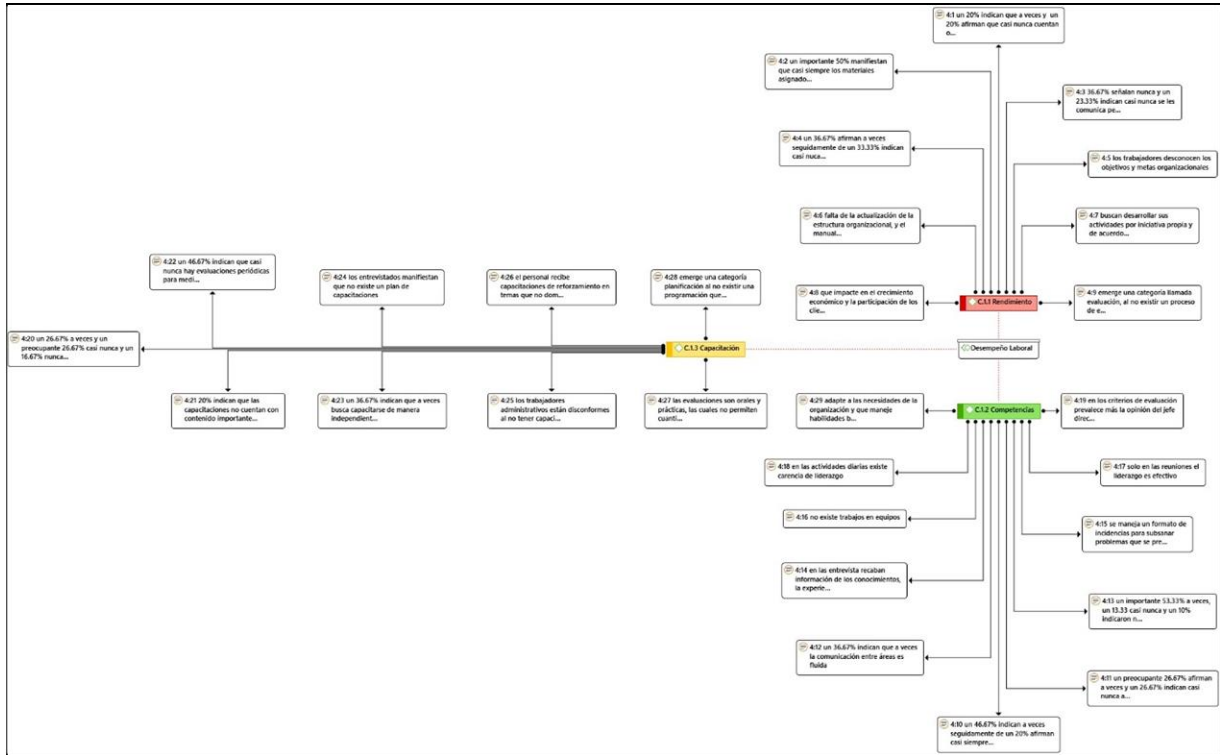
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Entrevistado (Entv.3)

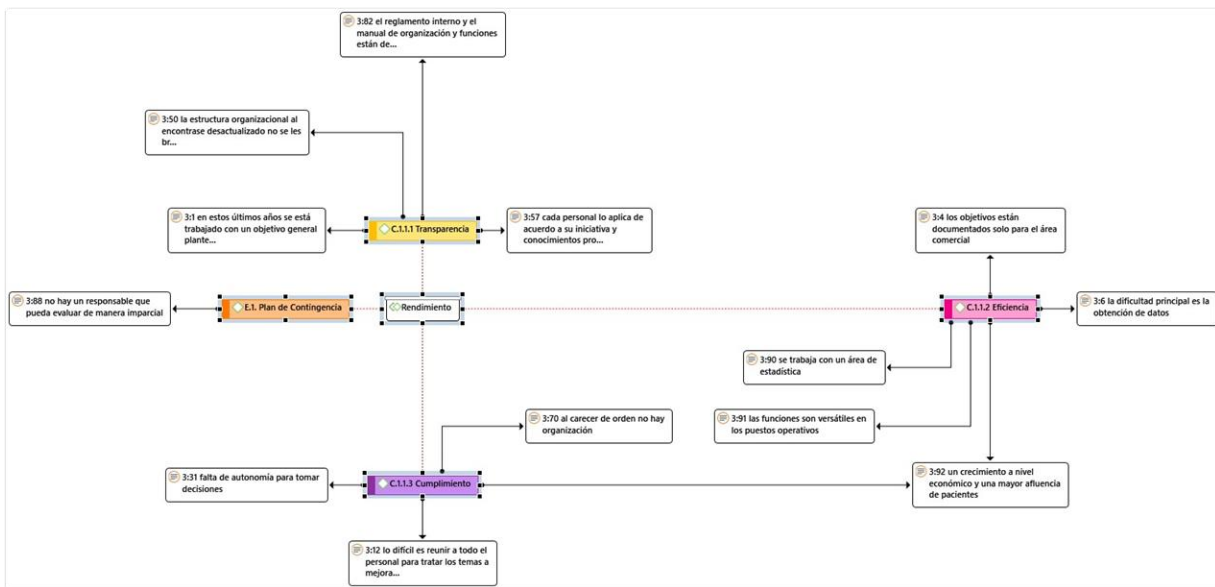
Nro .	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los criterios para formular sus objetivos, metas y políticas de su empresa?	Señala que actualmente cada personal lo aplica de acuerdo a su iniciativa y conocimientos propios, dichos objetivos no están formalizados ni supervisados por un responsable.
2	¿Cuáles han sido los problemas para hacer seguimiento al cumplimiento sus objetivos, metas y políticas?	Manifiesta que al no contar con un manual de funciones, procedimientos y responsabilidades los objetivos y metas no tienen efecto siendo así que el resultado no podría ser cuantificable, es decir no pueden medirse a través de indicadores, del mismo modo conviene destacar que no hay una buena comunicación con las áreas.
3	¿Qué tipo de problemas han presentado para que se desarrolle una evaluación periódica sobre el rendimiento laboral de cada área, trabajador?	Afirma que el principal problema es la falta de orden es decir al carecer de orden no hay organización, por otro lado no hay un responsable que pueda evaluar de manera imparcial a los jefes y subordinados para determinar si las capacitaciones recibidas están siendo bien direccionadas para el desarrollo de las tareas.
4	¿Cuáles son los criterios para evaluar las competencias de sus trabajadores?	Menciona que para el proceso de selección se evalúa la experiencia y las habilidades blandas no obstante durante el desarrollo de las funciones no hay evaluaciones periódicas sobre las competencia de los trabajadores, cabe mencionar que el liderazgo solo se da en las reuniones al no verse reflejado un liderazgo permanente existe carencia de trabajo en equipo y la comunicación entre áreas no es fluida lo cual impide la detección de los errores por áreas.
5	¿Cuáles son los procedimientos de	Señala que las capacitaciones constan de temas relacionados a temas operativos, así mismo se les rota por todas las áreas relacionadas a sus trabajos sin embargo no se entrega un documento formal donde especifique las funciones del personal.

	integración de un personal nuevo?	
6	¿Cuentan con un programa de capacitación anual para reforzar temas de interés para cada área de trabajo?	Afirma que no hay una programación formalizada, pero por encargo del administrador como iniciativa cada tres meses se brinda capacitaciones en los temas relacionados a su competencia muchas de los contenidos están relacionadas a temas operativos.
7	¿Qué tipos de evaluaciones aplican para medir el aprendizaje y la aplicación de las tareas asignadas a cada trabajador?	Las capacitaciones son solo para el personal operativo por tanto las evaluaciones son de manera prácticas en cuanto al uso del sistema y algunas teóricas. Sin embargo, los resultados no se consolidan para cuantificar la información.

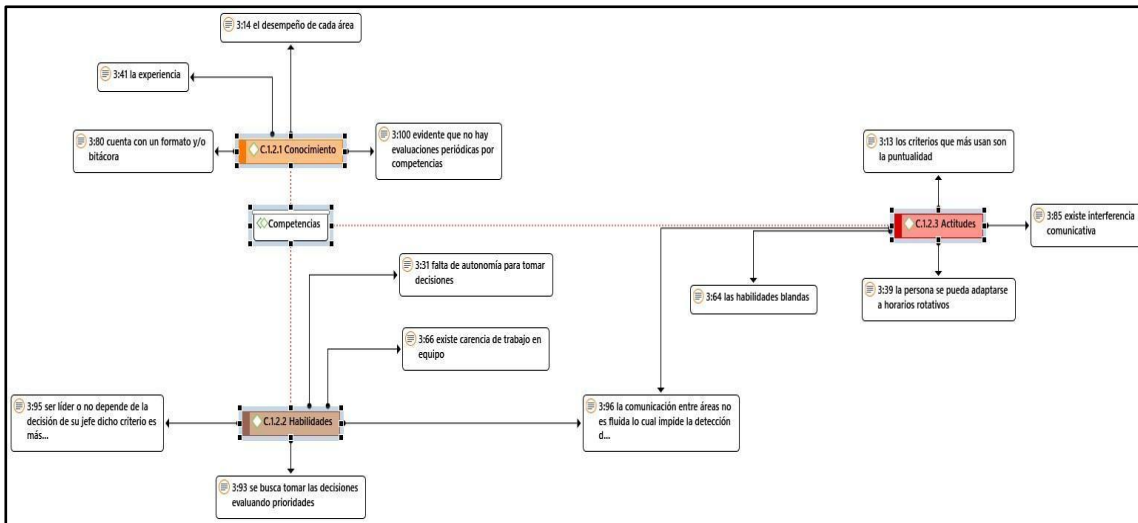
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti



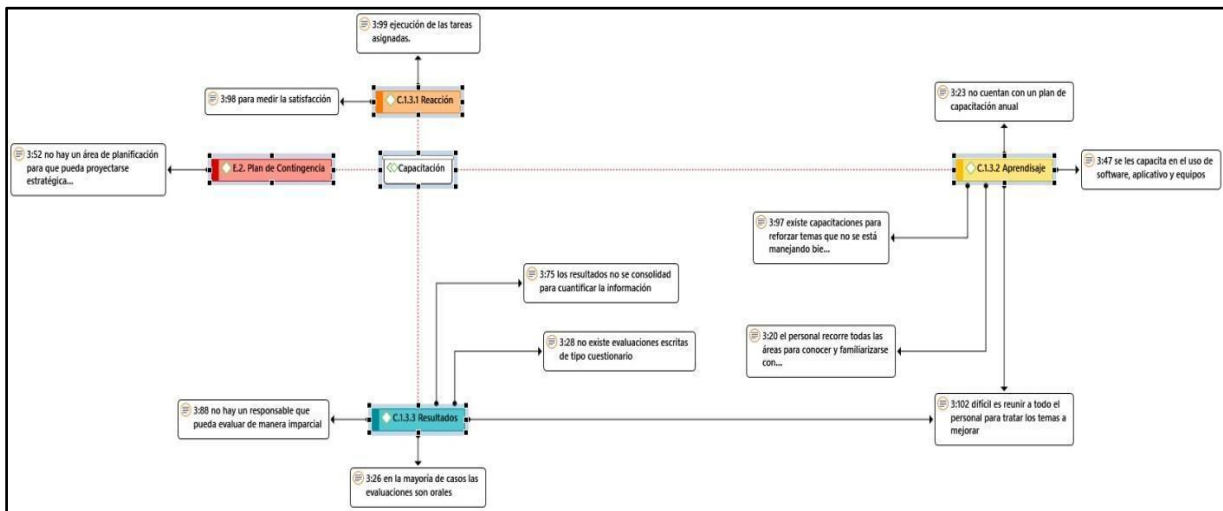
Análisis Mixto Desempeño Laboral



Análisis subcategoría Rendimiento



Análisis cualitativo de la subcategoría Competencias.



Análisis cualitativo de la subcategoría Capacitación.

Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta



**Universidad
Norbert Wiener**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión Organizacional para mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Gestión Organizacional

Yo, VARGAS MERINO JORGE ALBERTO identificado con DNI Nro. 41843715 Especialista en ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y MARKETING Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER Ubicado en LIMA - PERÚ. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
2. Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
3. Se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 9: Matrices de trabajo

Fuente: Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.

Matriz - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	El coaching y el desempeño laboral	En las cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Tungurahua existe un déficit cumplimiento de metas en lo referente a la administración de las mismas, se ha visto que existen muchas instituciones financieras que han sido intervenidas y en otras ocasiones cerradas, ya sea por falta de planificación estratégica, mala tomas de decisiones, falta de productividad, entre otros factores externos que afectan al rendimiento de las mismas , es por eso que se quiere desarrollar un procedimiento de <i>coaching</i> que ayude a mejorar el desempeño laboral en sector cooperativista y la comunidad se sienta conforme con el servicio adquirido dentro de cada institución.	Internacional
	Título del informe		En Ecuador se puede observar que en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Tungurahua la falta de cumplimiento de las metas y estrategias con referente a la administración de instituciones financieras fueron intervenidas y en otras ocasiones cerradas por que no se contaba con una planeación estratégica, la incorrecta toma de decisiones, la falta de productividad, son algunos factores que perjudican en el rendimiento eficiente de la administración. Debido a ello, se plantea el desarrollo de un procedimiento de coaching que ayude a mejorar el desempeño laboral en el sector de cooperativa y se pueda dar un servicio adecuado a la población (Caisa, Dolores, Miranda, 2018).
	El coaching y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua		
	Referencia		
	Caisa, E., Dolores, M., & Miranda , R. (2018). El Coaching y el Desempeño Laboral en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua. (Tesis de Tituación). <i>INNOVA Research Journal</i> , 17-26		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	En Venezuela la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia los empleados tienen insatisfacción y están desmotivados debido a la remuneración que perciben la cual no es acorde a las funciones, también existe disconformidad en evaluación de desempeño. Es por tal motivo que es necesario diseñar y adaptar sistemas y métodos de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas, limitaciones e insatisfacciones que se registran además de corregirlas y así garantizar el cumplimiento de meta y los objetivos, según el estudio realizado uno de factores más relevantes en el desempeño laboral es el salario
	Desempeño laboral y estabilidad	Se evidencia una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño. En la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.	
	Título del informe		
	Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia		
Referencia			

	Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. <i>Revista de Ciencias Sociales (Ve)</i> , 16(3), 493-505.		que perciben los empleados a cambio de su labor, así como la estabilidad laboral y las condiciones de contrato que ofrece la organización, en ese sentido hay una relación entre las variables que es la evaluación y la consolidación del resultado como parte de un proceso para la consecución de la actividad económica de las organizaciones (Pedraza, Amaya, Conde, 2010). La Influencia del desempeño laboral en la satisfacción de los directivos de mipymes turísticas en México; debido a las grandes inversiones que apuestan al crecimiento del sector turístico, lo que ha motivado generar investigaciones de apoyo en capital humano, elemento de referencia para la permanencia de los turistas debido que el servicio al cliente es un variable fundamental de satisfacción, ya que los trabajadores generan nuevas ventajas competitivas diferentes con relación al producto y servicio. La industria turística y la gestión administrativa son temas de enfoque, debido a los retos de la globalización que están dirigidas a mejorar el servicio, lo que permite el crecimiento y desarrollo de la competitividad en dicha industria. Por otro lado el contacto masivo origina un análisis para entender los aspectos que son necesarios para motivar y ayudar a mantener una buena gestión administrativa del personal porque de ellos depende el desempeño laboral y la satisfacción del cliente los cuales se convierten en rubros necesarios de análisis (Argüelles, Quijano, Medina, Mora, 2019).
	Informe mundial #3	Esencia del problema	
	Influencia del desempeño laboral en la satisfacción de los directivos en mipymes turísticas	En México es común encontrar día a día las grandes inversiones y apuestas al crecimiento del sector turístico, lo que ha motivado generar investigaciones tendientes a encontrar puntos de apoyo en el capital humano, elemento de referencia para la permanencia de los turistas, que generen nuevas ventajas competitivas diferentes al producto y éste es el servicio de los trabajadores. El binomio industria y gestión administrativa son temas de actualidad, así como campos fructíferos para establecer estrategias laborales canalizadas a hacerle frente a los retos de la globalización dirigidas a mejorar el servicio al cliente, permite apoyar al anhelado crecimiento de la competitividad y sobre todo la efectividad del recurso humano disponible en las organizaciones, que está comprobado es pieza clave para la sobrevivencia de las MiPymes. El sector turístico tiene como variable principal al cliente y el contacto intensivo con ellos genera los estudios para conocer los aspectos que son necesarios tener presente, motivar e impulsar en la estructura organizacional para que la gestión administrativa sea efectiva, aquí es donde el desempeño y la satisfacción se convierten en rubros necesarios de análisis	
	Título del informe		
	Influencia del desempeño laboral en la satisfacción de los directivos en mipymes turísticas		
Referencia			
	Argüelles, L., Quijano, R., Medina, F., Mora, C. (2019). Influencia Del Desempeño Laboral En La Satisfacción De Los Directivos En Mipymes Turísticas (Influence of Work Performance on the Satisfaction of the Executives in Tourist Mipymes). <i>Revista Internacional Administración & Finanzas</i> , 12(1), 41-54.		
Problema de investigación a nivel	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral	En la UGEL de Chachapoyas del mismo modo que los otros ámbitos se evidencian que la Gestión del Talento Humano presenta algunas deficiencias en cuanto a la gestión del personal que laboren en la parte administrativa, debido a diversos factores como: políticos, de afinidad, entre otros. El desempeño laboral que presenta es de nivel regular a bajo en las diferentes áreas administrativas, por tal razón en la presente investigación se identificó, cómo la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Desempeño Laboral y la percepción que tienen los Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de	Nacional
	Título del informe		La relación de la gestión de talento humano y el desempeño Laboral de los colaboradores en la unidad de gestión educativa local en Chachapoyas, son de un grado mayor porque para la selección del personal administrativo se toman en cuenta mucho las referencias de personas conocidas que tienen vínculos con: temas políticos, presencia, afinidad entre otros.
	Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018		

Referencia	Chachapoyas, en función a la gestión que se realiza en la UGEL Chachapoyas. Ello nos hizo formular la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación de la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018?	Es por ello el desempeño laboral en los trabajadores es regular con tendencia a imperfecciones, la cual se evidencia en los diferentes departamentos administrativos de la organización, por tal motivo en el estudio se busca recabar información respecto a la gestión de talento humano y su vínculo con el desempeño laboral, considerando la apreciación que tienen los colaboradores en relación a las funciones que desempeñan UGEL. (Siccha y Collazos, 2020).
	Siccha, E., Collazos, E. (2020). Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas–2018. <i>Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades</i> , 2(2), 15-20.	
Informe nacional #2	Esencia del problema	Mientras tanto en la provincia de Huacho la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. Están revisando las normativas de La ley universitaria N° 30220 y su entidad reguladora como la SUNEDU, organismo Gubernamental especializado, adscrito al MINEDU, quien tiene la facultad de evaluar y supervisar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad a través del marco legal con fines educativos y el mejoramiento de la calidad, en ese sentido para cumplir dichas exigencias muchas universidades se organizan con la finalidad de ser licenciadas, es el caso de la universidad, donde se evidencia que hay un cierto grado de irregularidades por parte del personal administrativo, al no contar con una adecuada administración del personal se observa anomalías en los procesos y un déficit en el desempeño laboral por ende se puede percibir una barrera para cumplir con los objetivos organizacionales de calidad, según normas establecidas. (López, Ramos y López, 2018).
El desempeño laboral influencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión	La Universidad, se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficacia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, lo que indica que no se está gestionando adecuadamente su talento humano. Por lo tanto, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la calidad de la educación superior, según las exigencias establecidas en la Ley Universitaria N° 30220 y sus organismos de reguladores como la SUNEDU quienes establecen control y supervisión de “trámites, permisos y requisitos gracias a los cuales las instituciones universitarias operan con licitud y legalidad, al amparo de una garantía pública sobre el alcance de sus actividades: autorización, reconocimiento, certificación, habilitación, títulos, lo que se conoce como calidad sustantiva de la universidad.	
Título del informe		
El desempeño laboral influencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión		
Referencia		
López, E., Ramos, R., López, C. (2018). El desempeño laboral influencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. <i>Revista big bang Faustiniiano</i> , 7(1).		
Informe nacional #3	Esencia del problema	
Propuesta de un plan de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, para incrementar la efectividad del servicio de caja de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	De acuerdo a la evaluación presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe se ha determinado una baja recaudación de impuestos y contribuciones, al mes de Diciembre - 2012, del 100%, solo se ha captado un 65%, lo cual afectará la realización de las funciones propias de la comuna; porque no estará en condiciones de realizar las obras públicas que corresponden al ente municipal, las causas de esta problemática son diversas, aunque la que tiene mayor incidencia es la	
Título del informe		

	Propuesta de un plan de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, para incrementar la efectividad del servicio de caja de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	falta de estrategias tributarias adecuadas que provengan de la política tributaria municipal y se concreten en acciones tributarias municipales que permitan incrementar la recaudación de tributos. La gerencia de administración tributaria, no dispone del personal capacitado y entrenado para que las funciones que competen a esta área, tampoco se han desarrollado políticas tributarias orientadas a obtener altos niveles de recaudación. Esta dependencia y la Municipalidad en general no desarrollan campañas de educación, concientización de una cultura tributaria, que lleve a los vecinos a pagar sus tributos. Solo se emiten amenazas a los vecinos que no cumplen, que por lo demás no se concretan porque la Municipalidad no ejerce en toda su magnitud sus atribuciones. De no solucionarse este problema va a de venir en la falta de cumplimiento de las metas y objetivos tributarios por parte de la Municipalidad., la institución no dispone del personal entrenado en el área o capacitado que compete a las funciones.	De manera semejante en la provincia de Ferreñafe la recaudación de impuestos y contribuciones son parte del desarrollo progresivo en las municipalidades, mediante lo cual se ejecutan proyectos de inversión directa, debido a que en la recaudación del mes de diciembre del año 2012 solo obtuvo un 65% de lo recaudo, esto debido a que la gestión de dicha entidad no desarrolla programas de cultura tributaria como campañas para incentivar a los ciudadano ser responsable con los pagos, además de no contar con personal capacitado para realizar las funciones correspondientes, la mayor incidencia en la falta de estrategias tributarias adecuadas como descuentos, incentivos al buen pagador, vales de consumo, etc. A demás de insertar acciones tributarias que permitan incrementar la recaudación tributaria. (Reyes y Racchumi, 2017).
	Referencia		
	Reyes, C., Racchumi, D. (2017). Propuesta de un plan de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, para incrementar la efectividad del servicio de caja de la municipalidad provincial de Ferreñafe. <i>Revista horizonte empresarial</i> , 4(1).		

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	1. profesionales de mando medio	1. Falta de informes periódicos documentados de las actividades	Falta de profesionales de mando medio que supervisen informes periódicos de las actividades desarrolladas y cumplimiento de objetivos, por otro lado el	Por último se puede describir la problemática de la Clínica Oftalmológica, con casi 11 años en el mercado ha logrado crecer y
		2. Falta de cumplimiento de objetivos		
	3. Falta de liderazgo de personas			

	2. Competencias	4. Falta Capacidad de análisis y solución de problemas	personal no cuenta con las competencias para analizar y solucionar problemas así mismo la falta de liderazgo y comunicación impiden identificar los errores y deficiencias en sus funciones	mantenerse progresivamente en el mercado, sin embargo la problemática que aqueja es la falta de profesionales de mando medio que supervisen tareas y cumplimientos de objetivos de manera periódica, por otro lado el personal no cuenta con las competencia para analizar y solucionar problemas, existe falta de liderazgo y comunicación lo cual impide identificar las deficiencia de sus funciones, También existe falta de conocimiento técnicos en administración de equipos y el uso de programas de ERP que consolide y reporte la información periódica.
	3. Comunicación	5. Desconocimiento de errores en la gestión administrativa 6. Existe interferencias comunicativas		
C4. Equipos	4. Conocimiento	7. No existe planes preventivos de mantenimientos de equipos	Falta de conocimiento para mantenimiento de equipos, falta de capacitaciones, falta de tecnología informática, no existe software ERP que consolide y reporte la información periódica por áreas, falta de control patrimonial alta y baja de activos fijos.	Los procesos de la institución se realizan para ganar licitaciones mediante propuestas de servicios que recibe de sus clientes instituciones públicas y privadas IAFAS, para lo cual requiere una evaluación de costos y gastos de los servicios y contar con una gestión
		8. Falta de un capacitaciones periódicas		
	5. tecnología Informática	9. No existe un software ERP		
		10. No existe información consolidada y reportes periódicos por áreas		
6. Activos fijos depreciados	11. No existe una persona capacitada para el control patrimonial.			
	12. Falta constancia para supervisar activos fijos.			
C3. Procesos	7. propuestas	13. Falta de evaluación de costos y gastos de servicios	Propuesta de evaluación de costos y gastos de servicios y contar con una gestión documentaria eficiente, manuales de funciones y procedimientos actualizados para la distribución de tareas y control de la gestión.	Los procesos de la institución se realizan para ganar licitaciones mediante propuestas de servicios que recibe de sus clientes instituciones públicas y privadas IAFAS, para lo cual requiere una evaluación de costos y gastos de los servicios y contar con una gestión
		14. Retraso en gestionar documentaria		
	8. Manuales de funciones y Mapros	15. Existe mala distribución de funciones, duplicidad		
		16. No existe procedimientos documentados		
9. Control	17. Falta de supervisión en el uso de materiales en el área operativa			
	18. Falta de control en la gestión			
C4. Administración	10. Finanzas	19. Falta de personal capacitado para analizar rentabilidad	Necesita analizar la rentabilidad, falta de un personal especialista en proyectos, existe inconstancia en la supervisión	Los procesos de la institución se realizan para ganar licitaciones mediante propuestas de servicios que recibe de sus clientes instituciones públicas y privadas IAFAS, para lo cual requiere una evaluación de costos y gastos de los servicios y contar con una gestión
		20. Falta de personal para elaborar proyectos viables		

	11. Decisiones	21. Exceso de autoconfianza	de cumplimientos en los objetivos.	documentaria eficiente, manuales de funciones y procedimientos actualizados. Debido a ello la función de la administración cumple un papel importante en la planificación, organización y dirección de las funciones, además necesita de personas con competencias específicas que puedan ser de soporte para analizar la rentabilidad de los proyectos, gestionar y controlar el cumplimiento de los objetivos.
		22. Existe exceso de prudencia e inconstancia para cumplir objetivos		
	12. Liderazgo	23. Falta de confianza en el equipo		
		24. Falta evaluación de rendimiento del personal		

Formulación del problema	Objetivo general
¿De qué manera se puede mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020?	Proponer un modelo de evaluación para mejorar el desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020
	Objetivos específicos
	<p>Diagnosticar el problema actual del desempeño laboral en una clínica oftalmológica, Lima 2020.</p> <p>Fundamentar la categoría problema para proponer una mejora en el desempeño laboral.</p> <p>Diseñar una propuesta de mejora que integre la categoría problema con la solución en una clínica oftalmológica, Lima 2020.</p> <p>Predecir la mejora del desempeño laboral con la propuesta.</p>

Ficha de trabajo 1. *Matriz de problemas, objetivos*

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Las teorías que sustentaran el presente estudio en función a la problemática es: la teoría Clásica de administración, teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas.	Las teorías que sustentaran el presente estudio en función a la problemática planteada y es: la teoría Clásica de administración, teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas. A su vez se eligió dichas teorías porque
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Las teorías según el estudio que se eligió, proporciona la validez del estudio a través de bases teóricas se obtiene	

	herramienta de soporte para dar solución al problema planteado.	proporciona la validez del estudio a través de bases teóricas se obtiene herramienta de soporte para dar solución al problema planteado.
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Porque a través de la investigación es necesario levantar información por lo que en el presente estudio se podrá usar instrumentos de análisis de datos para proponer mejoras en el desempeño laboral.	La justificación practica Porque a través de la investigación es necesario levantar información por lo que en el presente estudio se podrá usar instrumentos de análisis de datos para proponer mejoras en el desempeño laboral. Por otro lado se espera de la investigación obtener un diagnóstico preciso de la problemática para realizar propuestas de mejora.
¿Qué espera con la investigación?	Se espera de la investigación obtener un diagnóstico preciso de la problemática para realizar propuestas de mejora	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	El diseño Holístico permite recabar información profunda de la problemática en el momento del estudio a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios para describir el problema y proponer una solución.	Por último la justificación metodológica que es a través del diseño Holístico permite recabar información profunda de la problemática en el momento del estudio a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios para describir el problema y proponer una solución. Así mismo permite resolver el problema del desempeño laboral debido a que en anteriores estudios se han realizado investigaciones que compruebe que la propuesta es acertada.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Así mismo permite resolver el problema del desempeño laboral debido a que en anteriores estudios se han realizado investigaciones que compruebe que la propuesta es acertada.	

Ficha de trabajo. *Matriz para la justificación*

Teoría 1: Teoría Clásica de la Administración						
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (1)	Redacción final (1+2+3+4)	
Henry Fayol	2019	Fayol (citado en Chiavenato, 2019), señaló que: “La función administrativa es proporcional: se distribuye entre todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no es privativa de los mandos superiores“. (p.52)	Fayol (citado en Chiavenato, 2019), indico que la teoría de la administración cumple un papel de dividir las funciones de manera equitativa en las áreas de subordinación, y no es característico de los niveles superiores.	Esta teoría será aplicada para que la gerencia y los colaboradores de la empresa tomen conciencia que como organización son uno bajo esta premisa puedan contribuir con el mejoramiento de la estructura jerárquica y cumplir las responsabilidades y funciones según el grado de autoridad para alcanzar sus metas.	<p>La Teoría clásica de la administración es avalada por Fayol, los Gilbreth y Gantt quienes sustenta que cumple un papel importante al momento de dividir funciones de manera equitativa en todas las áreas subordinadas, no es peculiar de los niveles superiores, por otro lado se puede contar con un mayor alcance al analizar los antecedentes a través de los therbligs que son movimientos que representan dentro del proceso administrativo trabajos manuales, los cuales están registrados en una lista blanca información de los trabajadores referente a sus méritos, también los gerentes pueden planificar y supervisar el trabajo del personal a través de una gráfica de barras.</p> <p>En conclusión, la teoría clásica permitirá en la investigación entender que la empresa necesita organizarse para que las tareas sean distribuidas de manera que los objetivos puedan ser supervisados y medidos (Chiavenato, 2019; Hernandez, 2011; Stephen y DeCenzo,2009).</p>	
Referencia:	Chiavenato, I (2019) <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . España: McGraw-Hill.					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (2)	Aplicación en su tesis (2)		
Lillian Moller y Frank Gilbreth	2011	Lillian Moller y Frank Gilbreth (citado en Hernández, 2011), desarrollaron: “esbozó un “proceso administrativo”, al que denominó proceso de trabajo, el cual comenzaba por evaluar el pasado para conservar sólo lo mejor Gilbreth desarrolló estudios de micromovimientos, que denominó therbligs, para representar el trabajo manual. Creó la lista blanca, en la que registraba el historial de los méritos del trabajador. (p.44)	Lillian Moller y Frank Gilbreth (citado en Hernández, 2011), señalaron en la teoría de la administración la importancia de analizar los antecedentes a través de los therbligs los micromovimientos que representaba dentro del proceso administrativo trabajos manuales, los mismos que eran registrados en la lista blanca datos de los trabajadores para tener un historial de méritos de los mismos.	Esta teoría será aplicada para analizar y diseñar procesos administrativos para detectar debilidades a mejorar en el desempeño laboral a través de la planeación y control de tareas se podrá observar el diagrama de flujo de actividades en ella se podrá evaluar el cumplimiento de las funciones y los intervalo de tiempo para desarrollar tareas para alcanzar objetivos.		
Referencia:	Hernandez, S. (2011). <i>Introducción a la administración</i> . México: Mc Graw Hill.					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (3)		
Henry Laurence Gantt	2009	Laurence (citado en Stephen, R., DeCenzo, D, 2009), define que: la teoría de la administración amplió el alcance de la administración científica de modo que abarca el	Laurence (citado en Stephen, R, DeCenzo, D, 2009), definieron en la teoría de administración el trabajo de los empleados operativos y gerentes dando así un énfasis a la administración científica, fue conocido por haber inventado un grafica de	Esta teoría será aplicada en la organización para que los trabajadores puedan asumir con responsabilidad sus funciones dentro de la organización por otra		

		trabajo de los gerentes y el de los empleados operativos. Gatt seguramente es más conocido por haber creado una gráfica de barras que le sirve a los gerentes como instrumento para planear y controlar el trabajo (p.25)	barras que permite a los gerentes utilizar como instrumentos de planificar y supervisar el trabajo.	parte ellos puedan perseveren en el cumplimiento de los objetivos que tienen como área dentro de la organización, también las tareas puedan ser supervisadas en intervalos de tiempo.	
Referencia:	Stephen, R, DeCenzo, D. (2009), <i>Fundamentos de Administración 6ED</i> , Mexico: Pearson .				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

Teoría 2: Teoría de las Relaciones Humanas						
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (1)	Redacción final (1+2+3+4)	
Elton Mayo	2019	Elton Mayo (citado en Chiavenato, 2019), destaca que “La solución del problema de la cooperación no puede ser encontrada mediante formas tradicionales de organización, sino por una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo.” (p. 73).	Elton Mayo (citado en Chiavenato, 2019), indico en la teoría de las relaciones humanas ciertamente señala que existe una nueva concepción de relación humanas donde la solución a problemas de cooperación no se dan mediante formas tradicionales sino a través de las relaciones interpersonales en un grupo.	Esta teoría será aplicada en la organización para mejorar el trabajo en equipo la comunicación y se trabaje de manera dinámica además de fortalecer la misión, visión, filosofía y políticas de las empresa	La teoría de las relaciones humanas es repaldada por Mayo, Lewin y Owen quienes sostienen que existe una nueva concepcion donde la solucion a problemas de cooperacion no se dan mediante formas tradicionales es decir se dan a traves de relaciones interpersonales en un grupo, por lo que la vision o cultura de la organización sobre manejar dichos problemas es a traves del liderazgo del administrador, ademas los cambio no solo se debia mejorar en las condiciones laborales, desde luego es necesario enfatizar en cambios que contribuyan en el verdadero desarrollo social. En ese sentido esta teoria nos dio un mejor entendimiento de las	
Referencia:	Chiavenato, I (2019) <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . Madrid, España: McGraw-Hill.					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (2)	Aplicación en su tesis (2)		
Kurt Lewin	2011	Kurt Lewin (citado por Hernández, 2011), indicó que “El elemento central es el liderazgo del administrador o gerente de un área funcional de la empresa, el cual requiere cambiar en ocasiones la cultura o visión del grupo sobre la forma de abordar los problemas”	Kurt Lewin (citado por Hernández, 2011), refiere en la teoría de las relaciones Humanas que en ocasiones se debe cambiar la visión o cultura de la organización sobre la manera de manejar los problemas de tal modo que el administrador puede tener un buen liderazgo.	Esta teoría será aplicada para mejorar las habilidades de liderazgo gerencial y mandos medios para que puedan influir en cada trabajador a cargo dentro de la empresa, de tal modo que puedan tener respuestas rápidas a problemas complejos.		
Referencia:	Hernández, S. (2011). <i>Introducción a la administración</i> . México: Mc Graw Hill.					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (3)		
Robert Owen	2018	Robert Owen. (Citado en Bueno, Ramos, Berrelleza, 2018), “hizo comprender que no solo se trataba de enfocarse en mejorar las condiciones de trabajo, sino que era necesario	Robert Owen. (Citado en 2018), señalo en la teoría de las relaciones humanas que no solo se debía orientar en la mejoría de las condiciones laborales, desde luego era necesario también generar	Esta teoría será aplicada para analizar los espacios compartidos para generar equipos de trabajo de modo que aporten ideas innovadoras y puedan motivarse entre sí con el		

		generar otro tipo de contribuciones para generar cambios que significaran un verdadero progreso social (p.34)	cambios que contribuyan con un verdadero el desarrollo social	fin de alcanzar un desarrollo profesional optimo en paralelo con la organización	habilidades de liderazgo compartido para mejorar equipos de trabajo, aporte de ideas innovadoras y motivacion con el fin de alcanzar un desarrollo profesional optimo en paralelo con la organización (Chiavenato, 2019; Hernández, 2011; Bueno, Ramos, Berrelleza, 2018).
Referencia:	Bueno, R., Ramos, M., Berrelleza,C., (2018), <i>Elementos Basicos de la Administracion</i> . Mexico:Universidad Autónoma de Sinaloa .				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

Teoría 3: Teoría de Sistemas					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (1)	Redacción final (1+2+3+4)
Ludwig von Bertalanffy.	2007	Ludwig von Bertalanffy. (Citado en Bernal, 2007), Destaca que la administración debe estudiar a las organizaciones como unidades constituidas por partes interrelacionadas, donde cada parte afecta al todo y el todo a la parte, pero, a la vez, el todo (la organización) es afectado por el medio externo y viceversa. (p.73)	Ludwig von Bertalanffy. (Citado en Bernal, 2007), refiere en la teoría de sistemas que las instituciones son como unidades creadas por partes relacionadas entre sí que forman un grupo y que tiene una correspondencia reciproca con el entorno externo puesto que cada parte afecta el todo o viceversa, en esa misma línea generan sinergias para el cumplimiento de objetivos	Esta teoría será aplicada en la organización para que los trabajadores tomen conciencia que son parte de un sistema en las actividades que desarrolladas en la empresa, puede tener un impacto positivo o negativo además se debe analizar si los trabajadores cumple con las competencias necesarias para conseguir resultados	La teoría de sistemas es avalada por Bertalanffy, Spencer, Kast y Rosenzweig quienes afirman el valor que las organizaciones, y que forman parte de un sistema abierto que están interrelacionadas entre sí de manera recíproca que una parte puede afectar el todo o viceversa dentro del proceso administrativo de modo que mientras más crece es más complejo. En conclusión la teoría de sistema proporcionará en la estudio discernir que la empresa es considerado como un sistema abierto dentro de ella hay
Referencia:	Bernal, C. (2007). <i>Introducción a la administración de las organizaciones</i> . México: Pearson.				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (2)	Aplicación en su tesis (2)	
Herbert Spencer	2013	Herbert Spencer. (citado en Chiavenato, 2013), Destaca que un organismo social se asemeja a un organismo individual en los rasgos esenciales siguientes: en el crecimiento; en el hecho de que incrementa su nivel de complejidad a medida que crece; en	Herbert Spencer. (Citado en Chiavenato, 2013), define en la teoría de sistemas que la organización es un organismo social que se parece a un organismo individual que mientras más crece es más complejo y requieren interrelacionarse entre sí, de igual manera las organizaciones deben evolucionar y adaptarse	Esta teoría permite entender que la empresa crece en paralelo con el desarrollo profesional de los trabajadores teniendo en cuenta que es necesario capacitación para resolver casos complejos de manera óptima, también evalúe	

		el hecho de que, habiendo adquirido mayor complejidad, sus partes exigen de una creciente interdependencia; porque su vida tiene una extensión que depende de la vida de sus unidades componentes y porque en los dos casos existe una creciente integración, acompañada de una creciente heterogeneidad.. (p.354)	dinámicamente en su entorno para realizar algunas actividades complejas y así conseguir resultados óptimos.	planes de crecimiento profesional para motivarlos.	subsistema que se relacionan entre sí con personas en un entorno dinámico para realizar actividades, crear, diseñar y transformar para atender y satisfacer demandas a nivel interno y externo que permitan conseguir resultados óptimos. En consecuencia la teoría permitió comprender la importancia de fomentar conciencia en los trabajadores que son parte de un sistema en las actividades o funciones que desempeñan dentro del proceso administrativo, la empresa crece en paralelo con el desarrollo profesional de los trabajadores por ende se debe evaluar el diseño actual de la estructura organizacional, mof, para mejoraría de la supervisión de funciones y cumplimiento de objetivos. (Bernal, 2007; Chiavenato, 2013; Hernández, 2011).
Referencia:	Chiavenato, Idalberto, (2013), <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> 8ED. Mexico. McGraw-Hill.				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (3)	
Kast y Rosenzweig	2011	Kast y Rosenzweig. (Citado en Hernandez, 2011), Consideran que la organización es un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades y a donde regresan tales recursos en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad. Además, sostienen que los límites de las organizaciones no están claramente definidos, abiertos a un intercambio constante de información, a lo cual contribuye que estén integradas por seres humanos que reciben la influencia del medio ambiente extraorganizacional.". (p.125)	Kast y Rosenzweig. (Citado en Hernandez, 2011), señalaron que la organización es un sistema abierto y un subsistema social del sistema del medio ambiente que intercambian información según el sistema organizacional a medida que realice sus actividades necesitara de recursos para crear, diseñar y transformar con modelos específicos para cumplir ciertos objetivos como son satisfacer demandas, conocimientos técnicos, división de tareas, estímulos motivacionales y toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de cada empresa.	Esta teoría será aplicada para evaluar el proceso administrativo cuyo fin es conocer cómo se desarrolla a nivel interno y externo de manera que se puede mejorar el diseño actual de la estructura organizacional, mof, mapros con dichas precisiones se pueda mejorar en la supervisión de funciones asignadas y cumplimiento de objetivos.	
Referencia:	Hernández, S. (2011). <i>Introducción a la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

Matriz de Conceptos

Variable o categoría 2: Desempeño Laboral					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Mondy, R. Wayne	2010	Mondy (2010) "define un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización". (p. 238)	Afirma que los procesos organizacionales están orientados hacia objetivos, para asegurar la máxima productividad de la organización a través de un conjunto de trabajos y equipos (Mondy, 2010)	Ayudará en mejorar los procesos organizacionales para que dichos procesos sean enfocados a maximizar la productividad y cumplir objetivos.	El desempeño laboral está orientado a procesos organizacionales y a cumplimiento de objetivos a través de un conjunto de trabajos, actividades y equipos que permitan asegurar la máxima productividad (Mondy, 2010). Además la evaluación del desempeño laboral es un estilo formal y necesario en los equipos de trabajo de una organización, en tanto la mayoría de organizaciones realiza evaluaciones del desempeño de manera individual, las evaluaciones dependen del criterio de la empresas para evaluar logros y objetivos que permita diseñar planes de desarrollo (Mondy&Noe, 2005). Así mismo cada personas en un futuro desarrolla su potencial en el puesto laboral de modo que se pueda apreciar su utilidad y sus cualidades en el proceso de evaluación (Chiavenato, 2007). Por otra parte una reducción del 50% de la actitud de los empleados es estimulada por la presión, en tanto un ambiente de trabajo optimo es provocado por el optimismo el cual eleva la eficiencia en la producción hasta en 130% en los colaboradores como resultado (Goleman, 2017). En ese sentido los empleados al ser observados en sus acciones y comportamientos en la organización son importantes para
Referencia:	Mondy, R (2010). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Mexico: Person.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.	2005	Mondy& Noe (2005), quien afirma "un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos". (p. 252)	Definen que la revisión y evaluación del desempeño es un sistema formal de uno o más personas, en la mayoría de organizaciones la evaluación del desempeño se realiza de manera individual y evalúa los logros, metas y objetivos para iniciar planes de desarrollo (Mondy& Noe, 2005)	Apoyará a diseñar una evaluación de desempeño para el personal de tal modo que permita evaluar logros y metas alcanzadas, así como también iniciar planes de desarrollo profesional	
Referencia:	Mondy, R& Noe, R. (2005). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Mexico: Person.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2007) "Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona." (p.243).	Define que cada persona desarrolla en un futuro su potencial en un puesto laboral para estimular o estimar el valor sobre las cualidades y excelencia, en la cual hay un proceso de evaluación (Chiavenato, 2007)	Facultará determinar el potencial y la cualidades que el personal debe tener para ocupar determinados puestos ya sea de mayor responsabilidad	
Referencia:	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Mexico: Mc Graw Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Goleman	2017	Goleman (2017), afirma que los ambientes coercitivos provocan la reducción de un 50 % en la actitud de producir más y mejor de los trabajadores; mientras que los climas organizacionales positivos, en los que se promueve un óptimo ambiente de trabajo, elevan en un 130% el rendimiento en la Producción, trabajando en función a resultados de los trabajadores.(p.43-44)	Señala que una reducción del 50% de actitud de los trabajadores es provocada por ambientes de presión , en tanto un ambiente óptimo de trabajo promovido por el positivismo eleva el rendimiento de la producción en un 130% en los trabajadores como resultado (Goleman, 2017)	Permitirá evaluar la el tipo de liderazgo con la que cuenta la organización para mejorar el rendimiento laboral de las personas	
Referencia:	Gomez, P. & García, P (2019). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una institución educativa en la provincia de Huancayo. <i>Revista Científica Da Vinci Science</i> .				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Idalberto Chiavenato	2000	Chiavenato, (2000) expresa que "Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la	Señala que los empleados al ser observados en sus comportamiento y acciones son importantes para el cumplimiento de objetivos y que en efecto el	Nos ayudara a analizar el impacto de las relaciones interpersonales, los	

	organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización". (p. 45).	desempeño laboral en la organización es una fortaleza muy relevante (Chiavenato, 2000)	comportamientos y las acciones como influyen en el rendimiento laboral	el cumplimiento de los objetivos la cual se convierta en una fortaleza sobresaliente (Chiavenato, 200). De esta manera la información conceptual del desempeño laboral es un soporte para buscar áreas de mejora.
Referencia:	Bravo, M & Salazar, J. (2017). <i>El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. PODIUM</i> , 131-143.			

Categoría: Desempeño Laboral

Sub categorías apriorísticas

Rendimiento

Capacitación

Competencias

Sub categorías emergentes

Evaluación de desempeño

Planeación Estratégica

Variable o categoría 2: Desempeño Laboral					Redacción final
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Mondy, R. Wayne	2010	Mondy (2010) “define un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización”. (p. 238)	Afirma que los procesos organizacionales están orientados hacia objetivos, para asegurar la máxima productividad de la organización a través de un conjunto de trabajos y equipos (Mondy, 2010)	Ayudará en mejorar los procesos organizacionales para que dichos procesos sean enfocados a maximizar la productividad y cumplir objetivos.	
Referencia:	Mondy, R (2010). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Mexico: Person.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.	2005	Mondy& Noe (2005), quien afirma “un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos”. (p. 252)	Definen que la revisión y evaluación del desempeño es un sistema formal de uno o más personas, en la mayoría de organizaciones la evaluación del desempeño se realiza de manera individual y evalúa los logros, metas y objetivos para iniciar planes de desarrollo (Mondy& Noe, 2005)	Apoyará a diseñar una evaluación de desempeño para el personal de tal modo que permita evaluar logros y metas alcanzadas, así como también iniciar planes de desarrollo profesional	
Referencia:	Mondy, R& Noe, R. (2005). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Mexico: Person.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2007) “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.” (p.243).	Define que cada persona desarrolla en un futuro su potencial en un puesto laboral para estimular o estimar el valor sobre las cualidades y excelencia, en la cual hay un proceso de evaluación (Chiavenato, 2007)	Facultará determinar el potencial y la cualidades que el personal debe tener para ocupar determinados puestos ya sea de mayor responsabilidad	
Referencia:	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Mexico: Mc Graw Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Goleman	2017	Goleman (2017), afirma que los ambientes coercitivos provocan la reducción de un 50 % en la actitud de producir más y mejor de los trabajadores; mientras que los climas organizacionales positivos, en los que se promueve un óptimo ambiente de trabajo, elevan en un 130% el rendimiento en la Producción, trabajando en función a resultados de los trabajadores.(p.43-44)	Señala que una reducción del 50% de actitud de los trabajadores es provocada por ambientes de presión , en tanto un ambiente óptimo de trabajo promovido por el positivismo eleva el rendimiento de la producción en un 130% en los trabajadores como resultado (Goleman, 2017)	Permitirá evaluar la el tipo de liderazgo con la que cuenta la organización para mejorar el rendimiento laboral de las personas	

El desempeño laboral está orientado a procesos organizacionales y a cumplimiento de objetivos a través de un conjunto de trabajos, actividades y equipos que permitan asegurar la máxima productividad (Mondy, 2010). Además la evaluación del desempeño laboral es un estilo formal y necesario en los equipos de trabajo de una organización, en tanto la mayoría de organizaciones realiza evaluaciones del desempeño de manera individual, las evaluaciones dependen del criterio de la empresas para evaluar logros y objetivos que permita diseñar planes de desarrollo (Mondy&Noe, 2005). Así mismo cada personas en un futuro desarrolla su potencial en el puesto laboral de modo que se pueda apreciar su utilidad y sus cualidades en el proceso de evaluación (Chiavenato, 2007).

Por otra parte una reducción del 50% de la actitud de los empleados es estimulada por la presión, en tanto un ambiente de trabajo optimo es provocado por el optimismo el cual eleva la eficiencia en la producción hasta en 130% en los colaboradores como resultado (Goleman, 2017). En ese sentido los empleados al ser observados en sus acciones y comportamientos en la organización son importantes para el cumplimiento de los objetivos la cual se convierta en una fortaleza sobresaliente (Chiavenato, 200). De esta manera la información conceptual del desempeño laboral es un soporte para buscar áreas de mejora.

Referencia:	Gomez, P. & García, P (2019). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una institución educativa en la provincia de Huancayo. <i>Revista Científica Da Vinci Science</i> .				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Idalberto Chiavenato	2000	Chiavenato, (2000) expresa que "Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización". (p. 45).	Señala que los empleados al ser observados en sus comportamiento y acciones son importantes para el cumplimiento de objetivos y que en efecto el desempeño laboral en la organización es una fortaleza muy relevante (Chiavenato, 2000)	Nos ayudara a analizar el impacto de las relaciones interpersonales, los comportamientos y las acciones como influyen en el rendimiento laboral	

Sub categoría 1: Rendimiento					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Koopmans et al	2014	Koopmans et al (2014).es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento organizacional. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros (p.31-45)	Define que el comportamiento organizacional es uno de los dilemas existentes que mayor interés a generado por parte de los eruditos, debido a la divulgación de la productividad y competitividad de las organizaciones que están estrechamente relacionadas con el desempeño de sus colaboradores (Koopmans et al, 2014).	Permitirá evaluar el comportamiento, habilidades en el desempeño de funcione del personal para cumplir los objetivos	El rendimiento está estrechamente relacionado con el desempeño laboral de los empleados, de ellos depende la productividad y la competitividad de las empresa, es por ello que ha generado un interés por parte de los estudiosos en el comportamiento organizacional (Koopmans et al, 2014). Hay que mencionar, además que conforme la empresa administra los recursos humanos se verá reflejada de manera notoria la competitividad, por lo las organización necesitan de los colaboradores para alcanzar el éxito (Chiavenato, 2004). A su vez la organización considera como una apreciación importante los hechos sucesos de un trabajador, en relación a su rendimiento puede ser eficiente o deficiente lo cual coopera con el desarrollo de la empresa (Motowidlo, 2003).
Referencia:	Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. <i>Revista Evaluar</i> .				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Idalberto Chiavenato	2004	Chiavenato (2004), expresa de la siguiente manera: “El éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy, se reconoce que la manera como la empresa trata y administra las personas, es el secreto del éxito y la competitividad” (p.18)	Afirma que conforme la empresa maneja sus recursos humanos se verá reflejada de manera notaria la competitividad, la organización necesita de los trabajadores para alcázar el éxito. (Chiavenato, 2004).	Permitirá realizar planes de desarrollo de manera que se destaque el potencial de los trabajadores para el desarrollo de sus tareas.	
Referencia:	Albornoz, D.& Diaz, F. (2018). <i>Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del Rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos, Cojedes. Revista Gerens, (2).</i>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Motowidlo	2003	Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (p. 42)	Afirma que la organización considera como un valor importante los sucesos que un trabajador desempeña en un determinado tiempo, dicho valor puede ser deficiente o eficiente, la cual dependerá si su rendimiento es malo o bueno para la contribución de la organización (Motowidlo, 2003).	Nos ayudara identificar el bajo rendimiento laboral para poder implementar feedback entre otros planes de mejora continua	
Referencia:	Bautista Carrillo, F. R. (2015). <i>Análisis de riesgos psicosociales y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados de la Planta Industrial Cedral SA durante el período de octubre 2012-abril 2013</i> . Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					

Sub categoría 2: Competencias

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Meneses, P. C., & Alen, M. T. S	1985	Mertens (1996) las competencias se pueden clasificar en competencias básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas son las que se relacionan con la formación, permitiendo el ingreso al trabajo. Identifica habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral y dominio aritmético, entre otras. Las competencias genéricas se relacionan con los comportamientos y las actitudes laborales propios de los diferentes ámbitos de producción. Identifica la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras. Las competencias específicas se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación, los que no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.(p.3)	Define que las competencias se catalogan en capacidades básicas que están relacionadas con la formación en ella destaca la aptitud lógico matemático, Razonamiento verbal, comunicación oral, en tanto las competencias genéricas están ligadas a las actitudes y los comportamientos para trabajar en equipo, planificación, negociación, por otro lado las competencias específicas están vinculadas a los aspectos técnicos del desempeño laboral en cual no es intransferible (Mertens, 1996).	Nos ayudara a evaluar las fases de competencia en el personal a nivel básico la parte aptitud lógico matemática y razonamiento verbal, la segunda fase el comportamiento y actitudes y la tercera fase el conocimiento técnico y la experiencia para el ejercicio de sus funciones.	Las competencias se catalogan en tres dimensiones donde las competencias básicas se relacionan con la formación académica de la persona en ella destaca las aptitudes como razonamiento verbal, lógico matemático, así mismo las competencias genéricas están ligadas con las actitudes y comportamientos y habilidades para trabajar en equipo, por las competencias técnicas están interrelacionada con el desempeño laboral que puede adaptarse a otros contextos laborales (Mertens, 1996). Además las competencias se van dando a medida que la mente desarrolla las relaciones interpersonales, sociales y culturales (Vigotsky, 1985). En ese sentido la persona puede tener conocimiento y habilidades o atributos adquiridas o innato, no es indispensable estudiar el perfil competitivo de las personas ya que las organizaciones requieren personas eficaces con capacidad de resolver situaciones complejas (Ernst y Young ,1998).	
Referencia:	Meneses, P. C., & Alen, M. T. S. (2009). Seguimiento de Titulados Universitarios: Análisis de perfiles de competencias inserción laboral y empleabilidad (por áreas de conocimiento) en la Universidad de Valparaíso. <i>Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias</i> , 2(4), 121-131.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis		
Del Canto, Ero	2007	(Vigotsky, 1985) afirma que las competencias son acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores, son acciones situadas en el sentido de que tienen en cuenta el contexto en el cual se llevan a cabo, dichas acciones se dan a partir de la mente la cual construye relaciones sociales y es actualizada por la cultura.(p.101)	Señala que las competencias se van dando a medida que la mente desarrolla relaciones sociales y culturales, las acciones se ven reflejado en las situaciones y/o contextos en el cual se llevan a cabo. (Vigotsky, 1985).	Nos ayuda a poder analizar las relaciones interpersonales, culturales y comportamientos frente a los diversos escenarios en el ejercicio de sus labores.		
Referencia:	Del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. <i>Observatorio Laboral Revista Venezolana</i> , 4(8), 89-113.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis		
		Ernst y Young (1998), quien define competencia como: La característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación	Define la competencia como una acción de éxito, la persona puede tener estas características adquirida o innata, así como también un conjunto de atributos y	La información nos ayudara a identificar las capacidades y talentos de las personas de modo que se puede reforzar		

Camejo, Armando.	2008	de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa. (p.100)	conocimiento para desarrollar una cierta actividad, no obstante, no requiere estudiar el perfil físico, emocional o psicológico solo se necesita aquellas peculiaridades que permitan que las personas sean eficaces en la empresa. (Ernst y Young, 1998)	el conocimiento para desarrollar líneas de carrera.	
Referencia:	Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. <i>Entelequia. Revista Interdisciplinar</i> , 8, 97-115.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					

Sub categoría 3: capacitación						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
García	2010	García (2010): Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma. (p. 23).	Afirma que la capacitación debe ser ordenada, planeada y permanente ya que el objetivo central es brindar conocimiento que permita desarrollar habilidades para que el personal ocupe el puesto de modo que pueda realizar sus funciones con responsabilidad y eficiencia en el tiempo (García, 2010).	Nos ayudara a planificar las capacitaciones periódicas del personal para que puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad con eficiencia.	<p>La capacitación debe ser permanente, ordenada y planifica ya que el objetivo principal es otorgar conocimiento que permita destacar habilidades del personal de modo que pueda asumir realizar sus tareas de manera eficiente además de ocupar puestos de mayor responsabilidad en el tiempo (García, 2010). Habría que decir también que es un proceso que permite preparar al personal para que ser más productivos, innovadores y aporten para el cumplimiento de los con los objetivos empresariales Chiavenato, 2008). También la capacitación y desarrollo permiten mejorar las competencias y habilidades de los colaboradores ya que son ellos los que realizan constantes esfuerzos que va más allá de los trabajos tradicionales, en trabajos con enfoques de largo plazo siempre necesita de nuevos conocimientos (Mondy, 2010).</p>	
Referencia:	León Olivera, R. (2017). Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la Empresa Prestadora de Servicios Emapa Huacho, Huacho-Lima, 2017. Universidad Cesar Vallejo					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Chiavenato	2008	Chiavenato, I (2008). La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (p.4).	Define que la capacitación es un proceso que permite preparar al personal para que desarrolle con excelencia sus funciones, además la capacitación influye en la productividad ya que permite que sean más valiosos al desarrollar sus competencias para cumplir objetivos organizacionales (Chiavenato, 2008).	Permitirá mejorar la productividad y el rendimiento en las funciones de manera eficiente		
Referencia:	Mejía, D., Chávez, N., Palma, M. & Bladimir, J. (2019). <i>Gestión del talento humano La capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa. El personal como recurso</i> (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
R. WAYNE MONDY	2010	Mondy, W. (2010) La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo	Describe que la parte central en la capacitación y desarrollo es mejorar la competencia de los trabajadores ya que son ellos los que hacen un constante esfuerzo en desempeñar funciones que va más allá de los trabajos tradicionales, requieren a largo plazo mejorar sus	Nos ayudara diseñar planes de desarrollo profesional a largo plazo para que los trabajadores desarrollen sus competencias en el ejercicio de sus funciones.		

		operar un turno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (p.11)	conocimientos y habilidades (Mondy, 2010).		
Referencia:	Córdova, R. (2020). <i>Diseño de un plan de capacitación anual para los trabajadores de un puerto de la costa peruana. Universidad Privada de Piura, Lima. Perú</i>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					

Sub categoría 3: capacitación						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
García	2010	García (2010): Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma. (p. 23).	Afirma que la capacitación debe ser ordenada, planeada y permanente ya que el objetivo central es brindar conocimiento que permita desarrollar habilidades para que el personal ocupe el puesto de modo que pueda realizar sus funciones con responsabilidad y eficiencia en el tiempo (García, 2010).	Nos ayudara a planificar las capacitaciones periódicas del personal para que puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad con eficiencia.	La capacitación debe ser permanente, ordenada y planifica ya que el objetivo principal es otorgar conocimiento que permita destacar habilidades del personal de modo que pueda asumir realizar sus tareas de manera eficiente además de ocupar puestos de mayor responsabilidad en el tiempo (García, 2010). Habría que decir también que es un proceso que permite preparar al personal para que ser más productivos, innovadores y aporten para el cumplimiento de los con los objetivos empresariales Chiavenato, 2008). También la capacitación y desarrollo permiten mejorar las competencias y habilidades de los colaboradores ya que son ellos los que realizan constantes esfuerzos que va más allá de los trabajos tradicionales, en trabajos con enfoques	
Referencia:	León Olivera, R. (2017). Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la Empresa Prestadora de Servicios Emapa Huacho, Huacho-Lima, 2017. Universidad Cesar Vallejo					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Chiavenato	2008	Chiavenato, I (2008). La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan	Define que la capacitación es un proceso que permite preparar al personal para que desarrolle con excelencia sus funciones, además la capacitación influye en la productividad ya que permite que sean más valiosos al desarrollar sus	Permitirá mejorar la productividad y el rendimiento en las funciones de manera eficiente		

		ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (p.4).	competencias para cumplir objetivos organizacionales (Chiavenato, 2008).		de largo plazo siempre necesita de nuevos conocimientos (Mondy, 2010).	
Referencia:	Mejía, D., Chávez, N., Palma, M. & Bladimir, J. (2019). <i>Gestión del talento humano La capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa. El personal como recurso</i> (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua).					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
R. WAYNE MONDY	2010	Mondy, W. (2010) La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (p.11)	Describe que la parte central en la capacitación y desarrollo es mejorar la competencia de los trabajadores ya que son ellos los que hacen un constante esfuerzo en desempeñar funciones que va más allá de los trabajos tradicionales, requieren a largo plazo mejorar sus conocimientos y habilidades (Mondy, 2010).	Nos ayudara diseñar planes de desarrollo profesional a largo plazo para que los trabajadores desarrollen sus competencias en el ejercicio de sus funciones.		
Referencia:	Córdova, R. (2020). <i>Diseño de un plan de capacitación anual para los trabajadores de un puerto de la costa peruana. Universidad Privada de Piura, Lima. Perú</i>					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Referencia:						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Referencia:						

Sub categoría 4: Evaluación de Desempeño					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Oszlak	2001	Oszlak (2010): las metodologías de evaluación utilizadas son variadas, aunque tienden a predominar las de tipo mixto, donde se integran elementos tanto de evaluación de resultados (aquello que el empleado consigue) como de evaluación de comportamientos (cómo lo consigue). Más raras son aquellas basadas en uno solo de estos factores. En cuanto a las finalidades de la evaluación del desempeño, también se registran situaciones diversas. Predominan las evaluaciones que persiguen múltiples objetivos, tales como fundamentar el pago de una retribución variable, basar decisiones sobre promoción, detectar necesidades de formación y planificar la capacitación, apoyar el desarrollo profesional del personal, potenciar la relación de la persona con el superior inmediato, estimulando así las mejoras de rendimiento en el puesto de trabajo, fundamentar medidas disciplinarias o servir de base informativa a decisiones sobre rescisión de la relación de empleo. (p. 24).	Indica que en la evaluación los métodos empleados son variados, sin embargo predomina el tipo mixto, donde se unen parte de los resultados de evaluación (aquello que consigue el empleado) y comportamientos evaluados (como lo consigue). Es extraño solo el uso de los factores. En cuanto a los motivos de la evaluación de desempeño se registran situaciones variadas. Las evaluaciones que buscan varios objetivos predominan, tales como argumentar una retribución de pago variable, fundamentar las decisiones sobre promoción, hallar necesidades de capacitaciones planificadas, fomentar el desarrollo de trabajadores, mejorar las relaciones entre jefe inmediato y subordinado, incitando el rendimiento en el puesto laboral, aprovechar de base educativa las decisiones y medidas disciplinarias en relación a las exigencias de empleo (Oszlak, 2010).	Nos ayudara a tener una visión clara de la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en múltiples variables.	La evaluación de desempeño de acuerdo al autor indica que en la evaluación los métodos empleados son variados, sin embargo predomina el tipo mixto, donde se unen parte de los resultados de evaluación (aquello que consigue el empleado) y comportamientos evaluados (como lo consigue). Es extraño solo el uso de los factores. En cuanto a los motivos de la evaluación de desempeño se registran situaciones variadas. Las evaluaciones que buscan varios objetivos predominan, tales como argumentar una retribución de pago variable, fundamentar las decisiones sobre promoción, hallar necesidades de capacitaciones planificadas, fomentar el desarrollo de trabajadores, mejorar las relaciones entre jefe inmediato y subordinado, incitando el rendimiento en el puesto laboral, aprovechar de base educativa las decisiones y medidas disciplinarias en relación a las exigencias de empleo (Oszlak, 2010). De otra parte la autora afirma que los procedimientos de evaluación enfocados a comportamientos son mejores para el crecimiento de las personas dado que brindan información a los empleados orientadas a la acción (Alles, 2006). También indica que es importante la construcción de un diseño de
Referencia:	Rodríguez, J. (2013). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización. <i>Bogotá. Editorial Administración y Desarrollo</i> , 42(58), 20-21.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Alles	2006	Alles (2006). Los métodos de evaluación basados en conductas “brindan a los empleados información orientada a la acción, por lo cual son mejores para el desarrollo de las personas”.(p.65)	Afirma que los procedimientos de evaluación enfocados a comportamientos son mejores para el crecimiento de las personas dado que brindan información a los empleados orientadas a la acción (Alles, 2006).	Nos permitirá definir procedimientos enfocados en el comportamiento de los trabajadores.	
Referencia:	Briones, M. Vera, R. Peñafiel, J. (2018). El sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí. <i>Revista San Gregorio</i> , (22), 60-69.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Delhumeau	2013	Delhumeau. (2013) la construcción de un modelo de gestión para la evaluación del desempeño laboral, es fundamental, sin el compromiso de sus integrantes o autor no sería posible el cumplimiento de sus metas y	Indica que es importante la construcción de un diseño de evaluación del desempeño laboral debido a que se puede lograr un dialogo o consenso con la colaboración de los implicados para la toma de decisiones, lo	Nos ayudara diseñar la construcción de evaluación de desempeño que permita identificar las	

		objetivos planteados basados en su eficiencia y eficacia de sus trabajadores. Con la participación de todos los implicados, se puede lograr un diálogo y consenso en la toma de decisiones, un clima laboral basado de confianza y esto nos llevaría a una motivación sostenida en las organizaciones. (p.03)	cual llevaría a un clima laboral basado en la confianza conllevando a una motivación sostenida en las empresas, sin el compromiso de los trabajadores no sería factible el cumplimiento de objetivos y metas propuestos en la eficacia y eficiencia (Delhumeau et al., 2013).	necesidades en conceso con los trabajadores.	evaluación del desempeño laboral debido a que se puede lograr un dialogo o consenso con la colaboración de los implicados para la toma de decisiones, lo cual llevaría a un clima laboral basado en la confianza conllevando a una motivación sostenida en las empresas, sin el compromiso de los trabajadores no sería factible el cumplimiento de objetivos y metas propuestos en la eficacia y eficiencia (Delhumeau et al., 2013). Nos ayudó a tener una visión clara de la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en múltiples variables.	
Referencia:	Alvarez, B. Indacochea, B. Yoza, N. Alvarez, A. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. <i>Revista Científica Sinapsis</i> , 1(12).					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Referencia:						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Referencia:						

Sub categoría 5: Planeación Estratégica					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Drucker	2002	Drucker (2002) la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 142).	Define que es un proceso constante enfocado de manera amplia en el entendimiento del futuro, la cual se usa en el presente para la toma de decisiones, ello supone riesgos futuros dado que se esperan resultados; para poner en práctica las decisiones y medirlas es necesario organizar las actividades, también requiere de una sistemática reevaluación frente a las expectativas esperadas y los resultados obtenidos (Drucker, 2002).	Nos ayudara a organizarnos para la evaluación y toma de decisiones hacia el futuro.	La planificación estratégica según el autor define que es un proceso constante enfocado de manera amplia en el entendimiento del futuro, la cual se usa en el presente para la toma de decisiones, ello supone riesgos futuros dado que se esperan resultados; para poner en práctica las decisiones y medirlas es necesario organizar las actividades, también requiere de una sistemática reevaluación frente a las expectativas esperadas y los resultados obtenidos (Drucker, 2002). En tanto el autor afirma que mediante la planeación estratégica se establecen objetivos durante el proceso, acciones
Referencia:	Magrigal, F. Magrigal. S. Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas,(Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. <i>European Scientific Journal</i> , 11(31).				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Valda	2010	Valda (2010). La planificación estratégica es un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos	Afirma que mediante la planeación estratégica se establecen objetivos durante el proceso, acciones concretas, estrategias, presupuestos, programas de trabajo,	Permitirá identificar objetivos, formular e implementar en un plazo determinado.	

		niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos. (p.74-75).	marcados en niveles tales como: formulación e implementación. Lo cual implica la evaluación constante de la filosofía y naturaleza corporativa, se identifican metas de corto y largo plazo de modo que debe evaluarse los recursos con los que se cuenta para cumplir los objetivos (Valda, 2010).		concretas, estrategias, presupuestos, programas de trabajo, marcados en niveles tales como: formulación e implementación. Lo cual implica la evaluación constante de la filosofía y naturaleza corporativa, se identifican metas de corto y largo plazo de modo que debe evaluarse los recursos con los que se cuenta para cumplir los objetivos (Valda, 2010). De otro lado describe que el logro de la planeación estratégica se halla en la anticipación, la reacción oportuna del cambio y la iniciativa de los altos directivos y empleados, las actividades no deben ser improvisadas al contrario deben ser planeadas constantemente, de tal manera que se establezcan objetivos organizacionales que permitan adecuar procedimientos para alcanzarlos (Barreiros, 2012).
Referencia:	Valenzuela, M. López, V. Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. <i>Dr. Juan Manuel Ocegueda Hernández</i> , 103.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Barreiros	2012	Barreiros (2012) señala que el éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. (p.183)	Describe que el logro de la planeación estratégica se halla en la anticipación, la reacción oportuna del cambio y la iniciativa de los altos directivos y empleados, las actividades no deben ser improvisadas al contrario deben ser planeadas constantemente, de tal manera que se establezcan objetivos organizacionales que permitan adecuar procedimientos para alcanzarlos (Barreiros, 2012).	Nos ayudara a tomar conciencia sobre el establecimiento d objetivos y considerar la importancia de planificar constantemente para alcanzarlos.	
Referencia:	Miranda, D. (2018). Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado. <i>INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 5, 110-135</i>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Referencia:					

Permitirá identificar objetivos, formular e implementar en un plazo determinado considerando la importancia de la planificación constante para alcanzarlos.

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	“Factores que afectan el Desempeño Laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera.”	Metodología	
Autor	Carlos Eduardo Figueroa Gómez	Enfoque	Investigación
Año	2018	Tipo	Descriptiva
Objetivo	Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera, para así detectar cuáles son los factores más relevantes y que futuros colaboradores conozcan las adversidades con las que se puedan encontrar, cuando desempeñen un puesto de jefatura por primera vez en su carrera.	Lugar	
Resultados	Según los resultados obtenidos, se refleja que los factores que afectan el desempeño laboral son: Responsabilidad seguido por comunicación y Liderazgo, siendo los más bajos Madurez y trabajo en equipo. La comunicación es esencial en el área de trabajo, la gráfica indica que el 40% de los sujetos encuestados seleccionaron nunca y el 36% Algunas veces, indicando que en un porcentaje considerable la comunicación que mantienen con sus colaboradores puede llegar a afectar el desempeño laboral. La tendencia está en algunas veces, con el 40%, brindando la información de que la comunicación con superiores afecta el desempeño laboral de los sujetos en ciertos momentos. El 40% seleccionó nunca y el 33% algunas veces, lo cual indica que comunicar los logros, metas y objetivos de manera oportuna a los demás colaboradores, es un indicador que afecta el desempeño laboral en ciertas veces. Únicamente el 13% y 10% seleccionaron siempre y casi siempre en lo que respecta a recibir instrucciones del jefe inmediato lo cual quiere decir que afecta el desempeño laboral, en el momento que se les comunica instrucciones, informando que algunas veces puede llegar a afectar el desempeño laboral de los sujetos. El 40% indica que casi siempre afecta su desempeño laboral cuando no se les comunica la información importante siendo esta clave para realizar un buen trabajo. El 50% seleccionó algunas veces, seguido con 27% casi siempre dando a conocer que un lugar de trabajo en mal estado o una tarea mal impartida puede afectar el desempeño laboral de los sujetos. El 73% indicó que siempre existe la libertad para comunicarles a sus colaboradores ideas o sugerencias lo cual sugiere que no afecta al desempeño laboral, realizar este tipo de labores, ya que únicamente el 3% y 14% indicaron nunca y algunas veces.	Método	Análisis / Deductivo
		Población	-
		Muestra	30
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Según los datos obtenidos en la tabla 4.3 la diferencia en porcentaje entre hombres y mujeres a lo que respecta en los factores que afecta el desempeño laboral, no hubo una diferencia significativa ya que presentaron una media de 56.66.26% hombres y 55.91% mujeres. Por medio de este estudio y tomando en cuenta como base la tabla 4.2 sobre los factores que afectan el desempeño laboral se logró concluir que el factor de responsabilidad es el más alto con un 72.33% de reincidencia en cómo puede llegar a afectar el desempeño laboral, siendo los problemas responsabilidad uno de los más recurrentes según los sujetos de estudio. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en cada pregunta, se aprecia un puntaje alto en el factor de comunicación ya que su porcentaje fue de 61.5%, representando que repercute de manera considerable al desempeño laboral en los sujetos de estudio los problemas de comunicación. Se evidencia que los sujetos implicados obtuvieron un 58.83% en el factor de liderazgo siendo este el tercero más alto el cual representa en si según los resultados obtenidos un problema que afecte el desempeño laboral de los sujetos. De acuerdo con los datos obtenidos el factor madurez, es el segundo más bajo el cual lo presentan los sujetos con un 44.75% de reincidencia, siendo uno	Método de análisis de datos	

	de los que menos afecta el desempeño laboral de los sujetos, teniendo muy definido su temple en situaciones extraordinarias o nuevas. Los sujetos de estudio en cuestión obtuvieron un 44.17% de punteo en el factor de trabajo en equipo siendo este el factor más bajo que puede llegar a afectar el desempeño laboral según los datos obtenidos, verificando que como jefes el trabajar en conjunto se les facilita. Según los datos obtenidos en la tabla 4.2 en los factores individuales que afectan el desempeño laboral, el factor de trabajo en equipo afecta más a los hombres que a las mujeres ya que obtuvieron un resultado de 45.66% a diferencia de las mujeres con un 41.59%, seguido por liderazgo donde las mujeres son más propensas a tener dificultades ya que obtuvieron un resultado de 59.61% a diferencia de los hombres con un 57.50% y por último en el factor de madurez los hombres obtuvieron 47.50% a diferencia de las mujeres con un 43.42% dando a conocer que los hombres pueden llegar a tener problemas con este factor, el cual puede llegar a afectar aún más su desempeño laboral que el de las mujeres ya que los factores de comunicación y responsabilidad no representan una diferencia significativa entre hombres y mujeres.		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Figueroa (2018) realizaron la tesis titulada <i>“Factores que afectan el Desempeño Laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera.”</i> , la investigación la realizó mediante un estudio de enfoque mixto, aplicando el método análisis /deductivo, con una muestra de 30 trabajadores, utilizó encuestas para la recolección de datos, obteniendo así como resultado que los factores o causas que afectan el desempeño laboral son: Responsabilidad, comunicación y Liderazgo, el 36% indica que algunas veces la comunicación que mantienen con sus colaboradores puede llegar a afectar el desempeño laboral, El 40% indica que casi siempre afecta su desempeño laboral cuando no se les comunica la información importante siendo esta clave para realizar un buen trabajo. El 73% de los colaboradores manifiesta que existe la libertad para comunicarles a sus empleados las sugerencias e ideas la cual no afecta en el rendimiento laboral. Por otro lado el 13% y el 10% alegaron que siempre y casi siempre sigue las instrucciones de su jefe inmediato en el momento que se les comunica instrucciones, informando que algunas veces puede llegar a afectar el desempeño laboral de los sujetos, por lo tanto podemos concluir que los factores de comunicación y responsabilidad no representan una diferencia significativa entre hombres y mujeres.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Carlos Eduardo Figueroa Gómez (2018) evidenció que los factores que afectan el desempeño laboral son: la comunicación que mantienen con sus colaboradores puede llegar a afectar el desempeño laboral, la mala comunicación que mantienen con sus superiores al miedo a llegar a decir algo erróneo o bien el no comunicar una emergencia en el tiempo indicado. El comunicar las metas, el comunicar las metas, objetivos y logros es clave para que mejore el desempeño laboral. Por otro lado indica que casi siempre afecta su desempeño laboral cuando no se les comunica la información importante siendo esta clave para realizar un buen trabajo, así mismo casi siempre un lugar de trabajo en mal estado o una tarea mal impartida puede afectar el desempeño laboral de los sujetos.		
Referencia (tesis)	Carlos Eduardo Figueroa Gómez (2018). <i>“Factores que afectan el Desempeño Laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera.”</i> (Publicación) Guatemala De La Asunción, Universidad Rafael Landívar.		

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	<i>Clima organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas</i>	Metodología	
Autor	Hugo David Jiménez Viteri & Ana Karina Mosquera Ojeda	Enfoque	Mixto

Año	2017	Tipo	Explicativo / Exploratorio
Objetivo	Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, a fin de mejorar su rendimiento, mediante la propuesta de un Plan de Mejora.	Lugar	
Resultados	Al indagar sobre cuáles de los factores del clima organizacional tienen mayor incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores, la mayoría que representa el 100% coincidieron que los factores de mayor influencia son la capacidad de liderazgo de las autoridades, la equidad en la distribución de tareas, al igual que la comunicación. Mientras que otros factores sin dejar de ser importante, no tienen la misma incidencia, siendo estos: las condiciones del lugar de trabajo en un 88%, seguido de la delegación de responsabilidades en un 27% y finalmente el trabajo en equipo en un 53%.	Método	Analítico/Deductivo
		Población	-
		Muestra	32
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	<p>Como resultado del diagnóstico del clima laboral de manera general se puede concluir que el Departamento Financiero analizado se encuentra en riesgo laboral, pues el clima organizacional reveló resultados importantes descritos a continuación.</p> <p>Indicador: Condiciones físicas del lugar de trabajo Los resultados de la encuesta revelaron que las condiciones físicas del lugar en cuanto a funcionalidad son muy cómodas, cómodas, soportables para realizar sus actividades laborales en un 28%. Condición que está muy por debajo de la media, siendo una situación de riesgo para los colaboradores, por cuanto no se sienten cómodos física y funcionalmente en los lugares de trabajo.</p> <p>Indicador: Trabajo en equipo Con relación a las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo en el Departamento Financiero analizado se evidenció que la Dirección del área, no fomenta y desarrolla actividades con este fin, al igual que existen dificultades de comunicación en los grupos de trabajo, observándose un resultado del 30 % lo cual indica que existe riesgo laboral. A pesar de que no se trabaja en equipo, los colaboradores están conscientes de que es necesario fomentar este estilo de trabajo, pues garantizaría el mejoramiento del clima organizacional.</p> <p>Indicador: Liderazgo En cuanto a la capacidad de liderazgo de la dirección del área en estudio es totalmente negativa, pues se evidencia que no existe respuesta por parte de los empleados a la forma de liderazgo actual, pues no considera sus opiniones, lo cual desgasta su capacidad de líder en el grupo.</p> <p>Indicador: Equidad Los resultados de la investigación permitieron evidenciar que la delegación de funciones en forma equitativa a los colaboradores es reducida, pues recae en un número reducido de colaboradores. Pues el resto de ellos sienten que no existe distribución adecuada.</p> <p>Indicadores: Toma de decisiones – Delegación de funciones</p>	Método de análisis de datos	

	<p>Uno de los puntos críticos en la toma de decisiones es la falta de equidad, puesto esto determina si el director o responsable de ellas considera y siente confianza en sus colaboradores, lo cual en el área de estudio no se evidencia, debido a que la delegación de funciones es reducida, pues los resultados revelan que es de apenas el 28%, lo cual debilita el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Indicador: Comunicación</p> <p>La comunicación es el corazón de toda entidad; por tanto, un adecuado sistema de comunicación permite que se generen vínculos de relaciones interpersonales que brindan seguridad a los líderes departamentales, es así que al analizar este factor se pudo determinar que son muy reducidos los medios de comunicación interdepartamentales, la comunicación entre compañeros y colaboración entre ellos revelan una situación de riesgo.</p>		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	<p>Jiménez y Mosquera (2017) sustentaron la tesis titulada <i>Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas, Ecuador</i>, la investigación lo realizaron mediante un enfoque mixto, aplicando el método analítico/deductivo, con una muestra de 32 trabajadores, utilizó encuestas para la recopilación de datos, Teniendo como variable condiciones físicas, trabajo en equipo, equidad, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, obtenido como resultado bajos niveles de comunicación, además de sesgos en la distribución de responsabilidades y como consecuencia de ello un liderazgo debilitado dado que no hay respuesta por parte de los trabajadores a la forma de liderazgo actual. En ese sentido se propuso un plan operativo anual para que las actividades sean incluidas en el presupuesto del próximo año para que pueda establecer un proceso de evaluación continua a fin de hacer un seguimiento y monitoreo del cumplimiento de actividades y funciones de los trabajadores del área y por lo menos una vez por periodo se realice la medición de clima organizacional. Esta investigación concuerda con lo que se menciona en el estudio.</p>		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Jiménez, Mosquera (2017) evidenciaron que como resultado del diagnóstico del clima laboral de manera general se puede concluir que el Departamento Financiero analizado se encuentra en riesgo laboral, debido a la relación a las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo en el Departamento Financiero analizado se evidenció que la Dirección del área, no fomenta y desarrolla actividades con este fin, al igual que existen dificultades de comunicación en los grupos de trabajo, observándose un resultado del 30 % lo cual indica que existe riesgo laboral. A pesar de que no se trabaja en equipo, los colaboradores están conscientes de que es necesario fomentar este estilo de trabajo, pues garantizaría el mejoramiento del clima organizacional.</p>		
Referencia (tesis)	<p>Jiménez, Mosquera (2017). <i>Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades pública</i>. (Tesis de grado) Ecuador: Universidad del Pacífico de Ecuador.</p>		

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED	Metodología	
Autor	Saury Carolina Cepeda Cepeda Orlando Ignacio Salguero Angarita Yuri Eliana Sánchez Gutiérrez	Enfoque	Mixto
Año	2015	Tipo	descriptivo
Objetivo	Determinar como la herramienta del reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED	Lugar	

Resultados	De igual manera, se identificó que la empresa está utilizando una herramienta de evaluación de desempeño tradicional e informal, donde los resultados son subjetivos y su forma de aplicación es unidireccional (jefe - empleado), olvidando las necesidades de la persona y la percepción de su trabajo hacia el jefe inmediato y hacia el entorno laboral. Así mismo, la retroalimentación que surge del proceso de aplicación de la herramienta, donde se plasman las fortalezas, oportunidades, mejoras y el seguimiento en tiempo y acciones de las actividades del trabajador y del jefe inmediato.	Método	Cualitativo
		Población	40
		Muestra	28
		Técnicas	Encuesta / entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Determinar de qué manera el reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED: De acuerdo con las teorías revisadas frente al tema del reconocimiento y con los resultados obtenidos, hemos evidenciado que reconocer a las personas por su desempeño genera interés, compromiso, sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo realizado; las personas que trabajan en la empresa no son ajenas a ésta necesidad de sentir reconocimiento y que de alguna manera son valorados, no están del todo satisfechos con la forma en la cual la empresa explora, exalta y materializa sus esfuerzos. Al evaluar la percepción del trabajador con respecto al reconocimiento laboral, por medio de los métodos e instrumentos utilizados en la investigación, se evidencia que de acuerdo con los cargos estratégicos de la empresa TNM LIMITED, los trabajadores reciben algún tipo de reconocimiento por la labor desempeñada y éste va de acuerdo con las directrices que reciben por parte de los jefes o líderes de la empresa. En la identificación del tipo de reconocimiento que emplea TNM LIMITED hacia sus trabajadores, teniendo en cuenta que por medio de los instrumentos aplicados, se ha identificado que TNM LIMITED utiliza únicamente el reconocimiento monetario como una forma de motivar a sus trabajadores, no se han establecido políticas que le permitan estandarizar la forma de destacar las labores y aportes importantes de los colaboradores, sin embargo, la Gerencia considera que el reconocimiento es una tarea implícita en las responsabilidades de los Jefes. Para proponer estrategias de reconocimiento que permitan un mejor desarrollo de las labores, compromiso y satisfacción por la realización de cada una de ellas, e han realizado sugerencias basadas en los hallazgos encontrados en la investigación orientadas a mejorar el reconocimiento que actualmente perciben los trabajadores por su desempeño; estas estrategias serán presentadas para evaluación y posible implementación en la empresa objeto de estudio.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Cepeda, Salguero, Sánchez (2015) realizaron la tesis titulada <i>Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED, Colombia</i> , el objetivo era determinar como la herramienta del reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED, la investigación lo realizaron mediante un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo, la muestra fue de 28 trabajadores, utilizó encuestas y entrevista para la recopilación de datos, es así que en los resultados afirmando que en definitiva hay un buen porcentaje de empleados que muestran buena disposición para el desarrollo de funciones y responsabilidades sin embargo no perciben que sus labores sean reconocidas por sus jefes inmediatos, dado que la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento, debido a ello se		

	propuso estrategias para evaluación y posible implementación de reconocimiento y desarrollo que genere compromiso, sentido de pertenecía por el trabajo.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Caisa, Dolores, Miranda (2018) evidenciaron que toda organización debe brindar a todo sus colaboradores charlas de orientación que motiven y promuevan el desarrollo de las metas colectivas tanto de los colaboradores y de la empresa fomentando un compromiso colectivo. Se evidencio que la empresa olvida las necesidades de los trabajadores y el conocimiento de su trabajo hacia el jefe inmediato y por ende hacia el entorno laboral lo que resulta ser subjetivos llegando hacer unidireccional (jefe –empleado).
Referencia (tesis)	Caisa, Dolores, Miranda (2018). <i>El Coaching y el Desempeño Laboral en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua</i> . (Publicación) Ecuador: Universidad Técnica de Ambato de Ecuador.

Datos del antecedente 4: Internacional			
Título	<i>Modelo De Gestión De Talento Humano Para Mejorar El Desempeño Laboral Del Iess De Babahoyo</i>	Metodología	
Autor	MARÍA CECILIA FLORENCIA ROMERO	Enfoque	Mixto
Año	2016	Tipo	Explorativo
Objetivo	Garantizar la calidad, integralidad y continuidad de los servicios de salud que el Seguro de Salud Individual y Familiar (SGSIF) ofrece a la población afiliada, pensionista y beneficiaria, mediante el fortalecimiento de las intervenciones para el logro del equilibrio financiero del SGSIF y el desarrollo de recursos humanos satisfechos y dispuestos a brindar servicios de calidad.	Lugar	
Resultados	De la encuesta realizada a los empleados de la dirección provincial del IESS, se puede determinar la necesidad de determinar un modelo de gestión del talento humano para la evaluación del desempeño laboral, porque desconocen del modelo de gestión del talento humano que se aplican, en la institución así como desconocen del proceso de evaluación de desempeño, los parámetros a evaluar dentro del mismo, además de la continua capacitación a la que los puestos de trabajo deben ser sometidos.	Método	Inductivo-Deductivo
		Población	-
		Muestra	20
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Después de la investigación realizada sobre modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de la dirección	Método de análisis de datos	

	<p>provincial del IESS de la ciudad de Babahoyo, se concluye.</p> <p>Que la situación problemática de la institución debe ser analizada, plantearse objetivos que sean viable para la solución del problema interno</p> <p>Que el marco teórico se sustentó las variables de estudio independiente y dependiente.</p> <p>Que en el marco metodológico se formuló la encuesta para detectar las falencias internas que tiene la institución.</p> <p>Se elabora la propuesta especificando estrategias que se debe considerar para evaluar el desempeño laboral.</p>		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	<p>Romero (2016) realizó la tesis titulada <i>Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar el Desempeño Laboral del IESS de Babahoyo, Ecuador</i>, la investigación lo realizó mediante un enfoque mixto, aplicando el método inductivo-deductivo, con una muestra de 20 trabajadores, utilizó encuestas para la recopilación de datos, dando como resultado que es necesario plantear un modelo de evaluación del desempeño laboral por parte del área de recursos humano, es pertinente precisar que un 65% conoce parcialmente sus funciones, mientras que un 25% manifiesta que conoce a cabalidad sus funciones y un 10% señala que no recibió información de sus funciones al integrarse a la organización. Por otro lado el 55% del personal desconoce la existencia del manual de funciones, mientras que un 40% alega conocer dicho manual. En relación a las capacitaciones un 40% señala haber recibido inducción y 60% no recibió, al no contar con los conocimientos necesarios para lo cual han sido contratados existe un falencias y un bajo rendimiento laboral motivo por el cual se formula una propuesta para evaluar el desempeño laboral.</p>		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Romero (2016) evidenció que la situación problemática de la institución debe ser analizada bajo los modelos de la gestión de recursos humanos, para mejorar el desempeño laboral, porque desconocen del modelo de gestión del talento humano que se aplican, en la institución así como desconocen del proceso de evaluación de desempeño, los parámetros a evaluar dentro del mismo, además de la continua capacitación a la que los puestos de trabajo deben ser sometidos por lo que permite que se puedan destacar las habilidades, conocimientos del personal del mismo modo que también pueda contribuir en los procesos de la organización, para obtener niveles esperados de productividad y eficiencia.</p>		
Referencia (tesis)	<p>Romero, M. (2016). <i>Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar el Desempeño Laboral del IESS de Babahoyo</i>. (Tesis de grado) Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES de Ecuador.</p>		

Datos del antecedente 5: Internacional		
Título	<i>Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud</i>	Metodología

Autor	<i>Marysela Mestra Agamez & Marco Avilés Begambre</i>	Enfoque	Mixto
Año	2018	Tipo	Proyectiva
Objetivo	Proponer un proceso de reclutamiento y selección del talento humano basado en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.	Lugar	
Resultados	Las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como el auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo. Los resultados estuvieron compartidos entre las opciones “Siempre” y “Algunas veces” con un 40% para cada uno. Las opciones “Casi siempre”, “Algunas veces” y “Nunca” obtuvieron el 20% respectivamente. mientras que las opciones “Siempre”, “Nunca”, el 6% seleccionó la alternativa “Casi siempre”, mientras que la alternativa “Siempre”, “Casi Siempre y Nunca” obtuvieron un 20% respectivo.	Método	Inductivo-Deductivo
		Población	-
		Muestra	50
		Técnicas	Estadística descriptiva
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	<p>Este modelo identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad, los resultados alcanzados. Las competencias conductuales “Algunas veces” y “Nunca”, identifican atributos y características personales asociadas al alto desempeño,</p> <p>Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria, el 40% seleccionó la opción “Siempre” y “Nunca”. Distingue las características de quienes lo hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado, o la sociedad.</p> <p>Por último, en relación al cuarto objetivo específico, orientado a formular el proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencia para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba, se concluye: el modelo propuesto permitirá formular lineamientos teóricos-prácticos para la mejora de la gestión bajo el enfoque de competencias al reclutamiento y a la selección de personal en la organización.</p>	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Mestra & Avilés (2018) realizó la tesis titulada “ <i>Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud</i> ”, la investigación lo realizó mediante un enfoque mixto, aplicando el método inductivo-deductivo, la muestra fue de 50 trabajadores, utilizó estadística descriptiva para la recopilación de datos, dando como resultado en la encuesta realizada a los empleados del instituto prestador de Salud, se puede concluir que es necesario tener un modelo de gestión del talento humano basado en competencias ya que permite reforzar el desempeño y mejora la productividad y calidad de servicio, la institución pocas veces aplica reclutamientos bajo este enfoque, así mismo se enfatiza que las competencias son características conductuales del trabajador ya que permite que tengan un alto desempeño por ello es muy importante identificarlo, el estudio propone un procedimiento de reclutamiento y selección de personal orientados bajo un enfoque de competencias que ayude a la organización tener un crecimiento y desarrollo sostenido.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Mestra & Avilés (2018) evidenció que para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, la situación problemática de la institución debe ser evaluada para que las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como el auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo.
Referencia (tesis)	Mestra & Avilés (2018). <i>Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud</i> . (Tesis de grado). Panamá: Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DE COMBUSTIBLES E HIDROCARBUROS, LIMA 2017”	Metodología	
Autor	Andrea Pastor Guillen Lugar: Lima	Enfoque	Cualitativo
Año	2018	Tipo	Descriptivo
Objetivo	<i>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.</i>		
Resultados	<p>De acuerdo a lo indicado en el Cuadro # 32, la dimensión 2 Responsabilidad de la variable 2 Desempeño Laboral se encuentran en la categoría baja con un 63.27% (103). Esto nos indica que los trabajadores administrativos consideran que existe un nivel bajo de responsabilidad en la empresa.</p> <p>De acuerdo a lo indicado en el Cuadro # 33, la dimensión 3 Liderazgo y Trabajo en Equipo de la variable 2 Desempeño Laboral se encuentran en la categoría baja con un 56.79% (92). Esto nos indica que los trabajadores administrativos consideran que existe un nivel bajo de liderazgo y trabajo en equipo en la empresa.</p> <p>De acuerdo a lo indicado en el Cuadro # 36, la dimensión 4 Formación y Desarrollo Personal de la variable 2 Desempeño Laboral se encuentran en la categoría baja con un 67.90% (110). Esto nos indica que los trabajadores administrativos consideran que existe un nivel bajo en la formación y desarrollo personal en la empresa</p>	Método	
		Población	280
		Muestra	162
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario.
Conclusiones	Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el	Método de análisis de datos	

	<p>desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa. Podemos concluir que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.</p> <p>Se llega a la conclusión que existe una relación directa entre la realización personal y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. 3. Se concluye que existe una relación directa entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. 4. Se puede concluir que existe relación directa entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. 5. Se llega a la conclusión que existe relación directa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.</p>		
<p>Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)</p>	<p>Pastor (2018) desarrolló una investigación, tuvo como objetivo <i>determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017</i>, el estudio fue realizado con un enfoque cualitativo, método descriptivo prospectivo, transversal y correlacional, la población fue 280 trabajadores administrativos de la empresa, la muestra fue de 162 trabajadores, se utilizó encuestas para la compilación de datos, para la variable clima organizacional las dimensiones fueron: Realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. Para desempeño laboral se usó dimensiones como motivación, responsabilidad, liderazgo - trabajo en equipo, formación y desarrollo personal, concluyendo que el clima organizacional tienen relación directa con el desempeño laboral, los encuestados consideran que existen niveles bajos de: Responsabilidad en la empresa, liderazgo, formación y desarrollo. Ante la situación se planteó implementar un plan de Sostenibilidad como programas de habilidades blandas dirigido a jefes y gerentes de la empresa por un periodo de seis meses con clases interactivas tres días a la semana. También se propuso ofrecer clases de Excel avanzado para los Negocios en la Universidad ESAN por un periodo de cinco meses y talleres de psicología.</p>		
<p>Redacción final al estilo artículo (5 líneas)</p>	<p>Pastor (2018) evidenció que los encuestados consideran que existen niveles bajos de: Responsabilidad en la empresa, liderazgo, formación y desarrollo. Ante la situación se planteó implementar un plan de Sostenibilidad como programas de habilidades blandas dirigido a jefes y gerentes de la empresa por un periodo de seis meses con clases interactivas tres días a la semana.</p>		
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Pastor (2018). <i>La relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017</i> (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.</p>		

Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018	Metodología	
Autor	Rojas Reyes, Ruth rosario Vilchez paz, Stefany Bernita Lugar: Lima	Enfoque	Mixto
Año	2018	Tipo	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, Lima, enero 2018.		
Resultados	Según la prueba de Chi-cuadrado de Pearson, indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la Gestión de Talento humano y el Desempeño laboral.	Método	
		Población	50
		Muestra	50
		Técnicas	Observación, entrevista y encuesta.
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral, entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño, entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Rojas y Vilchez (2018) realizó la tesis titulada <i>realizó la tesis titulada Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018</i> , la investigación fue realizado a través de un enfoque mixto, aplicando el método cuantitativo, la muestra fue de 50 personas de un total de 50, utilizó la observación, entrevista y encuesta, la variable gestión de talento humano tuvo la dimensiones: Selección del personal, capacitación del personal, en tanto para la variable desempeño laboral la dimensiones fueron: calidad de trabajo, trabajo en equipo, teniendo como resultado que las personas encargadas de recursos humanos no cuenta con el conocimiento suficiente para realizar un adecuado proceso de selección motivo por el cual		

	<p>existe ausentismo laboral, falta de comunicación, desmotivación y un clima laboral tóxico y falta de compromiso en los trabajadores lo cual impactan en el bajo desempeño laboral. Ante ello se planteó una propuesta de implementar un área de gestión de talento humano en la institución, realizar supervisiones planeadas, fomentar equipos de trabajo y mejorar los ambientes de trabajo.</p>
<p>Redacción final al estilo artículo (5 líneas)</p>	<p>Rojas y Vilchez (2018) evidenció que existe relación significativa entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral, entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño, entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Rojas y Vilchez (2018) <i>Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de jesús – lima, enero 2018</i> (Tesis de Maestro) Perú: Universidad Norbert Wiener</p>

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018	Metodología	
Autor	Peggy Luisa Sánchez Quispilloclla Lugar: Lima	Enfoque	Mixto
Año	2018	Tipo	Descriptivo propositivo
Objetivo	Establecer la propuesta de evaluación del desempeño laboral, según el modelo 360°, para los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018.		
Resultados	Las competencias intrapersonales fueron las que cuenta con un nivel alto, del 85%, mientras que las competencias gerenciales alcanzaron un 50% y las competencias interpersonales fueron las de mejor porcentaje en el nivel alto con un 45%.	Método	
		Población	90
		Muestra	39
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La evaluación del desempeño, del modelo 360°, competencia gerencial, competencia interpersonal y competencia intrapersonal en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, es una herramienta necesaria y útil que conlleva a mejorar el cumplimiento de sus funciones del personal administrativo.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Sánchez (2018) realizó la tesis titulada <i>Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018</i> , la investigación fue realizada a través de un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo propositivo, y la muestra fue de 39 trabajadores, utilizó encuestas para la obtención de datos, las dimensiones en desempeño laboral fueron competencias gerenciales, competencias interpersonales, competencias intrapersonales, dando como resultado que las competencias intrapersonales tiene nivel alto del 85%. La evaluación del desempeño		

	<p>modelo 360° se propone como iniciativa que pretende implantar un nuevo método de evaluación del desempeño para ampliar la información del comportamiento de los trabajadores y contribuir con la retroalimentación que conlleve al cumplimiento eficiente de las tareas asignadas.</p>
<p>Redacción final al estilo artículo (5 líneas)</p>	<p>Sánchez (2018), evidenció la evaluación del desempeño del modelo 360°, competencia gerencial, competencia interpersonal y competencia intrapersonal en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, es una herramienta necesaria y útil que conlleva a mejorar el cumplimiento de sus funciones del personal administrativo.</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Sánchez (2018) <i>Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018</i>, (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Peruana Unión</p>

Datos del antecedente 4: Nacional			
Título	Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima-Perú	Metodología	
Autor	Pedro Francisco Peralta Vega Lugar: Piura	Enfoque	Secuencial
Año	2019	Tipo	Cuantitativa
Objetivo	Determinar la relación entre clima organizacional sobre el desempeño laboral de los empleados en las empresas de Outsourcing en LIMA PERU.		
Resultados	Hay un alto porcentaje de trabajadores de la empresa de Outsourcing no encuentran el clima organizacional de la empresa muy favorable para poder realizar sus labores cotidianas. Esto debido a que en la organización prima mucho el beneficio propio por ser una empresa familiar, por lo tanto, solo se preocupan por lucrar mas no por el bien estar de sus colaboradores.	Método	
		Población	90
		Muestra	39
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se determinó que tienen un grado de significancia importante y por este motivo el desempeño laboral se ve influido por el clima organizacional.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Peralta (2019) desarrolló una investigación titulada <i>Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima-Perú</i> , la investigación lo realizó mediante un enfoque secuencial, aplicando el método cuantitativo, la población fue 90 y la muestra fue de 39 trabajadores, utilizó encuestas para la recopilación de datos, las dimensiones en la variable desempeño laboral fueron: La motivación, satisfacción del trabajo, la formación y desarrollo profesional. Los resultados muestran que el clima organizacional y el desempeño laboral según percepción de los trabajadores no es muy óptimo para desarrollar sus funciones diarias, además existe un alto nivel de significancia entre las dimensiones de la autorrealización con el desempeño laboral. En ese contexto se planteó una propuesta de programar capacitaciones para los trabajadores cada tres meses con el software institucional, centralizar las áreas que estén dispersas para mejorar las condiciones de trabajo y comunicación interna.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Peralta (2019) evidenció que el alto porcentaje de trabajadores de la empresa de Outsourcing no encuentran el clima organizacional responde que en la organización prima mucho el beneficio propio por ser una empresa familiar, por lo tanto, solo se preocupan por lucrar mas no por el bien estar de sus colaboradores.		
Referencia (tesis)	Peralta (2019). <i>Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing en Lima-Perú</i> . (Título de licenciatura) Perú: Universidad de Piura.		

Datos del antecedente 5: Nacional			
Título	Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018	Metodología	
Autor	Elvis Rubén Siccha Rojas ¹ , Erik Martos Collazos Silva ² Lugar: Chachapollas	Enfoque	Mixto
Año	2018	Tipo	Descriptivo, deductivo e inductivo.
Objetivo	Determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018.		
Resultados	Del total de colaboradores el 91 % opinó que las Responsabilidades que se asume en su puesto de trabajo se ajustan a los requerimientos de la institución y el 9 % opinó que las responsabilidades son excesivas; de lo dicho se deduce que existe un grupo pequeño que no está de acuerdo con el tipo de responsabilidad asumida haciendo que éstos trabajen	Método	
		Población	30
		Muestra	27
		Técnicas	Encuesta y entrevista
		Instrumentos	Formulario de preguntas y fichas.
Conclusiones	Hay una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Siccha y Collazos (2018) realizó la tesis titulada <i>Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018</i> , la investigación tuvo un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo, deductivo e inductivo, la población fue 30 y la muestra fue de 27 trabajadores de un total de 30, se aplicó encuestas y entrevistas para la recopilación de datos, tuvo como dimensiones en desempeño laboral: Condiciones personales, Características del trabajo, Relaciones interpersonales. Obteniendo como resultado que en la institución los trabajadores están conformes con sus funciones y cargo, el ambiente de trabajo es bueno, sin embargo la debilidad que aqueja a la organización son las relaciones interpersonales. En tanto se planteó objetivos y acciones para la mejora en la gestión de talento humano, desempeño laboral y la satisfacción por estar interrelacionadas entre sí, los cuales fueron: Capacitar a los docentes según sea la necesidad de la institución, Establecer estructuras salariales por cumplimiento de objetivos, Realizar planes de comunicación internas. La sugerencia fue medir de manera permanente la satisfacción laboral de los trabajadores con la finalidad de realizar un programa de incentivos y acciones que conlleve al fortalecimiento del personal.		

<p>Redacción final al estilo artículo (5 líneas)</p>	<p>Siccha & Collazos (2018) evidenció que hay una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chachapoyas.</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Siccha y Collazos (2018) <i>Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas – 2018</i>. (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas</p>

5.7 Matriz del método

Matriz del método

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Irma Milagros Carhuacho Mendoza Fernando Alexis Nolazco Labajos Luis Sicheri Monteverde María Auxiliadora Guerrero Bejarano Kelly Milagritos Casana Jara	2019	Carhuacho et al. (2019) definen al enfoque mixto como “Un conjunto de procesos de recolección, interrelación, análisis y triangulación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo contexto de estudio para responder a la problemática detectada”. (p.17).	La investigación con enfoque mixto ayuda a contar con un mayor alcance de información de forma concreta para analizar múltiples datos en un mismo entorno como son los datos cualitativos y cuantitativos de tal modo que se pueda contestar la problemática localizada. (Carhuacho et al., 2019)	La investigación con enfoque mixto ayuda a contar con un mayor alcance de información de forma concreta para analizar múltiples datos en un mismo entorno como son los datos cualitativos y cuantitativos de tal modo que se pueda contestar la problemática localizada. (Carhuacho et al., 2019) Permitirá diagnosticar las causas que producen un bajo desempeño laboral bajo en los colaboradores de la Clínica, En ese sentido permitirá que la aplicación del enfoque mixto pueda ayudar a obtener información verídica, para entender las debilidades y necesidades de la institución.
Referencia:	Carhuacho et al. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: UIDE, ISBN:9789942363169. Obtenido en: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Methodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf			

Sintagma Holístico				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
		Hurtado, (2000) indicó que “La investigación holística es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado... trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro,	La investigación holística es evolutivo, integra, organiza e incorpora el resultado global, que estructura un conjunto de datos, analiza para presumir un diagnóstico para así poder formular una propuesta con sustento teórico y modelos novedosos para que puedan ser proyectadas y aplicadas para crear soluciones (Hurtado, 2000)	La investigación holística es evolutiva, integra, organiza e incorpora el resultado global, que estructura un conjunto de datos, analiza para presumir un diagnóstico para así poder formular una propuesta con sustento teórico y modelos novedosos para que puedan ser proyectadas y aplicadas para crear soluciones (Hurtado, 2000)

Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	la aplicación de soluciones, y la evaluación de proyectos”. (p.14).		En consecuencia el enlace de las teorías, los conceptos de los autores que cuentan con ópticas y enfoques distintos, ayudara a abordar mejor la problemática en el estudio bajo muchos enfoques permitiendo así obtener más conocimientos para dar soluciones a la categoría problema.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: ISBN: 9806306066. Obtenido en : https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf			

Tipo proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Irma Milagros Carhuacho Mendoza Fernando Alexis Nolazco Labajos Luis Sichi Monte Verde María Auxiliadora Guerrero Bejarano Kelly Milagritos Casana Jara	2019	Carhuacho et al. (2019) señalaron que la investigación de tipo proyectiva como “Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos”. (p. 23).	La investigación de tipo proyectiva termina con una opción o sugerencia de solución, el cual es apoyado de un diagnóstico amplio de la problemática o escenario de estudio, de tal modo posible que la propuesta se pueda desarrollar con apoyo de los objetivos, metas, planes estratégico, indicadores y juicio de expertos. (Carhuacho et al., 2019).	La investigación de tipo proyectiva termina con una opción o sugerencia de solución, el cual es apoyado de un diagnóstico amplio de la problemática o escenario de estudio, de tal modo posible que la propuesta se pueda desarrollar con apoyo de los objetivos, metas, planes estratégicos, indicadores y juicio de expertos. (Carhuacho et al., 2019). Teniendo en consideración la investigación a estudiar se plantea el problema de tal manera que pueda desarrollarse mediante sus objetivos, metas y planes estratégicos para finalizar con una propuesta de mejora que podrá ser implementada más adelante.
Referencia:	Carhuacho et al. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: UIDE, ISBN:9789942363169. Obtenido en: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf			

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) indicó que el nivel comprensivo “Corresponde al análisis connotacional y se llega trascendiendo el mero significado y la pura cuantificación, para adquirir conocimiento y acceder a interpretaciones ajustadas al contexto, a las circunstancias, a la cultura. Permite el análisis intensional, el cual intenta descubrir la intencionalidad de quien emite el mensaje y lo que pretende lograr por medio de él, así como a quien está dirigido” (p. 506).	Un nivel comprensivo se basa en un análisis muy significativo para tener discernimiento y ceder a descripciones adecuadas al escenario o circunstancias. Así mismo concede una observación determinada para encontrar la idea de quien transmite el mensaje. (Hurtado, 2000).	Un nivel comprensivo se basa en un análisis muy significativo para tener discernimiento y ceder a descripciones adecuadas al escenario o circunstancias. Así mismo concede una observación determinada para encontrar la idea de quien transmite el mensaje. (Hurtado, 2000). De acuerdo a la información señalada líneas más arriba este nivel fomenta conocimiento el cual puede describir el escenario donde se desarrolló la investigación de la problemática.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: ISBN: 9806306066. Obtenido en: https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf			

Método: Deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Cesar Augusto Bernal Torres	2010	Bernal (2010) señaló que el método deductivo “Consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.”. (p.59).	El método deductivo sustenta en teorías las conclusiones para acceder a interpretaciones de autores que realizaron un estudio formulando una problemática para usarlo como una solución. Dicho método comienza con un análisis de dichas teorías, principios, leyes de empleo universal que posteriormente se aplicaran como soluciones a hechos en determinados contexto. (Bernal, 2010).	El método deductivo sustenta en teorías las conclusiones para acceder a interpretaciones de autores que realizaron un estudio formulando una problemática para usarlo como una solución. Dicho método comienza con un análisis de dichas teorías, principios, leyes de empleo universal que posteriormente se aplicaran

				<p>como soluciones a hechos en determinados contexto. (Bernal, 2010).</p> <p>Este método deductivo para la aplicación al presente estudio se estaría basando en la información de las teorías, de tal modo que se pueda abordar las interrogantes del problema, para dar una solución.</p>
Referencia:	Bernal, C. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> (Tercera ed.). Bogotá D.C, Colombia: Pearson Educación, ISBN: 9789586991285.			
Método: Inductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Cesar Augusto Bernal Torres	2010	Bernal (2010) señaló al método inductivo como “Método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (p.59-60).	El método inductivo sustenta la observación de acontecimientos y experiencias reales con la finalidad de obtener o afirmar conclusiones generales, por otro lado el procedimiento que comienza con un estudio individual se puede formular conclusiones generales que estén asociadas a principios y/o sustento de teoría. (Bernal, 2010).	<p>Define que el investigador selecciona, observa hechos u experiencias con la finalidad de constatar la realidad para llegar a conclusiones que puedan dar soporte a nuevos patrones o métodos Bernal Torres, (Citado en Prieto 2006).</p> <p>El método inductivo permite al estudio buscar información real de primera fuente “mano”, para observar, clasificar, analizar, procesar dicho contenido de modo que se pueda finalizar con conclusiones.</p>
Referencia:	Bernal, C. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> (Tercera ed.). Bogotá D.C, Colombia: Pearson Educación, ISBN: 9789586991285.			

Población					Redacción final
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2010) indicó la población como “El conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión; es a la población a quien estarán referidas las conclusiones del estudio” (p. 152).	La población es el grupo de elementos que cuentan con características peculiares que conforman parte de un estudio, mismo criterio de integración; que estarán ligadas a las conclusiones. (Hurtado, 2000).	Es necesario reconocer a la población de la investigación porque nos permite buscar información con ciertas similitudes, características para recabar datos del problema siendo un tema de estudio el desempeño laboral de una clínica oftalmológica.	<p>Es el conjunto de componentes que cuentan con peculiaridades que conforman parte de un estudio, mismo criterio de integración; que estarán ligadas a las conclusiones. (Hurtado, 2000).</p> <p>Es necesario reconocer a la población de la investigación porque nos permite buscar información con ciertas similitudes, características para recabar datos del problema siendo un tema de estudio el desempeño laboral de la clínica oftalmológica.</p> <p>Señala que la muestra es la extracción de un conjunto de elementos de parte de la población, y ayuda a poder recolectar información para analizar a través de la medición las variables de la investigación. (Bernal, 2010).</p> <p>En el presente estudio de investigación la muestra serán 30 trabajadores de la Clínica oftalmológica, nos servirá para recabar información real.</p>
Número de colaboradores:		Serán trabajadores de una clínica oftalmológica			
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: ISBN: 9806306066. Obtenido en: https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf				
Muestra					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
César Bernal	2010	Bernal (2010) define la muestra como: una parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.	Señala que la muestra es la selección de un grupo de elementos de parte de la población, y ayuda a poder recolectar información para el análisis a través de la medición las variables de la investigación. (Bernal, 2010)	En el presente estudio de investigación la muestra serán 30 trabajadores de la Clínica oftalmológica, nos servirá para recabar información real.	
Número de colaboradores:		Serán 30 trabajadores de la clínica oftalmológica			

Referencia:	Bernal, C. (2010) <i>Metodología de la investigación</i> . Tercera edición. Pearson Educación: Colombia. (p. 161) ISBN: 978-958-699-128-5				
Unidades informantes					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Irma Milagros Carhuancho Mendoza Fernando Alexis Nolazco Labajos Luis Sichi Monteverde María Auxiliadora Guerrero Bejarano Kelly Milagritos Casana Jara	2019	Carhuancho et al. (2019) señalaron que las unidades informantes “Serán quienes brinden información sobre la categoría de estudio en función a las entrevistas que se realicen, por ello es necesario describirlos”. (p. 64).	Las unidades informantes son muy importantes ya que nos permite obtener información relacionado a la problemática, y nos acerca a recabar una información de primera mano a través de las entrevistas de tal forma que se pueda describir. (Carhuancho et al. ; 2019)	1. Personal de Investigación Operativa 2. El personal de confianza. 3. Responsable de costos y presupuestos	Las unidades informantes son muy importantes ya que nos permite obtener información relacionado a la problemática, y nos acerca a recabar una información de primera mano a través de las entrevistas de tal forma que se pueda describir. (Carhuancho et al.; 2019). En la investigación de estudio las unidades informantes serán el personal de investigación operativa, un personal de confianza y el jefe de costos y presupuestos quienes a través de una entrevista nos permitirán recolectar información para luego poder explicar.
Número de Unidades Informantes:	3				
Referencia:	Carhuancho et al. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: UIDE, ISBN:9789942363169. Obtenido en: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf				

Técnica: Encuesta					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
		Hurtado (2000) señaló que la encuesta es una técnica en la que “La	La encuesta es una herramienta con la que se	Para el presente estudio se elaborará una serie	La encuesta es una herramienta con la que se recolecta información por medio de preguntas a otras

Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p. 469).	recolecta información por medio de preguntas a otras personas, no hay una conversación como en la entrevista, interactúa muy poco con el encuestado. (Hurtado, 2000).	de preguntas para que sean respondidas por el personal seleccionado de tal manera que se pueda recabar información útil para el estudio de investigación	personas, no hay una conversación como en la entrevista, interactúa muy poco con el encuestado. (Hurtado, 2000). Para el presente estudio se elaborara preguntas las cuales deberán ser respondidas por el personal seleccionado de tal manera que se pueda recabar información útil para el estudio de investigación.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: ISBN: 9806306066. Obtenido en: https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf				
Instrumento: Cuestionario					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Roberto Hernández Carlos Fernández Pilar Baptista	2014	Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) define “Un cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p. 217)	El cuestionario es un instrumento que está relacionado por un grupo de preguntas asociado a un escenario, con la finalidad de obtener información de las variables (una o varias) a medir, la cual debe ser consecuente con el planteamiento del problema desarrollar. Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014)	Por medio del cuestionario se podrá recolectar información que nos permita analizar el problema de estudio, dicha herramienta se aplicará a 30 trabajadores de la clínica oftalmológica para describir las debilidades del desempeño laboral para buscar mejorar a través de propuestas futuras.	El cuestionario es un instrumento que está relacionado por un grupo de preguntas asociado a un escenario, con la finalidad de obtener información de las variables (una o varias) a medir, la cual debe ser consecuente con el planteamiento del problema desarrollar. Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Por medio del cuestionario se podrá recolectar información que nos permita analizar el problema de estudio, dicha herramienta se aplicará a 30 trabajadores de la clínica oftalmológica para describir las debilidades del desempeño laboral para buscar mejorar a través de propuestas futuras.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. (p. 217)				

ISBN 13: 9781456223960

Técnica: Entrevista

Autor/es	Año	Cita	Parfrase o	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) señaló que la entrevista “Constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)”. (p. 461).	La entrevista es una técnica de investigación eficaz donde dos o más se ubican frente a frente para obtener información, una de ellas responde las preguntas y la otra hace las interrogantes (Hurtado, 2000)	Según el párrafo mencionado líneas arriba para el estudio se realizará la entrevista a las unidades informantes debido al conocimiento exhaustivo de la problemática de tal manera que se pueda recoger información importante del problema para proponer mejoras.	La entrevista es una técnica de investigación eficaz donde dos o más se ubican frente a frente para obtener información, una de ellas responde las preguntas y la otra hace las interrogantes (Hurtado, 2000). Según el párrafo mencionado líneas arriba para el estudio se realizara la entrevista a las unidades informantes debido al conocimiento exhaustivo de la problemática de tal manera que se pueda recoger información importante del problema para proponer mejoras.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: ISBN: 9806306066. Obtenido en: https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf				

Instrumento: Guía de entrevista

Autor/es	Año	Cita	Parfrase o	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) señaló que la guía de entrevista “Debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación” (p. 463).a	La guía de entrevista es una herramienta que permite obtener información general del entrevistado, también los datos censales y sociológicos referentes al tema que se va a estudiar (Hurtado, 2002)	La aplicación del instrumento será muy importante ya que nos permite elaborar una serie de preguntas estructuradas siguiendo ciertos lineamientos enfocados al tema de investigación de modo que se pueda recabar información relevante y precisa.	La guía de entrevista es una herramienta que permite obtener información general del entrevistado, también los datos censales y sociológicos referentes al tema que se va a estudiar (Hurtado, 2002). La aplicación del instrumento será muy importante ya que nos permite elaborar una serie de preguntas estructuradas siguiendo ciertos lineamientos enfocados al tema de investigación de modo que se pueda recabar información relevante y precisa.

Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: ISBN: 9806306066. Obtenido en: https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf				

Ficha de trabajo. *Matriz de método*