



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Implementación de herramientas informáticas online para
medir el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG,
2018**

**Para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas e
Informática**

AUTOR

Br. Canales Mays, Benjamin Francisco

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Ingeniería de Sistemas e Informática

LIMA - PERÚ

2018

**“Implementación de herramientas informáticas online
para medir el desempeño laboral de los colaboradores en
una ONG, 2018”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Joel Martín Visurraga Agüero

Secretario

Mg. Luis Enrique Ramirez Pacheco

Vocal

Mg. Walter Amador Chavez Alvarado

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Dr. Davis Rivera Gómez

Dedicatoria

A mis padres que desde el cielo fueron testigos en el camino de mi vida universitaria hasta culminar con lo que, de seguro, estarían más que orgullosos.

A mi abuelita Moyita que más que un apoyo económico fue un componente importante que me acompañó en silencio pero siempre en presencia y oración.

Agradecimientos

A Dios principalmente quien me permitió llegar a esta etapa de mi vida. A mis hermanos que siempre creyeron en mí aunque no siempre lo demostraban. A mis familiares y amigos que siempre estuvieron presentes en mis luchas diarias. Y una mención especial a mi asesor de tesis quien me acompañó en todo este proceso sin importar la hora o fecha para brindarme sus conocimientos y aportes. Este acápite queda limitado a no poder mencionar a tantas otras personas pero puedo resumirlo diciéndoles sinceramente: gracias por todo su apoyo.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Canales Mays Benjamin Francisco identificado con DNI Nro 45821855, domiciliado en Jr. Elias Aguirre 290 Ate-Vitarte Urbanización Valdivieso egresado(a) de la carrera profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática he realizado la Tesis titulada “Implementación de herramientas informáticas online para medir el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018” para optar el título profesional de ingeniero de Sistemas e informática 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.

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 30 de junio del 2018.

Canales Mays, Benjamin Francisco
DNI 45821855

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener con el propósito de optar el Título de Ingeniero de Sistemas e Informática se presenta el trabajo de investigación holística titulada: “Implementación de herramientas informáticas online para medir el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018”. La investigación se enfoca en el estudio de la percepción y opiniones del desempeño laboral de los colaboradores en la organización Asociación Fundación Contra el Hambre, entidad que pertenece a las ONGs que despliegan sus actividades en Perú.

Esta organización dispone de un presupuesto basado en las donaciones que reciben desde los EE. UU. a través de su oficina central ubicada en Phoenix, del estado de Arizona. Si bien, desarrollan muchos proyectos que atienden a las necesidades de los más vulnerables; entre sus valores está la mayordomía de los recursos disponibles haciendo eficientes cada una de sus inversiones realizadas. En este sentido, se propuso determinar la manera de contribuir con este servicio aplicando tecnología. Para esto, se diseñaron tres herramientas informáticas que funcionen dentro de un entorno web online lo que evitaría invertir en un costoso ERP o un software licenciado para atender la necesidad de medir el rendimiento de los colaboradores para determinar, y eventualmente, mejorar su desempeño laboral.

Para llevar a cabo este estudio, se realizó una investigación holística del tipo proyectiva, integrando diferentes elementos que produzcan un resultado integral aplicando diferentes procesos metodológicos que serán presentados de forma resumida a continuación:

En el capítulo I, se recopilaron todas las evidencias necesarias para determinar cuál sería el problema ideal. Se tomaron referencias de datos estadísticos de la OIT para determinar el contexto laboral actual en el mundo para luego contextualizarlo a la realidad local, esto permitió determinar cuáles serían los principales factores que intervienen en esta situación. Así se encontraron datos importantes la percepción de los colaboradores como también el clima laboral que estos perciben en su centro de labores, entre otros. De este modo, se consideró al desempeño laboral y de cómo éste es percibido por los colaboradores de la organización para formular el problema y establecer el objetivo general y específico así como las justificaciones del presente estudio.

En el capítulo II, se acudió al estudio de diferentes teóricos para que contribuyan con sus argumentos y teorías en la conceptualización necesaria. Se tomaron pues, a personas como Bertalanffy que estableció la conocida teoría general de sistemas, Shannon con la teoría de la información, a Fayol y Gallegos con sus estudios de la administración en relación a los colaboradores y el estudio de la competencia. Por otro lado, se revisaron diferentes estudios nacionales e internacionales respecto al desempeño laboral, clima organizacional y competencias. Este capítulo finaliza con toda la parte conceptual de los términos de los diferentes elementos que serán usados en este estudio.

En el capítulo III, se explica toda la parte metódica que fue utilizada en la presente investigación; tal como, la descripción de un sintagma, el enfoque de estudio, las categorías y subcategorías establecidas así como también la población, muestra y unidades informantes que ofrecieron la información que posteriormente fue analizada. También se incluyen los instrumentos de medición usados para dicho fin.

En el capítulo IV, se presenta al contexto de estudio ya mencionado en el primer párrafo. Se describe a groso modo a la organización, se presenta su marco legal y algunos alcances de los proyectos que vienen realizando.

En el capítulo V, se desarrolla todo el trabajo de campo, desde los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos presentados en el capítulo III hasta el diagnóstico final que permitirá determinar la propuesta de la investigación alineada al presente estudio.

En el capítulo VI, se lleva a cabo el desarrollo de la propuesta partiendo de los fundamentos necesarios para esquematizarla para dar con los problemas determinados con la ayuda de diferentes matrices para obtener la alternativa de solución. En este punto se define el fundamento que relaciona al desempeño laboral con la solución tecnológica estableciendo tres objetivos que presentarán a las herramientas informáticas propuestas para su respectiva implementación.

En el capítulo VII, se discuten los resultados obtenidos en el capítulo V en relación con los antecedentes estudiados en el capítulo II perfilándolos a las soluciones brindadas en el capítulo VI estableciendo las ideas principales de los diferentes estudios realizados frente a los resultados obtenidos en este estudio.

En el capítulo VIII, finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias obtenidas a partir del estudio realizado.

En el capítulo IX y en adelante, se encontrarán las referencias y anexos que sirvieron de apoyo para elaborar la presente investigación.

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	x
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xvi
Índice de cuadros	xix
Presentación	xx

CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema ideal	23
1.2. Formulación del problema	24
1.3. Objetivos	25
1.3.1. Objetivo general	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
1.4. Justificación	26
1.4.1. Justificación metodológica	26
1.4.2. Justificación practica	26

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Sustento teórico	28
2.2. Antecedentes	34
2.3. Marco conceptual	42

CAPITULO III MÉTODO

3.1.	Sintagma	66
3.2.	Enfoque	67
3.3.	Tipo, nivel y método	67
3.3.1.	Tipo	67
3.3.2.	Nivel	68
3.3.3.	Método	68
3.4.	Categorías y subcategorías	69
3.5.	Población, muestra y unidades informantes	70
3.5.1.	Población	70
3.5.2.	Muestra	72
3.5.3.	Unidad informante	73
3.6.	Técnica e instrumentos para la recopilación de datos	74
3.6.1.	Del estudio cuantitativo	74
3.6.2.	Del estudio cualitativo	76
3.7.	Procedimiento para recopilar datos	77
3.8.	Análisis de datos	77
3.8.1.	A nivel cuantitativo	77
3.8.2.	A nivel cualitativo	78

CAPITULO IV CONTEXTO EN ESTUDIO

4.1.	Descripción de la empresa	80
4.2.	Marco legal de la empresa	82
4.3.	Actividad económica de la empresa	82
4.4.	Proyectos actuales	83

CAPITULO V TRABAJO DE CAMPO

5.1.	Resultados cuantitativos	85
5.2.	Análisis cualitativo	104
5.3.	Diagnóstico final	109

CAPITULO VI PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.	Fundamentos de la propuesta	113
6.2.	Problemas	114
6.3.	Elección de la alternativa de solución	114
6.4.	Definición de la alternativa de solución	118
6.5.	Objetivos de la propuesta	124
6.6.	Justificación de la propuesta	125
6.7.	Resultados esperados	126
6.8.	Desarrollo de la propuesta	128
6.8.1.	Objetivo 1: Formulario virtual online	128
6.8.2.	Objetivo 2: Sistema de control de rendimiento	148
6.8.3.	Objetivo 3: Tablero digital de desempeño	156
6.9.	Consideraciones finales de la propuesta	165

CAPITULO VII DISCUSIÓN

7.	Discusión	167
----	-----------	-----

CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

8.1.	Conclusiones	172
8.2.	Sugerencias	173

CAPITULO IX REFERENCIAS

9.	Referencias	175
----	-------------	-----

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación	187
Anexo 2: Instrumento cuantitativo	188
Anexo 3: Instrumento cualitativo	190
Anexo 4: Base de datos (Instrumento Cuantitativo)	197
Anexo 5: Triangulación de las entrevistas	201
Anexo 6: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	210
Anexo 7: Ficha de validación de la propuesta	219
Anexo 8: Evidencia de la visita a la empresa	220
Anexo 9: Evidencia de la propuesta	221
Anexo 10: Artículo de investigación	222
Anexo 11: Matrices de trabajo	227
Anexo 12: Matriz de instrumentos	266

índice de tablas

Tabla 1	Matriz de las subcategorías e indicadores del Desempeño laboral (CA1)	69
Tabla 2	Matriz de las subcategorías e indicadores de las Herramienta informáticas (CA2)	70
Tabla 3	Población total de la ONG en estudio.	71
Tabla 4	Muestra aleatoria de la ONG en estudio.	72
Tabla 5	Selección de informantes clave en la ONG en estudio.	73
Tabla 6	Validación de expertos del instrumento cuantitativo: Cuestionario para medir el desempeño laboral en los colaboradores en una ONG	75
Tabla 7	Confiabilidad del instrumento cuantitativo.	76
Tabla 8	Frecuencias y porcentajes de las preguntas 1 al 5 respecto a la sub categoría SC1.	85
Tabla 9	Frecuencias y porcentajes de las preguntas 6 al 9 respecto a la sub categoría SC2.	91
Tabla 10	Frecuencias y porcentajes de las preguntas 10 al 14 correspondientes a la sub categoría SC3.	96
Tabla 11	Pareto de la categoría CA1 en los colaboradores de la ONG.	102
Tabla 12	Categorías emergentes después de la triangulación de la entrevista.	109
Tabla 13	Cruce de la información obtenida en relación a las	117

respuestas más relevantes obtenidas por principio de Pareto 20-80.

Tabla 14	Valuación de las alternativas en cuanto al factor Tiempo.	120
Tabla 15	Valuación de las alternativas en cuanto al factor Costo.	121
Tabla 16	Valuación de las alternativas en cuanto al factor Impacto tecnológico.	122
Tabla 17	Valuación de las alternativas en cuanto al factor Impacto tecnológico.	123

Índice de figuras

Figura 1	Representación de un sintagma holístico.	66
Figura 2	Organigrama de la Asociación Fundación Contra el Hambre.	81
Figura 3	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 1.	86
Figura 4	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 2.	87
Figura 5	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 3.	88
Figura 6	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 4.	89
Figura 7	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 5.	90
Figura 8	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 6.	92
Figura 9	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 7.	93
Figura 10	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 8.	94
Figura 11	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 9.	95
Figura 12	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 10.	97
Figura 13	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 11.	98
Figura 14	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 12.	99
Figura 15	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 13.	100
Figura 16	Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 14.	101
Figura 17	Gráfico de Pareto de la categoría desempeño laboral en los colaboradores de una ONG, Lima, 2018.	103
Figura 18	Relación cuali-cuantitativa.	116
Figura 19	Diagrama de Ishikawa para determinar la relación causa-efecto.	119

Figura 20	Diagrama de procesos para el objetivo 1.	131
Figura 21	Diagrama de flechas en aumento para el objetivo 1.	133
Figura 22	Cronograma de la fase 1 del objetivo 1.	134
Figura 23	Cronograma de la fase 2 del objetivo 1.	135
Figura 24	Ventana de inicio y petición de datos principales.	137
Figura 25	Sección para determinar el aspecto Comunicación.	138
Figura 26	Sección para determinar el aspecto Liderazgo.	139
Figura 27	Sección para determinar el aspecto Motivación.	140
Figura 28	Sección para determinar el aspecto Seguridad, Orden y Limpieza.	141
Figura 29	Sección para determinar el aspecto Capacitación y Desarrollo.	142
Figura 30	Sección para determinar el aspecto Actitud y Colaboración.	143
Figura 31	Sección para determinar el aspecto Solución de problemas.	144
Figura 32	Sección para determinar el aspecto Ambiente de trabajo.	145
Figura 33	Sección para determinar el aspecto Capacidad personal.	146
Figura 34	Sección para determinar el aspecto Productividad.	147
Figura 35	Ventana de cierre al terminar la evaluación.	148
Figura 36	Diagrama de procesos para el objetivo 2.	150
Figura 37	Diagrama de ciclo continuo para el objetivo 2.	152
Figura 38	Diagrama de bloques continuos para el objetivo 2.	153

Figura 39	Cronograma de implementación del objetivo 2.	154
Figura 40	Captura del sistema de control del rendimiento en ejecución.	155
Figura 41	Diagrama de procesos para el objetivo 3.	158
Figura 42	Diagrama de embudo para el objetivo 3.	160
Figura 43	Cronograma de las fase 1 y 2 del objetivo 3.	161
Figura 44	Cronograma de la fase 3 del objetivo 3.	161
Figura 45	Resultados obtenidos después de la evaluación 360° (simulación).	162
Figura 46	Lista de datos gestionados luego de la simulación.	163
Figura 47	Vista previa del tablero digital presentado en el objetivo 3.	164

Índice de cuadros

Cuadro 1	Diagnóstico de problemas.	115
Cuadro 2	Objetivo de la propuesta.	124
Cuadro 3	Plan de actividades para el objetivo 1.	130
Cuadro 4	Indicadores para el objetivo 1.	132
Cuadro 5	Plan de actividades para el objetivo 2.	149
Cuadro 6	Indicadores para el objetivo 2.	151
Cuadro 7	Plan de actividades para el objetivo 1.	157
Cuadro 8	Indicadores para el objetivo 2.	159

Resumen

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son entidades que buscan atender una necesidad sin ánimos de lucrar con ella. Para este estudio se seleccionó a la Asociación Fundación Contra el Hambre que para cumplir con sus objetivos establece diferentes políticas y procedimientos que determinan diversos procesos y funciones para conseguir resultados; sin embargo, el enfoque en el potencial humano que cumple con ello queda ubicado en segundo plano ya que los fondos económicos y financieros obtenidos en estas organizaciones, al ser limitados, se invierten en los proyectos que desarrolla sin tener la opción de invertirlos en la adquisición de algún software o ERP licenciado. Esto hace que el desempeño laboral se vea afectado al no contar con la tecnología necesaria para realizar una adecuada medición del desempeño laboral y, eventualmente diseñar estrategias ideales para mejorar este aspecto.

En este contexto, se llevó a cabo un estudio holístico, mixto del tipo proyectiva, a nivel comprensiva usando un método no experimental. Se aplicaron encuestas y entrevistas a los colaboradores de la organización para conocer su percepción y opinión respecto a cómo es que se mide el desempeño laboral para así proceder con el respectivo análisis. Se determinó que con la implementación de herramientas informáticas online se reduciría adecuadamente los tiempos que demanda evaluar al personal a un costo bastante accesible, esto permitiría fortalecer sus competencias y así crear un mejor clima laboral.

Palabras clave: *Desempeño laboral, herramientas informáticas, internet.*

Resumo

As organizações não-governamentais (ONGs) são entidades que buscam atender a uma necessidade sem incentivo para lucrar com ela. Para este estudo, foi selecionada a Fundação Contra a Fome (FH Peru), que, para atingir seus objetivos, estabelece diferentes políticas e procedimentos que determinam vários processos e funções para alcançar resultados; no entanto, o foco no potencial humano que o cumpre é colocado em segundo plano, uma vez que os recursos financeiros obtidos nessas organizações, sendo limitados, são investidos nos projetos que desenvolve sem ter a opção de investi-los na aquisição de algum software ou ERP licenciado. Isso significa que o desempenho no trabalho é afetado por não ter a tecnologia necessária para realizar uma medição adequada do desempenho no trabalho e, por fim, para desenhar estratégias ideais para melhorar esse aspecto.

Neste contexto, um estudo holístico, misto, do tipo projetivo foi realizado em um nível abrangente usando um método não experimental. Pesquisas e entrevistas foram aplicadas aos colaboradores da organização para conhecer sua percepção e opinião a respeito de como o desempenho no trabalho é medido, a fim de proceder com a respectiva análise. Foi determinado que a implementação de ferramentas de TI on-line reduziria adequadamente o tempo necessário para avaliar a equipe a um custo bastante acessível, o que fortaleceria suas habilidades e, assim, criaria um ambiente de trabalho melhor.

Palavras-chave: *desempenho no trabalho, ferramentas computacionais, internet.*

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

1.1. Identificación del problema ideal

En la actualidad existe una tasa de desempleo aproximada de 5,8 por ciento en todo el mundo equivalente a más de 200 millones de personas en búsqueda de alguna oportunidad. Expertos de la OIT han afirmado que esta cifra irá en aumento. Esto no es de sorprender si observamos que solo en América Latina y el Caribe la tasa de desempleo promedio subió de 7,9 a 8,4 lo que da un total aproximado de 26,4 millones (OIT, 2017). En la realidad local, se puede observar que solo en Lima Metropolitana la tasa de desempleo para fines de 2017 dejó una marca del 6,9 por ciento en 2017, equivalente a 358 400 personas que han buscado trabajo activamente en comparación con los 345 700 en 2016 (INEI, 2017).

Si bien, en estos últimos años esta realidad se vio influenciada por las diferentes situaciones de algunos países en Sudamérica (como la crisis en Venezuela o los hechos acontecidos en Brasil), estos resultados no solo se han ido colocando en las tablas estadísticas de las entidades dedicadas al estudio de la rotación de personal centralizado solo en la búsqueda de oportunidades sino también vale analizar, paralelamente, los motivos del porque las personas renuncias tan seguido ocasionando gastos excesivos (en algunos casos) invirtiendo así en; convocatorias, selección del personal, reclutamiento, capacitaciones, etc. Gastos que, al no ser regulados (p. ej. Preocupándose solo en buscar a un personal que releve el puesto de otro que renunció a la semana de ser contratado) terminan por dejar un desequilibrio no solo en el área de Recursos Humanos sino en toda la organización. Claro está, que al hablar de desempleo no solo se está limitando a analizar a las personas que están en búsqueda sino también en aquellas que terminan, por último, siendo desempleadas a causa de una renuncia voluntaria o de forma arbitraria, ambas

decisiones tomadas por causas que, posiblemente, no hayan sido identificadas adecuadamente.

En este contexto, es importante entender cuál es la percepción que los colaboradores tienen de la organización donde laboran, cuáles son sus expectativas no solo salariales sino también sus expectativas referentes al espacio donde realizaran sus actividades, cómo es que observan a la organización y qué sienten frente a la competencia, entre muchas otras observaciones. Esto es de vital importancia pues ayuda a tener un panorama más claro del reflejo en el espejo ajeno; de cómo la organización es vista desde fuera considerando una introspección desde dentro. Esto invita a pensar que tan importante debe ser la participación compartida entre cada miembro que conforma la organización desde la cabeza o representación (p. ej. altos directivos, gerentes) hasta las extremidades más lejanas o de primera línea (p. ej. personal de limpieza, de seguridad) lo que, en suma, terminará por construir una visión compartida que apunte a un buen posicionamiento no solo a nivel laboral sino también a un crecimiento mayor en todas las áreas de la organización.

Todo esto, en suma, permite dar una mirada rápida al entorno donde el principal factor a considerar es el desempeño laboral.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el uso de herramientas informáticas permitiría medir el desempeño laboral de los colaboradores de una ONG?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer el uso de herramientas informáticas online para medir el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores respecto a las funciones y procedimientos de acuerdo a sus tareas y actividades que realizan en una ONG.

Conceptualizar diferentes teorías, conceptos y antecedentes que estén alineados con el problema ideal en relación al desempeño laboral y a la solución presentada en el presente estudio.

Diseñar una propuesta para implementar herramientas informáticas que permita analizar, monitorear, evaluar y mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una ONG.

Validar los instrumentos de medición cuantitativo y cualitativo usados en el presente estudio para reforzar la solución de esta propuesta.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación metodológica

El estudio será cualitativo y cuantitativo, siendo este un enfoque mixto. Se utilizará el tipo de investigación proyectiva, comprensiva y no experimental pues estará orientado a proporcionar soluciones a los problemas planteados en una realidad determinada tal y como ocurran naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

1.4.2. Justificación practica

En los últimos años las organizaciones que buscan posicionarse en el mercado invierten altas sumas de dinero en el potencial humano; en contraste con ello, dentro de las organizaciones públicas y no gubernamentales, muchas veces, los fondos son asignados a la productividad o a los proyectos poniendo en según plano o último lugar el interés por los colaboradores optando, estos últimos, por abandonar el trabajo y generando, indirectamente, gastos extras en el proceso de selección del personal y todo lo que a ello se refiera.

La presente investigación tiene como finalidad enfocarse en la revisión de las funciones, procedimientos, tareas y actividades así como también indagar sobre el uso y manejo de las competencias de los colaboradores en una ONG para poder ofrecer una propuesta que incentive el uso de herramientas informáticas libre de licencias que funcione dentro de un contexto web reduciendo así los gastos por adquisición de un software especializado que tiene un alto costo de inversión brindando, por el contrario, información confiable para poder monitorear, analizar y mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico

2.1. Sustento teórico

Como base teórica se tomará como punto de partida a la teoría general de los sistemas propuesta por Bertalanffy en el año 1968 y analizada desde un enfoque más práctico por Sarabia en 1995. La ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente, impuesta por la inmensa cantidad de datos, la complejidad de las técnicas y de las estructuras teóricas dentro de cada campo (Bertalanffy, 1968). Así, se puede entender como la ciencia de los Sistemas a todo aquello que estudia diferentes entornos de situaciones específicas que, de uno u otro modo, interactúan entre sí para obtener resultados de mayor envergadura. Entender un sistema como tal requiere de diferentes esfuerzos que den soporte a un conocimiento más integrado, los encargados de elaborar senda tarea son considerados sistémicos; estos, parten del conocimiento de sus propias limitaciones y de la necesidad de colaborar con otros hombres para llegar a captar la realidad en la forma más adecuada para los fines propuestos (Sarabia, 1995).

A nivel de aplicación, con la práctica y los años se ha ido perfilando este concepto hasta el punto de crear modelos que permitan analizar diferentes escenarios sean por separado o de una forma más integrada. Bertalanffy argumenta que; una teoría general de sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otro lado, vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos (Bertalanffy, 1968). Efectivamente, no todo instrumento creado a partir de una concepción intrínseca puede dar resultados contundentes, por ello es importante ver cada situación problemática también desde fuera. Llegado a este punto es necesario definir la forma en que se llevará a cabo esta enmienda.

Es importante tomar en cuenta lo que aporta Sarabia (1995) en todos estos sistemas se observa como cada subsistema se “sacrifica” por los demás, recibiendo a cambio las ventajas inherentes a pertenecer a un sistema de superior jerarquía, ventajas de las que carece cada miembro en particular, y que en conjunto denominaremos con el término de sinergia.

En relación a este término, Covey (1997) describe a la sinergia como la relación de las partes entre sí que a su vez es una parte en y por sí misma. Considerando el término que Sarabia describe como “sacrificio” en relación a lo que explica Covey se puede interpretar como un procedimiento de mejora continua en el que cada parte del procedimiento en si es dividida en procesos que a su vez incluyen funciones en cada uno de ellos que deben ser afinados, corregidos y, porque no, en algunos casos retirado del procedimiento completo. La sinergia dentro de la concepción de un sistema contribuye a una optimización que puede potenciar el resultado pero que, también, como argumenta Bertalanffy llevarlo al perjuicio. Es así como una organización esta predeterminada al éxito o al fracaso.

Para entender mejor la teoría general de sistemas y establecer una relación directa con el presente estudio es necesario ampliar un poco más el horizonte de conceptos que se han ido manifestando a través de los años. Siguiendo con Bertalanffy (1968) de buenas a primeras da la impresión de que la definición de sistemas como «conjuntos de elementos en interacción» fuera tan general y vaga que no hubiera gran cosa que aprender de ella. El ejemplo más resaltante sería el de los sistemas cerrados y abiertos que, en síntesis, manifiestan un proceso definido, rígido, preestablecido y que puede cambiar con el tiempo

como en el primer caso y un sistema que, desde su origen, va transformándose en nuevos sistemas que van mejorando progresivamente como en el segundo caso. Sarabia (1995) argumenta que un sistema abierto es posible a partir de diferentes condiciones iniciales alcanzar un estado final dado, pero no predeterminado de forma única, utilizando para ello diferentes mecanismos reguladores. El resultado de la interacción y evolución de distintos elementos conlleva a un mismo estado final. Esto es considerado como: principio de equifinalidad.

Llegado a este punto, será necesario considerar una segunda teoría intrínsecamente relacionada con la teoría general de los sistemas: la teoría de la información o, en esencia, la teoría de la comunicación. Bertalanffy explica cómo es que la noción general en teoría de la comunicación es la de información. En muchos casos la corriente de información corresponde a una corriente de energía (Bertalanffy, 1968). Lo que se entiende en cómo es que se emite un mensaje que viaja a través de algún canal hasta llegar a un determinado punto de recepción. Según Shannon (Citado por Lopez A., Parada A., Simonetti F., 1995) el concepto de información supone la existencia de duda o incertidumbre. La incertidumbre implica que existen diferentes alternativas que deberán ser elegidas, seleccionadas o discriminadas.

En este contexto se puede mencionar el término entropía que, para Bertalanffy, vendría a ser una medida del desorden de un sistema. Así, la relación entre un sistema desordenado y la existencia de una incertidumbre conlleva a definir el concepto de retroalimentación. Por medio de la retroalimentación se pueden establecer diferentes tipos de control frente a cualquier situación complicada, esto ayuda a revisar todos los hechos

acontecidos en un determinado periodo y, de este modo, poder determinar donde se origina el problema que esté causando un desorden dentro de un proceso ya establecido. Sin embargo, siguiendo con Shannon (Citado por Lopez A., et al, 1995) la mayoría de las fuentes de información producen mensajes que no consisten en una única elección entre posibilidades de igual probabilidad, sino en elecciones sucesivas entre posibilidades de probabilidad variable y dependiente. A este efecto se le considera como redundancia. Dicho de una forma objetiva, la relación que existe entre entropía y redundancia vendría a ser entendido como la forma en que la información es procesada por un sistema; en el primer caso, cuando un sistema no tiene claridad en su composición es muy difícil deducir cuales serían los riesgos que podrían suscitarse. P. ej. Un mecánico ha creado un nuevo motor con piezas que aparentemente carecer de compatibilidad y han sido colocadas de una forma desordenada pero que, sin embargo, hay indicios de que el invento pueda funcionar pero es mucho más probable que se eche a perder y explote, esto quiere decir que existe una baja predecibilidad ya que no se puede acertar con un resultado conciso; en el segundo caso, cuando un sistema tiene demasiados elementos que están bien definidos e interactuando entre si y, aun así, estos subsistemas cuentan con más elementos ordenados pero en abundancia. P. ej. Siguiendo con el mecánico y su invento novedoso, en esta ocasión ha rediseñado su motor colocando gran cantidad de piezas que, de retirarse o agregarse una pieza más, con solo los elementos necesarios podría echar a andar, esto quiere decir que existe una altamente predecible. En ambos sentidos, se entiende que tanto en el primer como en el segundo caso interviene la estadística.

En palabras de Shannon (Citado por Lopez A., et al, 1995) el concepto de información es definido en términos estrictamente estadísticos, bajo el supuesto que puede

ser tratado de manera semejante a como son tratadas las cantidades físicas como la masa y la energía. Así, considerando este argumento y en relación a los dos escenarios mencionados en el párrafo anterior se hace referencia a las probabilidades que podrían presentarse durante el ciclo de vida de un sistema. La información se relaciona con la libertad de elección que tenemos para seleccionar un mensaje determinado de un conjunto de posibles mensajes (en Shannon, citado por Lopez A., et al, 1995). Para dar con esta elección es necesario analizar el sistema y disponer del número necesario de datos que, siendo procesados de forma adecuada, serán transformados en información.

Cuando se analiza un sistema, hay que fijar la atención en tres aspectos que permitirán crear un modelo: el aspecto funcional, que se enfoca en la actividad del objeto en sí; el aspecto orgánico, que se enfoca en el análisis de la estructura estática como dinámica; y el aspecto genético, que se enfoca en la evolución y el suceso del mismo, de manera que la percepción y el modelo del objeto que se disponga ofrezca una compensación entre el ser, el hacer y el suceso (Sarabia, 1995). Así, para poder ir perfilando el presente estudio, es necesario establecer los tres aspectos del objeto de estudio o sistema (en este caso, los colaboradores) para lo cual tendremos: El aspecto funcional, que estará relacionado con la actividad que cada colaborador realice en su labor cotidiano; el aspecto orgánico, que vendría a ser el análisis y procesamiento de la información que tendrá que ser recopilada; finalmente, el aspecto genético que se enfocará en cómo es que se va desarrollando la equifinalidad del objeto de estudio. Toda esta base teórica lleva a abordar algunas otras teorías como la teoría de la administración (Fayol 1987), la teoría de las competencias (Gallegos, 2007) y la teoría del aprendizaje social

(Rotter, citado por Covarrublas, G. & Mendoza, M., 2013) que serán abordadas a groso modo en los siguientes párrafos.

La teoría de la administración permite establecer diversos factores que se deben tomar en cuenta a lo largo de todo el proceso de colocación del nuevo personal (que, Fayol denomina: agente) entendiendo que para poder evidenciar resultados confiables, los colaboradores deben de pasar por todo un proceso de madurez el cual no debería de ser interrumpido. Dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo tras la evaluación de su desempeño laboral se podrían incluir diferentes capacitaciones en las áreas o aspectos que den un resultado de mayor o menor medida. Fayol (1987) argumenta que se requiere de mucho tiempo para evaluar a los hombres y sus funciones en una gran empresa, para poder responder a un programa de acción, para adquirir mayor confianza en sí mismo y para inspirar a otros.

Según la teoría de competencias (Gallegos, 2007) se puede afirmar que éstas cuando son bien empleadas y aplicadas pueden contribuir a la organización dándole un valor mayor a cada procedimiento o función que realicen los colaboradores. Las competencias son las que contribuyen a dar valor a los procesos organizacionales, es importante aclarar que no todas las competencias se pueden desarrollar, aquellas que se identifican como fundamentales tendrán que ser objeto de identificación en los procesos para la selección del personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras (Gallegos, 2007). La presente investigación pretende colaborar con la evaluación de cada colaborador en relación al desempeño laboral y que esto permitan

contar con un personal bien capacitado que responda con efectividad y eficiencia a las diversas tareas y procesos que realicen en su labor diaria.

Finalmente, la teoría del aprendizaje social según Rotter (citado por Covarrublas, et al, 2013) plantea que los resultados que alcanzan las personas en diversos ámbitos del funcionamiento vital, están relacionados directamente con las expectativas y con el valor que le conceden a los posibles resultados de sus actos. Así, permitirá darle el valor adecuado a cada una de los procedimientos y funciones que cada colaborador desarrolla, así como permitir el reconocer sus los logros y metas de acuerdo a la mejora de su desempeño laboral.

2.2. Antecedentes

En cuanto a los antecedentes del presente estudio, se ha tomado como referencia estudios a nivel internacional de países latinoamericanos tales como Colombia, Ecuador y Guatemala. La perspectiva de los autores se ha enfocado en temas como el talento humano y la evaluación del desempeño enfocado en las competencias.

Según Mora (2008) en su investigación en la que presenta una *Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A* realizada en la Pontificia Universidad Javeriana en la sede de Bogotá, Colombia, cuyo objetivo es el de proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo; el proyecto Com. Talento Humano fue la muestra de la

gestión de conocimiento que logró que en CNT eleve los niveles de comunicación entre los clientes tanto externos como internos, esto fue posible ya que se consideraron tres variables importantes: la gestión del talento humano, la comunicación y servicio al cliente. Esto permitió diseñar diversas herramientas tecnológicas que ayudaron a actualizar la información que se encontraba almacenada históricamente en sus sitios web, finalmente se observó un aumento en la productividad de los colaboradores superando así los obstáculos a los cuales se vieron expuestos. Tomando esta investigación como referencia permitirá implementar certeramente una herramienta informática en la ONG del presente estudio que creará un canal importante entre las relaciones de todo el personal, desde la alta dirección hasta los facilitadores de campo con lo que, a su vez, permita dar seguimiento y monitoreo del desempeño de todos los colaboradores.

Prieto (2013) en su investigación *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* realizada en la Pontificia Universidad Javeriana en la sede de Medellín, Colombia, permitió explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad lo que, en efecto, dio como resultado una planificación del talento humano que permitió anticipar y prevenir el movimiento (rotación) del personal. Al usar este recurso eficazmente permitió alcanzar las metas de la empresa. Entre sus conclusiones podemos destacar que la generación de ventajas competitivas, los procesos de capacitación, desarrollo y retención del talento se han convertido en el principal reto de la empresa ocasionando, en su mayoría, un mayor cambio de trabajo. Sin embargo, al enfocarse en la satisfacción laboral (o felicidad laboral)

esto sugiere una mayor cercanía para con el personal por el cual se debe estar interesado en su bienestar no solo salarial sino también emocional. Con todo esto, se refuerza el hecho de contar, necesariamente, con una herramienta que permita dar seguimiento al desempeño de los colaboradores pues con ello se podrá determinar qué tan adaptados estarán a sus roles y funciones para que puedan conseguir resultados alentadores que les motiven a seguir adelante y así evitar que terminen cambiando de trabajo.

En su estudio Ayala (2013) propuso realizar una *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180° en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR*, estudio que se realizó en la Universidad Andina Simón Bolívar en Quito, Ecuador. En este estudio se propone como objetivo el de Identificar los diferentes tipos o métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores en EPPETROECUADOR, lo que dio buenos resultados que permitieron llegar a diversas conclusiones, entre estos, que se determinó una disminución de la valoración final del 69% del perfil duro (dicho de otro modo, la información presentada en su hoja de vida) y el 40% a la evaluación de competencias. Esta diferencia (a favor del perfil duro) finalmente no fue la más acertada pues en su estudio sugiere que durante el proceso de selección del personal se consideró un proceso de selección por información escrita más que por evaluación del desempeño. Con esto, se observa la importancia que se debe tener a las competencias de los colaboradores pues la propuesta de implementar una herramienta informática considera el actuar diario de los colaboradores que, dependiendo de la demanda a la que estén expuestos, serán evaluados en caliente a lo largo de sus labor diaria.

Para Pazmiño (2013) en su investigación sobre el *Análisis, diseño y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias* en la Universidad Central del Ecuador en Quito, Ecuador el objetivo de su estudio era el de analizar, diseñar y desarrollar un sistema informático que permita evaluar en forma eficiente y efectiva el desempeño de los empleados, en relación a los estándares preestablecidos de la organización con lo que fue necesario parametrizar las evaluaciones que se realizaron de forma correcta haciendo énfasis en la definición de los perfiles por cargo y el diccionario por competencias que, para el investigador, son la base principal de la evaluación por competencias. Así, obtuvo buenos resultados con el aplicativo Mozilla Firefox lo que sugiere que la implementación de la herramienta del estudio propuesto en este trabajo considere el uso de dicho navegador de internet. Encontró que mediante la implantación del sistema la seguridad de la información era beneficiada además que tras de su retroalimentación le sirvió para fijar metas para el nuevo periodo de evaluación. Con esto, se puede afirmar que la implementación de la herramienta informática en este estudio será ejecutada sobre el browser Mozilla Firefox y con esto poder asegurar una adecuada navegación así como también que los resultados tras de su uso permitirán establecer nuevos planes de capacitación e incluso selección del personal para así contar con el staff adecuado en cada una de las áreas de la organización.

Conforme al estudio de Mejia (2011) sobre la *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales* en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala su objetivo se enfoca en determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. Así, entre sus resultados se pudo constatar que un 75% de los agentes

admiten que los parámetros de desempeño y competencias laborales establecidas siempre facilitan y mejoran su desempeño considerando que las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y a un desempeño superior. Con esto, se puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. En cuanto a las conclusiones que obtuvo se destacan dos: Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar la productividad y, se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales fueron de gran influencia en el desempeño de los agentes de servicio telefónico. Este estudio impacta transversalmente al estudio en cuestión, ya que afirma claramente que cuando una organización se enfoca en las competencias de sus colaboradores y consigue evaluar su desempeño, los resultados permiten elevar el nivel de estos a estándares de efectividad; esto, claro, siempre y cuando los gerentes y jefes tengan la disposición de optimizar las tareas y procesos de su personal a cargo, así como también la disposición de actualizar sus conocimientos, mejorar sus habilidades y desarrollar una apropiada actitud para que, en conjunto, puedan desempeñarse exitosamente en sus áreas de trabajo.

En cuanto a los antecedentes nacionales, el estudio de estos trabajos ha venido a ser realizado por universidades de Andahuaylas, Tarapoto y Lima cuya dirección está orientada al clima laboral, competencias profesionales y desempeño laboral. Según Quispe (2015) en su investigación del *Clima organizacional y desempeño laboral* en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas en la universidad nacional José María Arguedas de Andahuaylas, Perú plantea como objetivo el de determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha,

Andahuaylas obteniendo como resultado que la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral guardan una relación directa por lo que la significatividad es alta. Esto concluye que a medida que se incrementa la relación entre el clima organizacional el desempeño laboral también se verá afectado. Aplicando este resultado al estudio en cuestión se puede argumentar que al tomar en cuenta el desempeño laboral como variable dependiente se podrá obtener un resultado que impacte sobre el clima laboral ya que los colaboradores que sean monitoreados podrán detectar las competencias a potenciar así como también las que se deberá de reforzar complementándolo con capacitaciones o talleres. Todo esto creará un mejor entorno en el que tendrán la oportunidad de mejorar cada vez más.

Para Alfaro (2011) en su investigación que estudia las *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú* en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú. Propone determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesores de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010. En su estudio se puede reflejar que las competencias profesionales en cualquier disciplina están en constante cambio por lo que se requiere enfocarse en investigar nuevas formas para que los profesionales dispongan de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarias para ofrecer un buen desempeño laboral. Si bien, el estudio se centra en el estudio de las competencias adquiridas a nivel profesional como a nivel laboral, no deja de ser cierto que son una pieza fundamental por la que hay que apostar. En el presente estudio del uso de una herramienta informática se conseguirá obtener evidencia del desempeño de

los colaboradores la cual permitirá analizar su avance de forma progresiva y complementar sus dificultades con capacitaciones, talleres o cursos orientados a sus propias competencias.

Reátegui (2017) en su estudio sobre la *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016* en la universidad Cesar Vallejo de Tarapoto, Perú; tiene como objetivo el conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, centro poblado de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín. En cuanto a sus resultados se puede determinar que la influencia de la motivación en el desempeño laboral afecta al 21% de los colaboradores siendo un mayor número de la muestra (47%) quienes argumentan que el nivel es bajo, esto debido a que no existe un adecuado proceso que les permita mejorar su desempeño.

Por otro lado determina que la relación entre el salario y los beneficios frente al desempeño laboral influye aproximadamente al 40% por lo que se puede argumentar la necesidad de poder determinar con un adecuado acompañamiento (análisis, monitoreo y evaluación) del desempeño para así desarrollar programas adecuados a los colaboradores que permita mejorar su desempeño para poder acceder a mejores beneficios y un eventual incremento en su salario.

Según Gonzales (2015) en su investigación *Eficacia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje significativo de estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma en el año 2014 en la universidad San Martín de Porres* que tuvo como objetivo Determinar la influencia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje significativo de los estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma, en el año 2014 obtuvo como resultado que existe una dependencia o influencia del uso de herramientas informáticas con el aprendizaje total. Es importante considerar lo expuesto por la nueva ley universitaria 30220 que afirma que para el fortalecimiento de la investigación es importante el uso de herramientas informáticas, siendo estas indispensables en todo el proceso de aprendizaje. También se puede resaltar el uso de herramientas de navegación por internet que, en la actualidad, son las que más se usan a diario y cada vez más organizaciones apuestan por las soluciones en la nube. La presente investigación propone implementar una herramienta informática que solo requiere del acceso a internet para poder ser ejecutada con lo que la investigación mencionada reafirma la importancia de estas herramientas en la actualidad.

Para Mazuelos (2013) en su investigación *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma en la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima* propone tres objetivos que, básicamente, son: analizar las tendencias de selección, descripción de características de un modelo por competencias aplicado a la selección e identificación de los efectos tras de la aplicación de dicho modelo. Sus resultados determinaron que la aplicación de dicho modelo de selección tiene efectos vinculados con el desempeño de los candidatos seleccionados. Así, se obtuvo un impacto positivo y uno negativo siendo el

primero una oportunidad de categorizar a los docentes más calificados en llevar más responsabilidades; por contraparte, al considerar un modelo de selección por competencias el resultado está predeterminado lo cual, en algunos casos, puede generar discrepancias entre lo que hace y lo que dice hacer. En sus conclusiones precisa que desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos; por otro lado, el proceso de selección de personal aplicando dicho modelo genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato ya que, tras de su evaluación, este contará con las competencias necesarias para asumir su cargo.

2.3. Marco conceptual

El desempeño laboral

El desempeño laboral ha sido siempre un factor importante para que los empleados desarrollen su efectividad en una organización. Actualmente, el departamento de recursos humanos en muchos centros de trabajo ha manifestado su interés en los aspectos que permitan no solo medir el desempeño, sino que lleguen a mejorarlo. Así, hablar de desempeño, refiere que las acciones y comportamientos relevantes de los colaboradores sean observados mientras los desarrollan en su centro de trabajos de forma orgánica. Esto, en síntesis, puede ser medido en base a las competencias de cada uno para, de este modo, medir su nivel de contribución para la organización (Pedraza, 2010).

Entendiendo este concepto, se puede afirmar la importancia que se le debe dar al recurso humano y su adecuada administración pues no solo es importante analizar,

monitorear y evaluar el desempeño. Es así que la presente investigación propone implementar una herramienta informática que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de la organización.

En la actualidad, el mundo en el que se vive es un mundo cambiante, donde factores fundamentales como la equidad, el orgullo y el propósito son elementos necesarios a tomar en cuenta cuando hablamos de un fortalecimiento institucional que permita tanto a empresas como organizaciones ser más competitivas en los mercados donde quiera incursionar (Great Place to Work, 2017). Es así que hoy por hoy, ya no se habla de las organizaciones más productivas o de las que cuentan con un mayor número de sedes pues estos últimos años el crecimiento más latente se da en las organizaciones más competitivas en el mercado de las competencias de sus colaboradores lo que se materializa finalmente en su desempeño laboral. Para ofrecer una buena atención a los clientes en una empresa de servicios hay que considerar los factores que se encuentren correlacionados entre si y que incidan de forma directa en el desempeño de los colaboradores; en una investigación de este tipo se consideran la satisfacción del trabajador, el autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación para el trabajo (Quintero, 2008). Con base en lo anterior, se tomará como referencia los factores mencionados para poder incorporarlos al momento de elaborar los instrumentos de medición cuantitativos y cualitativos ya que servirán como fuente de recolección de datos para conseguir un adecuado resultado para determinar las alternativas de solución luego de aceptar la propuesta.

Por otro lado, es importante que se tome en cuenta el modo en que diversas organizaciones administran sus recursos llevando a cabo una calificación bien diferenciada

entre los trabajadores de oficina y en la fábrica, otros casos son los que perfilan los conceptos de mano de obra directa o indirecta a un nivel más allá del significado conceptual haciéndolo parecer una forma de diferenciación entre las personas de saco y corbata y las que trabajan en el campo cuando, en el fondo, todos son parte de una sola organización (Chiavenato, 2009). Esto presenta un escenario que, hasta el día de hoy, seguimos viendo (y viviendo) pues, si bien, existen empresas y organizaciones que se preocupan por darle el calificativo correcto a su personal también existen muchas que se basan en el volumen de la producción más no en el recurso humano y, finalmente, se obtiene como resultado de ello un colaborador disconforme que no se identifica con su centro de trabajo y termina por renunciar al puesto asignado. Es por esto que tras de la implementación del presente estudio se pretende nivelar esta diferenciación que plantea ser más inclusiva e integral.

No hay una definición general que haya sido aceptada puesto que su significado ha tenido diferentes términos en las organizaciones como por ejemplo: dirección por objetivos o evolución de los empleados (Iturralde, 2011). En líneas generales, puede resultar complicado entender lo que significa desempeño laboral para las organizaciones, esto se debe a que adquiere diferentes definiciones en cada una de ellas. Entre las mencionadas líneas arriba se podría considerar como la más acertada para este estudio la de evolución de los empleados pues se pretende darle seguimiento a su desempeño laboral de forma orgánica sin intervenir directamente en sus tareas o actividades.

Respecto a los Procedimientos

La escuela de pensamiento con mayor número de partidarios es aquella que considera que un sistema de indicadores clave tiene mayor relevancia en cuestiones de método para darle a la gerencia la información que solicite (Rockart, 1980). Así, el tener un conocimiento claro y bien diferenciado de las funciones y procedimientos en la organización en estudio para entender cómo es que opera todas sus áreas de trabajo, esto, con el fin de poder determinar un adecuado sistema de indicadores clave que ayude a implementar adecuadamente la herramienta informática sin intervenir directamente en el desarrollo orgánico de sus operaciones y así ser acoplada en el momento en que la alta dirección lo permita.

Los procedimientos pueden entenderse como planes por los cuales se establecen métodos que permitan manejar diversas actividades (Riquelme, 2012). Esto permite comprender que para definir un adecuado procedimiento hay que conocer primero cuales son las actividades que desarrolla cada área. En esta investigación, se utilizará un instrumento que permita deducir que tanto conocen los colaboradores de las actividades que realizan en la organización, con lo que permitirá establecer los métodos más adecuados para cumplir con ello.

Es importante recordar que al hablar de procedimientos, esto hace referencia a un conjunto de actividades que se llevan a cabo siguiendo una secuencia establecida con lo que se pueda obtener un bien o un servicio (Isotools, 2016). Una vez que se deducen las respectivas actividades de cada área, se procede a definir una secuencia que establecerá cada uno de los procesos que deberán ejecutarse hasta lograr alcanzar un resultado. Con

esto, podemos decir que un procedimiento es la forma específica de realizar una actividad, un subproceso o un proceso. Estos, se redactan en documentos que explican paso a paso lo que se debe realizar (Portal Iddeo). Para llevar a cabo un adecuado seguimiento, control y posterior ejecución de los procedimientos es necesario que estén redactados en formatos pre-establecidos, documentos que permitan observar cada una de las acciones que se van a realizar en cada etapa del procedimiento; al ejecutar estos conjuntos de acciones, que posteriormente se convertirán en actividades.

Es así que se entiende como procedimiento a la secuencia lógica de pasos que permitirán ejecutar una determinada tarea (Taccone, s.f.). Con lo que se puede argumentar que para la presente investigación consideraremos como procedimiento al conjunto de procesos y factores de éxito que intervienen en las actividades y tareas diarias de los colaboradores para poder determinar nuevos procedimientos que permitan darle al usuario la capacidad de poder darle seguimiento a sus funciones en un menor tiempo y con un mayor rendimiento, para esto será muy importante conocer las opiniones de estos en su labor diaria y, paralelamente, permitirá a los gerentes y a la dirección monitorear y evaluar su desempeño.

Sobre los Procesos.

Los procesos permiten entender en líneas generales todas las tareas realizadas en una organización (Bravo, 2011). Se entiende que todo proceso lleva inmersos procedimientos que deben responder a las actividades que realiza la organización tomando en cuenta que esto ayuda a tener una visión panorámica del accionar de los colaboradores para obtener nuevos resultados.

Con los resultados obtenidos se podrá orientar hacia la información que sea solicitada tanto como si fuera para la oficina de gerencia o la de administración o bien hacia un proceso específico que sea necesario analizar dependiendo de la necesidad a la que apunte el estudio (Rockart, 1980). De este modo, se podrá dar cumplimiento de los procesos que la organización tenga establecida, aportando con un resultado oportuno y personalizado en cada una de las actividades y tareas de los colaboradores en la organización.

Sobre los Resultados.

Hablar de resultados puede parecer algo ambiguo y subjetivo ya que está ligado, necesariamente, a un determinado escenario. Los resultados se obtienen mediante la ejecución de un proceso que ha sido establecido con un determinado propósito. El resultado es la secuela o derivación de una situación definida o bien es la consecuencia de un proceso. Este concepto se puede emplear en diferentes escenarios dependiendo del contenido del mismo (Definición.de, 2008). Sin embargo, enfocar este concepto al desempeño laboral supone establecer una idea clara del mismo ya que sin esto una interpretación puede tornarse complicada ya que será necesaria la concertación de diferentes elementos para establecer un solo concepto final. Un resultado vendría a ser considerado como el cálculo que nos permite medir ciertos aspectos que bien pueden ser objetivos, necesitan estar fundamentados en valores que se puedan contar para poder tener una idea bien definida de cómo funciona algún proceso y, de igual manera, el esfuerzo que se requiera para que pueda ser evaluado (Chiavenato, 2000).

Respecto a las Funciones

Una organización de tipo funcional es la más usada debido a su carácter práctico donde se agrupan las funciones conforme a las tareas básicas que se realizan en las diferentes áreas de trabajo (Munch, 2007). Esto permite entender la importancia de tener bien definidas las funciones por cada área en la organización. También ayudará a identificar y recolectar con mayor facilidad la información específica en la organización pues al ser una organización funcional todos sus elementos están bien distribuidos y no se tendrán que realizar procesos de normalización durante la implementación de la herramienta informática.

Por otro lado, desde el punto de vista organizativo, existen tres tipos de funciones diferentes: Genéricas, específicas y auxiliares. Cada una de ellas responde a un tipo de necesidad; en el primer caso, las funciones genéricas están presentes en todas las áreas que sean parte de la organización; en el segundo caso, las funciones específicas guardan estrecha relación con las actividades propias que realiza cada colaborador en su respectivo puesto de trabajo; finalmente, las funciones auxiliares contribuyen a las que son específicas haciendo que éstas puedan desarrollarse con normalidad (Diaz, 2006). Así, se pueden mencionar diferentes ejemplos para cada una de las funciones mencionadas. En el contexto de la investigación en curso se pueden identificar como funciones genéricas: marcar la entrada y salida, respetar el horario de refrigerio, aplicar el reglamento interno; todos estos ejemplos se aplican a cada colaborador indistintamente de su cargo o responsabilidad. Para las funciones específicas, este estudio se enfocará en las funciones que se realizan en la organización.

Todas las funciones mencionadas entre muchas otras más procuran proveer a la organización de los recursos necesarios para que ésta realice una adecuada planificación, tomando en cuenta los pilares fundamentales de la mejora continua tanto en cantidad como en calidad (Perez, 2012). Con esto se entiende que cuando una organización tiene bien definidas sus funciones para cada uno de sus colaboradores, se percibirá exponencialmente una mejora en todos los ámbitos, esto solo es posible siempre que los colaboradores sean conscientes y tengan claras cada una de sus funciones. Este estudio plantea estudiar dicho elemento para poder determinar diferentes planes de mejora continua.

Ahondando un poco más en los tipos de funciones; por funciones específicas se entiende que son propias del trabajo asignado al colaborador contratado y que, a su vez, esté bien diferenciada con las funciones de otros colaboradores. Las funciones alternativas pueden realizarse indiscriminadamente, sin que exista un orden específico. Existen también funciones complementarias que tienen como finalidad perfeccionar a las funciones que ya han sido delegadas (DT, 2003). Pues, de este modo se puede ampliar aún más la perspectiva enfocada en las funciones de los colaboradores. Tanto las funciones alternativas como las complementarias tienen un estrecho parecido con las funciones auxiliares mencionadas anteriormente.

En líneas generales, las funciones de los colaboradores en un trabajo forman parte del conjunto de tareas rutinarias o actividades realizadas a cabo por una persona en cada posición (Kokemuller, s.f.). En este punto se determina el desglose de todos los conceptos enfocados en las funciones que existan en una organización dando como resultado dos

nuevos elementos tales como: las tareas y actividades. Estas serán explicadas a continuación.

Sobre las tareas.

Dentro de una organización, se les asigna a las personas diferentes tareas u oficios que deben realizar. Las organizaciones contienen rangos o jerarquías y estas tienen reglas y normas específicas, en grados diferentes, lo que define como debe de ser el comportamiento de cada uno en la posición a la que es asignado (Hall, 1983). Por ende, entender este concepto ayudará a comprender mejor cada uno de las tareas que la organización en estudio tiene establecida en cada una de sus áreas. Esto permitirá orientar mejor en la presente investigación al desempeño laboral enfocado en lo establecido por la organización

Es así que las tareas laborales en conjunto determinan el desarrollo de una técnica, el uso de diferentes tecnologías y la división del trabajo. Esto comprende a las funciones del colaborador y el límite de sus competencias (Alvarez, 2005). Se entiende pues, que al agrupar todas las tareas determinadas de cada colaborador de la organización, se podrán obtener un conjunto de actividades bien definidas.

Sobre las actividades.

Para poder clasificar y delimitar las actividades es necesario realizar una división del trabajo, con el objetivo de establecerlas entre los diferentes tipos de funciones

con la mayor precisión, eficiencia y el menor esfuerzo (Much, 2007). Con esto, se puede proceder con una adecuada gestión de las funciones que los colaboradores realicen. Es importante notar que la actividad, en el sentido amplio de la palabra, expresa todo el dinamismo de los seres humanos, siendo el trabajo parte del todo y que termina perfilándose en los diferentes contextos en los que sea expuesta (Neffa, Panigo, Perez y Persia, 2014). Así, se puede argumentar que el concepto de actividad no está directa e inquebrantablemente ligado al trabajo en una organización pues tomará diferentes sentidos donde sean realizadas (p.ej. actividades culturales, educativas, deportivas, políticas, domésticas, etc.). Sin embargo, cabe aclarar que en el sentido estricto de la organización, será parte del conjunto de tareas que realice cada individuo.

Respecto a los Criterios de evaluación

Todo proceso de evaluación responde a la complejidad del objeto en estudio, por lo que es necesario considerar tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos prácticos y no solamente especulativos. La finalidad de una evaluación es la de mejorar a través de la comprensión del objeto (Barrón, 2005). Es necesario entender que para conseguir buenos resultados se requiere de buenas evaluaciones, pero esto dependerá del objeto al cual se le va a evaluar. En esta investigación vamos a considerar como objeto de estudio a los colaboradores de una organización

Respecto a los criterios de evaluación, cuando se habla de competencias, dos de las capacidades fundamentales son la creatividad y el cambio. Necesidades vitales que impliquen un cambio de rol en todas las áreas de la organización (Lozano, 2007). Completando la idea se entiende que el potencial humano requiere de diversos elementos

que le permitan ser más competitivo y que involucren no solo a la primera línea (p.ej. colaborador, supervisor, jefe inmediato) sino a todo el personal incluso a los gerentes y directores, con todo esto se podría contribuir en mayor o menor medida (dependiendo del volumen del personal involucradas) a obtener resultados muy positivos. Una meta efectiva, se enfoca principalmente en los resultados en vez de las actividades. Identificando el lugar al que se espera llegar en contraste con el lugar en el que se encuentre. Brindando información importante para alcanzar la posición ideal y definir cuándo se halla alcanzado. Unificando esfuerzos y trabajo en equipo. Otorgando un significado con propósito ante todo lo que se realice (Covey, 2003).

El optar por una organización competente no solo dependerá de que tan bien estructurados tengan sus procesos o indicadores. Mientras no incluyan al potencial humano como pieza clave para el crecimiento, difícilmente se podrá cumplir con ese objetivo. Es necesario enfocarse en los colaboradores quienes son el principal recurso que da vida a las organizaciones inteligentes. Es recomendable aprender a evaluar las situaciones que se vayan presentando así como las cualidades y debilidades del personal que está laborando, identificando ambas partes (positiva y negativa) en cada decisión u acción que el gerente tome procurando cuestionar sus propias ideas y conceptos para llegar a descubrir nuevas cosas (Lozano, 2007). Con base en esto, se establece la importancia de la participación activa no solo de los colaboradores sino también de los directores y gerentes pues el desempeño laboral en conjunto definirá el estado en el que está actualmente la organización sea un escenario positivo o negativo, la idea es que todos en conjunto interactúen entre sí para un bien común teniendo claras las competencias de cada uno de

los involucrados. Así, y solo así, se conseguirá establecer un buen uso de los recursos para implementar la herramienta informática propuesta en la presente investigación.

Para establecer una estrategia de evaluación es necesario seleccionar una variedad de instrumentos considerando diferentes elementos, entre esos, la congruencia con los aprendizajes esperados definidos en la planificación y el uso pertinente que será aplicado (SEP, 2012). Es importante considerar que para establecer los diferentes criterios de evaluación se debe de elegir un instrumento adecuado que permita obtener el resultado adecuado para responder al problema planteado en la presente investigación.

Sobre los Informes.

Los informes son instrumentos prácticos que se aplican en diferentes ámbitos dependiendo del tipo de información que estos transmitan, su concepto se limita a rendir cuentas de forma ordenada, dando detalles en referencia a alguna acción o tarea realizada. Estos, son comunes en procesos financieros ya que transportan una información precisa y acertada del control de los elementos que hacen que un negocio sea exitoso (Conceptodefinicion.de, 2011). Tomando como referencia esta idea, es importante considerar este concepto pues será mencionado por la presente investigación así como también será necesario para complementar el propósito de la propuesta.

Un informe, aporta datos que permiten un adecuado entendimiento de algún tema en específico, ofreciendo una disquisición lógica y coherente en referencia a los métodos utilizados y sugeridos o formulando una adecuada solución a un determinado problema (partes.com, s.f.). Para el presente estudio, éste concepto

será de mucho valor ya que será aplicado cuando se pretenda sintetizar una idea de forma más detallada. Incluso, el estudio en si que se presenta en este documento puede ser considerado también como un informe.

Sobre las Competencias.

Al hablar de competencia humana en general, se hace referencia al dominio de conceptos, destrezas y actitudes con lo que se consigue identificar a una persona competente; que sabe lo que hace, por qué lo hace y cómo es que actúa frente a eso (Rodríguez, 2007). Entendiendo este concepto, se puede deducir que una persona competente reflejará a un colaborador preparado para cualquier tipo de situación. Esto, de buenas a primeras, no es del todo cierto pues dentro de las organizaciones siempre se perfila a la mejora continua. Sin embargo, esta investigación permitirá identificar que tan bien capacitados están los colaboradores de la organización en estudio.

Una vez que las competencias hayan sido identificadas y normalizadas, incluyendo por cierto los criterios de evaluación, se puede proceder a determinar las condiciones para determinar si posee o no dichas competencias (Irigoin y Vargas, 2002). Con esto, se conseguirá obtener una lista con las competencias detectadas después del estudio y los respectivos análisis para determinar qué tan eficiente puede ser la implementación de las herramientas informáticas online.

Las Herramientas informáticas

Con el pasar de los años, ha acontecido un mayor acercamiento entre los conocimientos de análisis y los usuarios. Respecto a los usuarios, hace unos años no todos tenían un entendimiento del uso y manejo de computadoras; hoy, con las diferentes herramientas que aportan soluciones inmediatas, es necesario conocer el valor de los sistemas computarizados. Este acercamiento permite que se pueda entender más que antes, esto facilitará la intervención de los usuarios en el análisis de los sistemas computarizados (Cáceres, 2014). La tendencia a lo tecnológico es cada vez más popular. Antes, con la llegada de las computadoras muchas actividades fueron automatizándose; luego, con la llegada de internet las soluciones inmediatas fueron en aumento dándole un valor agregado a las nuevas herramientas que ha ido ofreciendo el mercado online; ahora, con la popularización de los equipos portátiles (laptops, teléfonos móviles, tabletas). Es así que la implementación de una herramienta informática que funcione solo con una computadora y el acceso a internet es indiscutible pues permitirá optimizar, mucho más, el desempeño laboral de los trabajadores de cualquier organización.

Todo sistema informático emplea como materia prima a los datos que se almacenan, procesan y transforman para dar como resultado final nueva información, esta es suministrada a los diferentes usuarios del sistema, incluyendo los procesos de retroalimentación, donde se da el valor a la información obtenida para obtener, al finalizar todo ello, un resultado esperado (Hernández, 2003). Esto permite reforzar la idea de implementar una herramienta informática ya que, tras de su implementación, se tendrá acceso a una buena cantidad de información depurada, analizada y personalizada a fin de

que tanto la dirección como las gerencias tengan resultados precisos para darle apoyo a la toma de decisiones.

Los sistemas de información en una organización deben ser discriminatorios y selectivos, pues deben concentrarse en los factores de éxito. La mayoría de las organizaciones disponen de tres a seis factores que determinan el éxito; estas, deben ser desempeñadas cuidadosamente bien para que la organización llegue a posicionarse adecuadamente en el mercado en que lleve a cabo sus operaciones (Ronald, 1961). De este modo, será oportuno establecer diferentes mecanismos que permitan definir, aterrizar los diferentes elementos del estudio para así poder implementar adecuadamente la herramienta tecnológica para obtener los resultados esperados en la organización.

El desarrollo de herramientas informáticas permite revertir las actividades que usualmente son realizadas en cualquier labor de forma que, por sus características especiales, ayudan a obtener una mayor rentabilidad didáctica al implantarse en cualquier proceso (Zamora, Mazón, Sagastabeitia y Fernández, 2001). En este contexto, se puede argumentar que gracias al uso adecuado de herramientas informáticas contribuye para la mejora de procesos en un menor tiempo y con menor esfuerzo. Gracias a esto, se consigue obtener resultados de fácil entendimiento y comprensión para un mejor análisis de la información que permita dar soporte a futuros procesos de mejora a todo nivel.

El uso de tecnologías en contextos formativos mejora el aprendizaje, poniendo en un ambiente adecuado y propicio el enfoque profesional. Los contextos de instrucción y aplicación de las competencias obtenidas permiten elegir cuáles de las competencias y

herramientas deberán de ser enseñadas y practicadas (Samson, 2013). Con esto, se puede afirmar que las herramientas informáticas no solo dependerán de un buen desarrollo o implementación, sino que es importante considerar la formación constante en tecnología de los colaboradores que, finalmente, harán uso de estas herramientas. Enfocarse en la evaluación de su desempeño para mejorar sus competencias contribuirá con el adecuado desarrollo de buenas prácticas para obtener mejores resultados.

Respecto al Hardware

Un hardware comprende todos los dispositivos físicos con los que se construye una computadora, esto incluye elementos mecánicos, electrónicos y eléctricos (Grupo Educare, s.f.). Con esto, se incluyen todos los elementos que intervendrán y serán utilizados para llevar a cabo la investigación. Para efectos unos mayores entendimientos existen otros conceptos que permiten aterrizar la idea de Hardware.

Se le denomina Hardware de computadores al conjunto de circuitos electrónicos, visualizadores, medios de almacenamiento y óptico entre otros (Vazquez, 2012). Es importante contar con todos estos recursos para poder realizar un adecuado estudio pues la forma más práctica de procesar los datos vendrá a ser por medio de diferentes equipos que, en conjunto vendrían a ser los sistemas de cómputo. Al respecto, todos los sistemas de cómputo están constituidos por una unidad que procese la información por medio de ingresos manuales y por una unidad que permita visualizar los resultados obtenidos (Wolf, Ruíz, Bergero y Meza, 2015).

En este estudio, se utilizarán diferentes sistemas de cómputo que, como ya fueron explicados, ayudarán al ingreso de la información (p.ej. teclado, mouse) como a la visualización de los mismos (p.ej. monitor, impresora). Es importante entender que con hardware se refiere a todos los componentes físicos de un sistema de cómputo que incluya un dispositivo de entrada, uno de procesamiento, uno de almacenamiento y uno de salida (Biblioteca EPM, s.f.). Por lo tanto, definiendo cada uno de los componentes explicados línea arriba tendremos a un teclado para ingreso de textos y teclado numérico para los datos que vendrían a ser los dispositivos de entrada; las PC's como dispositivos de procesamiento de la información; como almacenamiento se usaran un disco externo o una memoria USB para guardar los avances y respaldar los datos obtenidos; y cualquier impresora que permita imprimir toda la documentación generada como dispositivo de salida.

Sobre los equipos de cómputo.

Un equipo de cómputo hace referencia a todos los mecanismos adjuntos a él, esto puede incluir a las PC's o computadoras personales, a los servidores, dispositivos de almacenaje, de visualización, corriente eléctrica, e incluso todo lo referente a cableado estructurado a nivel de internet (ACE, s.f.). Vendría a ser todo el bagaje informático con el que se procederá a utilizar la herramienta propuesta en este estudio. Dicho de forma simple, un equipo de cómputo está formado por elementos de entrada, procesamiento y salida (UCLA, s.f.). Esto permitirá realizar todos los trabajos pertinentes a lo largo de toda la investigación.

Respecto al Software

Un Software es un conjunto de instrucciones o programas que cumplen con una secuencia de órdenes dados por el computador (Grupo Educare, s.f.). Eso permite tener una idea clara de este elemento pues será necesario para comprender como es que funciona la herramienta informática. Existen otros conceptos que ayudarán a tener una idea más clara al respecto.

Es considerado también como un conjunto de instrucciones que conducen al hardware. A su vez, es entendido como un conjunto de instrucciones que realizan una tarea específica, a esto se le llama Programa (Vazquez, 2012). En este punto, es importante entender que todo hardware requiere de un software para poder funcionar. De forma similar, todo software se desarrolla gracias a la operatividad de un hardware. También puede ser considerado como un conjunto de programas, documentos, procedimientos y rutinas relacionados con la operatividad de un sistema de cómputo (Cerón, 2014). Así, se puede argumentar que la interacción en conjunto de programas procedimientos son las que permiten la funcionalidad del software en un sistema donde cada elemento interactúa entre sí con el otro para cumplir determinadas tareas. También se puede definir que al hablar de software se refiere a programas en sí que son utilizados en una computadora para poder manejar la información (Biblioteca EPM, s.f.). Lo que refiere a que si bien, un software es un conjunto de programas también lo es el programa en sí pero esta diferenciación será explicada más adelante.

Entonces, se puede decir que el software es un conjunto detallad de instrucciones que controlan la operatividad de un sistema de cómputo. Sin un software, el hardware no podría ejecutar sus tareas (UCLA, s.f.). Para cerrar este concepto, vale destacar que la

programación, diseño y desarrollo de software contribuye enormemente a las actividades y tareas cotidianas en una organización. Por consiguiente, siempre es recomendable el uso de herramientas de software (o herramientas informáticas) para poder manipular y obtener información.

Sobre los programas.

Puede argumentarse como la representación de algún software basado en un lenguaje de programación en especial (UNAL, 2013). Lo que se entiende como necesario para poder hacer uso de cualquier herramienta informática. Es importante argumentar que existen muchos lenguajes de programación que desarrollan programas adaptados a las necesidades de la organización. Es importante mencionar el rol de los especialistas en computación que entienden las características y el funcionamiento de una computadora. Estos tienen la capacidad de brindar soluciones mediante una serie de pasos necesarios que, posteriormente, son llevados a un sistema de cómputo para ser desarrollado como Programa (Vasconcelos, 2000). La contribución de este colaborador es necesaria en el desarrollo de la investigación, por lo que será considerado el elemento que regule todo el estudio en cuestión.

Sobre los aplicativos.

Al hablar de aplicativos, se pone en argumento que el software de aplicación que, principalmente, interactúa con los usuarios finales (UCLA, s.f.). Es importante establecer la diferencia entre un programa y un aplicativo. Por lo general, los programas de cómputo están diseñados para realizar tareas complejas mientras

que los aplicativos están destinados a dar soluciones rápidas y por lo general funcionan en equipos móviles (p.ej. smartphones, tablets, etc.)

Una aplicación es un software elaborado para realizar tareas específicas con el computador y, por ende, no puede construir otro software (UNAL, 2013). Es decir que su rendimiento se ve condicionado a la actividad para la que fue desarrollado, como el caso de una calculadora virtual que permite hacer cálculos matemáticos y nada más.

Respecto al Internet

Hablar de internet, refiere a una red global a la que se puede acceder desde cualquier lugar siempre y cuando cuente con la tecnología necesaria (ACE, s.f.). Este concepto refiere a un poderoso elemento con el que se permiten realizar muchas cosas al día de hoy. Casi todo lo relacionado con software está intrínsecamente ligado a Internet. A continuación, se exponen algunos otros conceptos al respecto.

El internet viene a ser como una red internacional que permite interconectarse descentralizada-mente a muchas computadoras usando un protocolo de comunicación denominado TCP/IP (Arranz, 2007). Se entiende por esto que todos los sistemas de cómputo usan un solo lenguaje para comunicarse entre sí a través de internet. Inicialmente fue creada para mantener una comunicación entre científicos, lo cual ahora esto paso a ser secundario. En la actualidad nos encontramos con una masa gigantesca y muy dinámica que no sería de uso exclusivo para algunos (Dreyfus, 2003). Con el pasar de los años, este

concepto a trascendido a tal punto de que cada vez se hace más necesario para la rutina diaria y más aún con la penetración de las redes sociales que han infestado al mundo dejando de lado las barreras geográficas.

Se puede decir que Internet es como una gran red integrada por miles de redes y computadores que están interconectados entre sí por todo el mundo mediante cables que van de continente en continente hasta señales de telecomunicación inalámbrica e incluso hasta satelital lo que permite fácilmente la transferencia de datos (Zamora, 2014). Es así que para efectos de la presente investigación se hará uso de este elemento accediendo a una página web que permitirá el acceso a la herramienta informática en cuestión.

Internet, desde un punto de vista más distante, es parte de un fenómeno sociocultural importante que va creciente, permitiendo entender de una nueva manera las comunicaciones que van transformando el mundo, esto gracias a millones de personas que acceden a diario a la mayor fuente de información desde la comodidad de su casa u oficina (UNNE, s.f.). Sin duda, el avance de las comunicaciones ha trascendido considerablemente en los últimos años por lo que cada día miles de empresas están implementando soluciones informáticas tan solo con el acceso a internet. La presente investigación pretende sumarse a esta tendencia que va en aumento.

Sobre los buscadores.

Respecto a este punto, los buscadores o también llamados motores de búsqueda, son un recurso informático que permite ubicar todo tipo de información en cualquier equipo conectado a la red. Para esto, se usan una serie de palabras clave que dan como resultado una ordenada lista dependiendo del volumen de

información a buscar (Telmex, 2012). En este sentido, se puede conceptualizar que los motores de búsqueda permitan localizar la mayor cantidad de información posible para realizar diferentes estudios. Es importante argumentar que toda búsqueda cuenta con una dirección (tan igual como si fuera una dirección de alguna oficina). Una dirección de internet es uno de los recursos más usados por los buscadores. La dirección de internet, por lo general, empieza con un nombre de protocolo seguido del nombre de la organización (Hellhacker, s.f.). Entonces, los buscadores requieren de dos elementos importantes para su funcionamiento: una conexión a internet y una dirección de internet. Cualquier usuario que disponga de estos dos elementos podrá dar con lo que busque en el menor tiempo posible.

Sobre el ancho de banda.

Otro elemento importante es el ancho de banda que, en comunicaciones análogas determina una frecuencia más alta y una más baja dentro de un intervalo específico (Hellhacker, s.f.). Es importante anotar que el ancho de banda no está ligado necesariamente al internet o a una dirección de internet. Pues éste vendría a ser considerado como el canal que permite la conexión, transferencia y carga/descarga de cualquier contenido que exista en internet.

Otra forma de entender el ancho de banda vendría a ser representada por la velocidad de un canal de transmisión. Sin embargo, está más relacionado con la cantidad de información que se pueda transferir (Cortes, 2011). Dicho de forma simple, el ancho de banda incluye cierto nivel de velocidad dependiendo desde donde y hacia donde viaje la información. Por lo general, éste elemento se ve

influenciado tanto por el proveedor del servicio de internet como la cobertura de llegada de la señal de internet.

Sobre la red.

Finalmente, el término en cuestión depende de varios aspectos para un adecuado funcionamiento, por lo que será necesaria una clasificación adecuada para conocer cada tipo de red (Hellhacker, s.f.). La red, por lo general, es una forma de explicar la interconexión que se establece en cada punto partiendo desde lo más grande (p.ej. redes interoceánicas que viajan entre continentes) hasta lo más pequeño (p.ej. Cableado estructurado de una casa). Existen varios tipos de redes, pero el presente estudio no pretende ahondar en más detalles.

En síntesis, las redes a nivel de computadoras (conectadas entre sí por medio de cables físicos) permiten a dos o más equipos de cómputo establecer una comunicación y compartir información (ACE, s.f.). Con esto, se entiende que el presente estudio utilizará la red local de la organización para poder acceder a la herramienta informática que se encuentra disponible en internet. La ventaja de este estudio es que no se realizará ningún gasto extra por hacer uso de esta herramienta pues forma parte del software libre disponible a nivel internacional.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3. Método

3.1. Sintagma

Un sintagma es un modelo de relación que agrupa varios sucesos en un todo, dándole un solo sentido, en el cual cada uno del suceso adquiere un valor que está relacionado con los demás sucesos del todo (Hurtado, 2000). En este sentido, se entiende que el sintagma vendría a ser el conjunto de muchos conceptos que guarden relación entre ellos dando como resultado un solo entendimiento.

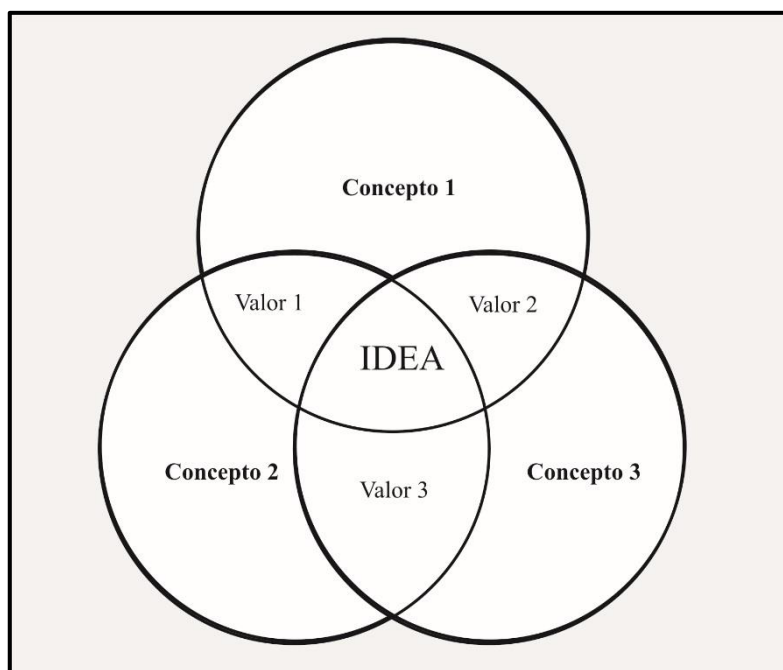


Figura 1. Representación de un sintagma holístico. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1, se puede observar como diferentes círculos convergen en un área en la que intersectan todos ellos la cual vendría a ser la idea. Así, por medio del entendimiento de todos los conceptos relacionados por valores diferentes, estos construyen una idea principal. Con este ejemplo, el presente estudio permitirá obtener una

comprensión adecuada, obteniendo así un resultado holístico que incluirá todos los conceptos estudiados de una forma homogénea para su adecuada interpretación.

3.2. Enfoque

Por medio del enfoque mixto se permitirá tener un mayor alcance en cuanto a resultados se trata ya que contempla los dos tipos de enfoque (cuantitativo y cualitativo) obteniendo así un resultado más íntegro considerando la idea principal del objetivo de la propuesta. Las investigaciones originalmente surgen de ideas, sin importar el paradigma o el enfoque planteado. Para empezar una investigación es necesaria una idea, estas conforman el primer acercamiento desde una perspectiva cuantitativa a una cualitativa o a la realidad en el contexto de realidad intersubjetiva (Hernandez, 2010). Así se entiende que el enfoque utilizado en la metodología siguiente será del tipo Mixta porque agruparan tanto resultados cualitativos como cuantitativos y estos serán interpretados en simultáneo y de manera concisa para determinar las alternativas de solución a la presente propuesta.

3.3. Tipo, nivel y método

3.3.1. Tipo

El tipo de investigación será proyectiva pues se pretende elaborar una propuesta utilizando la metodología de ingeniería de sistemas. Su finalidad es la de crear o elaborar propuestas orientadas a resolver determinadas situaciones. Para Hurtado (2000) diversos proyectos, entre ellos el de elaboración de programas informáticos son ejemplos de este tipo de investigación en el desarrollo tecnológico.

3.3.2. Nivel

La presente investigación será del nivel comprensiva pues se observará y analizará la categoría desempeño laboral que estará alineada con la propuesta. Con esto se espera poder diagnosticar la situación actual del desempeño laboral, así como también las principales funciones y procedimientos de todas las áreas de una ONG. El nivel comprensivo estudia el evento en relación con otros eventos dentro del todo, entendiéndolo como objeto de estudio. Se hace énfasis en las relaciones de causalidad generalmente, aunque no exclusivamente. Entre sus objetivos están los de explicar, predecir y proponer (Hurtado, 2000).

3.3.3. Método

La presente investigación usará un método no-experimental. Este método es aplicado a un grupo de sujetos para realizar la medición de la variable dependiente, más los tratamientos de la variable independiente no son manipulados o controlado por el investigador (Tam, J., Vera, G. y Oliveros, R., 2008). En este contexto ambas variables serán consideradas como categorías las cuales serán dos: la categoría problema y la categoría solución. Ambas contarán con sus respectivas subcategorías e indicadores que han sido conceptualizados en el capítulo 2 para un mayor entendimiento de las mismas a fin de poder realizar un adecuado análisis que será desarrollado en el capítulo 5.

En cuanto a la categoría problema (CA1) se tendrá al desempeño laboral y respecto a la categoría solución (CA2) se tendrá a las herramientas informáticas que estarán contempladas dentro del contexto en estudio.

3.4. Categorías y subcategorías

La presente investigación estará dividida en dos categorías: la categoría problema y la categoría solución. Ambas contarán con sus respectivas subcategorías e indicadores que han sido conceptualizados en el capítulo anterior para un mayor entendimiento de las mismas a fin de poder realizar un adecuado análisis en el capítulo 5.

En cuanto a la categoría problema (CA1) se tendrá al desempeño laboral y respecto a la categoría solución (CA2) se tendrá a las herramientas informáticas que estarán contempladas dentro del contexto en estudio.

Tabla 1.

Matriz de las subcategorías e indicadores del Desempeño laboral (CA1)

Sub Categoría	Indicadores
SC1: Procedimientos	SC1-IN1: Procesos SC1-IN2: Resultados
SC2: Funciones	SC2-IN1: Tareas SC2-IN2: Actividades
SC3: Criterios de evaluación	SC3-IN1: Informes SC3-IN2: competencia

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1 se presentan tres subcategorías que guardan relación con la categoría CA1. Cada subcategoría presenta dos indicadores. Para la subcategoría SC1 se considerarán los indicadores SC1-IN1 y SC1-IN2. Para la subcategoría SC2 se

considerarán los indicadores SC2-IN1 y SC2-IN2. Finalmente, para la subcategoría SC3 serán considerados los indicadores SC3-IN1 y SC3-IN2.

Tabla 2.

Matriz de las subcategorías e indicadores de las Herramienta informáticas (CA2)

Sub Categoría	Indicadores
SC4: Hardware	SC4-IN1: Equipos de computo
SC5: Software	SC5-IN1: Programas SC5-IN2: Aplicativos
SC6: Internet	SC6-IN1: Buscadores SC6-IN2: Ancho de banda SC6-IN3: Red

Fuente: Elaboración propia

De igual modo en la tabla 2 se presentan tres subcategorías que guardan relación con la categoría CA2. Para la subcategoría SC4 se tiene el indicador SC4-IN1. Para la subcategoría SC5 se tienen los indicadores SC5-IN1 y SC5-IN2. Finalmente, para la subcategoría SC6 se consideran los indicadores SC6-IN1, SC6-IN2 y SC6-IN3.

3.5. Población, muestra y unidades informantes

3.5.1. Población

La población es un conjunto de necesidades que agrupa un subconjunto de elementos que vendría a ser la muestra (Behar, 2008). Para la presente investigación se considera el total

de 30 personas como población para realizar el estudio cualitativo y 3 colaboradores para el estudio cuantitativo, siendo todos ellos trabajadores entre uno y tres años a más de antigüedad que laboran en la ONG en estudio.

Tabla 3.

Población total de la ONG en estudio.

Área	Gerentes, coordinadores y Jefes	Especialistas y supervisores	Colaboradores	Total
Dirección	1	2		3
Administración y Finanzas	2	1	5	8
Oficina Nacional de Programas	1	6	1	8
Cluster Lima	2	3	27	32
Cluster Huancavelica	2	3	25	30
Total	8	15	58	81

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se puede observar que la ONG cuenta con una población total de 81 personas de las cuales 8 cumplen cargos de gerencia, coordinación o jefatura, 15 realizan funciones como especialistas o supervisores y 58 son colaboradores en planilla que apoyan a las diferentes áreas en la organización, cada uno cumpliendo con sus tareas y actividades respectivamente.

3.5.2. Muestra

La muestra es la selección al azar de un pequeño grupo del total de individuos de una población (Behar, 2008). En esta investigación se optará por seleccionar como muestra aleatoria a 30 personas que serán seleccionadas de forma aleatoria entre los especialistas, supervisores y colaboradores ya que todos ellos son evaluados y liderados por los gerentes, coordinadores o jefes, considerando segmentar la población total a una parcial (evaluación de 180°) tomando en cuenta que todos los seleccionados cumplen con funciones asignadas por sus superiores en la línea organizacional.

Tabla 4.

Muestra aleatoria de la ONG en estudio.

	Especialistas y supervisores	Colaboradores	Muestra aleatoria
Población parcial	15	58	
Proceso de selección	5	25	30

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 4, se tomarán 5 personas entre los especialistas y supervisores y 25 personas entre todos los colaboradores aplicando así el instrumento de medición cuantitativa a 30 personas por medio de una encuesta.

3.5.3. Unidad informante

Los informantes clave son las personas que guardan relación directa con el campo de investigación permitiendo así acceder a una fuente importante de información que, a su vez, permita estudiar nuevos escenarios (Robledo, 2009). Serán consideradas como fuente indispensable para aplicar el instrumento cuantitativo a 3 personas que laboran en las diferentes áreas para tener una visión más completa del contexto de estudio.

Tabla 5.

Selección de informantes clave en la ONG en estudio.

Área	Selección de informantes
Administración y Finanzas	1
Oficina Nacional de Programas	2
Total de entrevistados	3

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se observa la selección de informantes clave para el estudio para aplicar la guía de entrevista. En el área de Administración y Finanzas se entrevistará a la asistente administrativa, en el área de Programas se entrevistará al especialista de monitoreo y evaluación y en el área de Patrocinio (perteneciente a la Oficina Nacional de Programas) se entrevistará a la asistente nacional de relaciones de patrocinio.

De este modo se podrá obtener la información necesaria desde un enfoque más administrativo ya que los seleccionados cumplen con funciones de recopilación de documentación, informes, estadísticas y tienen una visión más clara a nivel de resultados.

3.6. Técnica e instrumentos para la recopilación de datos

3.6.1. Del estudio cuantitativo

Técnica cuantitativa

La técnica para realizar el estudio cuantitativo será la encuesta ya que, en esencia, es una herramienta que dispondrá de varias preguntas que permitirán obtener la información deseada. Básicamente, la encuesta es una herramienta que se fundamenta en un conjunto de preguntas elaboradas con el fin de obtener información (Bernal, 2010). Con ello se procederá con la elaboración del instrumento explicado a continuación.

Instrumento cuantitativo

En cuanto al instrumento cuantitativo se utilizará la escala Likert que permitirá determinar el nivel de desempeño de los colaboradores de la ONG. Los test de escalas vienen a ser procedimientos específicos estructurados que permiten construir las respuestas a los diversos ítems que al final entregan un resultado total (Behar, 2008). Esto será útil para aplicar la encuesta elaborada para este estudio que se puede consultar en el anexo 2.

Juicio de expertos

Para la validación del instrumento cuantitativo se solicitó la revisión de tres expertos en el problema (ver anexo 6) para que pueda ser validado según sus criterios y, de ese modo, proceder con la ejecución de la encuesta utilizada para este caso. A continuación, se presenta información adicional a este punto.

Tabla 6.

Validación de expertos del instrumento cuantitativo: Cuestionario para medir el desempeño laboral en los colaboradores en una ONG

Nro.	Nombre del experto	Cargo/ocupación	Grado	Criterio
1	Gomez Rivera, Davis	Admin. de redes y sistemas	Doctor	Aplicable
2	Saavedra Jimenez, Roy	Docente	Magister	Aplicable
3	Gamonal Garay, Noemi	Directora Nacional	Licenciado	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permite deducir el grado de confiabilidad de un instrumento de medición antes de poder ser aplicado, con esta validación se puede afirmar que el resultado obtenido será fiable (Universidad de Valencia, s.f.). Según la revista Publicando (2015), al obtener un resultado entre 0.70 y 0.90 hacer referencia a una adecuada consistencia para una escala unidimensional (para este estudio, la escala Likert)

Para este estudio se aplicó el alfa de Cronbach en una prueba piloto de 15 colaboradores de un contexto similar en cuyo caso el resultado está en la tabla 7 donde se observa una puntuación de 0,727 muy próxima a 1. Considerando esto, y lo descrito en el párrafo anterior se afirma que los resultados obtenidos tras de la aplicación del instrumento de medida cuantitativo (Escala Likert en la investigación) serán fiables.

Tabla 7.

Confiabilidad del instrumento cuantitativo.

Alpha de Crombach	Nro. De ítems
0,727	15

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Del estudio cualitativo

Técnica cualitativa.

La técnica para realizar el estudio cualitativo será la entrevista pues, tiene como objetivo el de disponer de información de primera mano y permitirá ahondar en mayor volumen de información para el estudio. La entrevista tiene como objetivo el de disponer de información de primera mano, espontánea y abierta. Durante el transcurso de la misma, se puede ahondar en el mayor volumen de información para el estudio (Bernal, 2010). Con ello se procederá con la elaboración del instrumento explicado a continuación.

Instrumento cualitativo

En cuanto al instrumento cualitativo se elaborará una guía de entrevistas para conocer la opinión de los informantes sobre el desempeño laboral. Con esto, se espera contribuir significativamente con la información obtenida y poder aceptar la propuesta de este estudio. La entrevista, es una manera de interactuar socialmente y que a su vez busca recolectar información. El investigador elabora diversas preguntas a las personas que puedan aportar datos interesantes estableciendo así un diálogo directo que da la posibilidad de recolectar una buena cantidad de información (Behar, 2008). Esto será útil para aplicar la encuesta elaborada para este estudio que se puede consultar en el anexo 3.

3.7. Procedimiento para recopilar datos

Para evaluar la percepción del desempeño laboral en los colaboradores de la ONG en estudio se recopilara información tanto cuantitativa como cualitativa, en el primer caso se usara el instrumento de medida de escalas Likert que será previamente validado por tres expertos antes de ser utilizada, en el segundo caso se utilizará una guía de entrevistas que recopilará la información en base a la experiencia de los informantes que será triangulada en relación a la categoría CA1.

3.8. Análisis de datos

3.8.1. A nivel cuantitativo

En esta fase, las actividades a realizar son esencialmente reflexivas y analíticas alrededor de la pregunta de investigación. El investigador efectúa el análisis sintágmico de las teorías recopiladas en su estudio. Analizar el sintagma le permitirá reconocer vacíos,

contradicciones, aportes y limitaciones de aquellas teorías que existen alrededor del tema en estudio (Hurtado, 2000). De este modo, por medio del análisis es que se llegará a una adecuada conclusión.

Para el análisis de datos se utilizarán (a nivel cuantitativo) las medidas de frecuencia y porcentaje, así como también el diagrama de Pareto (89/20) para poder contribuir a la toma de decisiones.

3.8.2. A nivel cualitativo

La triangulación es un proceso que se efectúa cuando la recopilación de la información ha sido concluida. La forma práctica de realizar una triangulación pasa por una serie de pasos, siendo estos; selección de la información, triangulación individual, triangulación grupal, triangulación con los datos obtenidos y; finalmente, triangulación con el marco teórico (Cisterna, 2005).

Por medio de este procedimiento se podrá integrar, comparar y evaluar toda la información recopilada mediante las técnicas e instrumentos de los estudios cualitativos y cuantitativos para contrastarlo con la información alojada en el marco teórico de la presente investigación. Con todo esto se obtendrá un adecuado resultado para poder proceder con la discusión, las conclusiones y los aportes al final de la investigación.

CAPÍTULO IV

CONTEXTO EN ESTUDIO

4. Contexto de estudio

4.1. Descripción de la empresa

La Asociación Fundación Contra el Hambre (En adelante FH Perú) es una institución de carácter privado; de motivación cristiana y de cooperación técnica internacional; comprometida en el trabajo con los más necesitados mediante programas integrales de auto desarrollo comunitario. Asimismo; brinda ayuda humanitaria en casos de emergencia y/o desastres naturales a nivel nacional. La Fundación implementa proyectos en estrecha coordinación con las comunidades beneficiarias y las instituciones públicas o privadas que pueden contribuir a la solución de la problemática de estas poblaciones.

En cuanto a la organización, FH Perú forma parte de un conjunto de oficinas ubicadas en diferentes países del mundo tanto en América como en Asia y África quienes están dirigidas por la oficina global ubicada en Phoenix, Arizona conocida internamente como GSC. Para poder llevar un adecuado control de todas las oficinas, la GSC cuenta con diferentes direcciones regionales que agrupan a un conjunto de oficinas de país. Así, se sigue la línea siguiente: La dirección nacional (en este caso FH Perú) se rige por las directivas de la dirección regional de Latino América y el Caribe (conocida internamente como LAC) que a su vez reporta directamente a la oficina global o GSC. Así, FH Perú dispone de una dirección nacional que bajo su línea están las gerencias de Administración & Finanzas y la gerencia Nacional de Programas, ambas cuentan con diferentes áreas que interactúan entre sí y en conjunto con la Dirección para poder cumplir con los objetivos institucionales en cada año fiscal (ver figura 2).

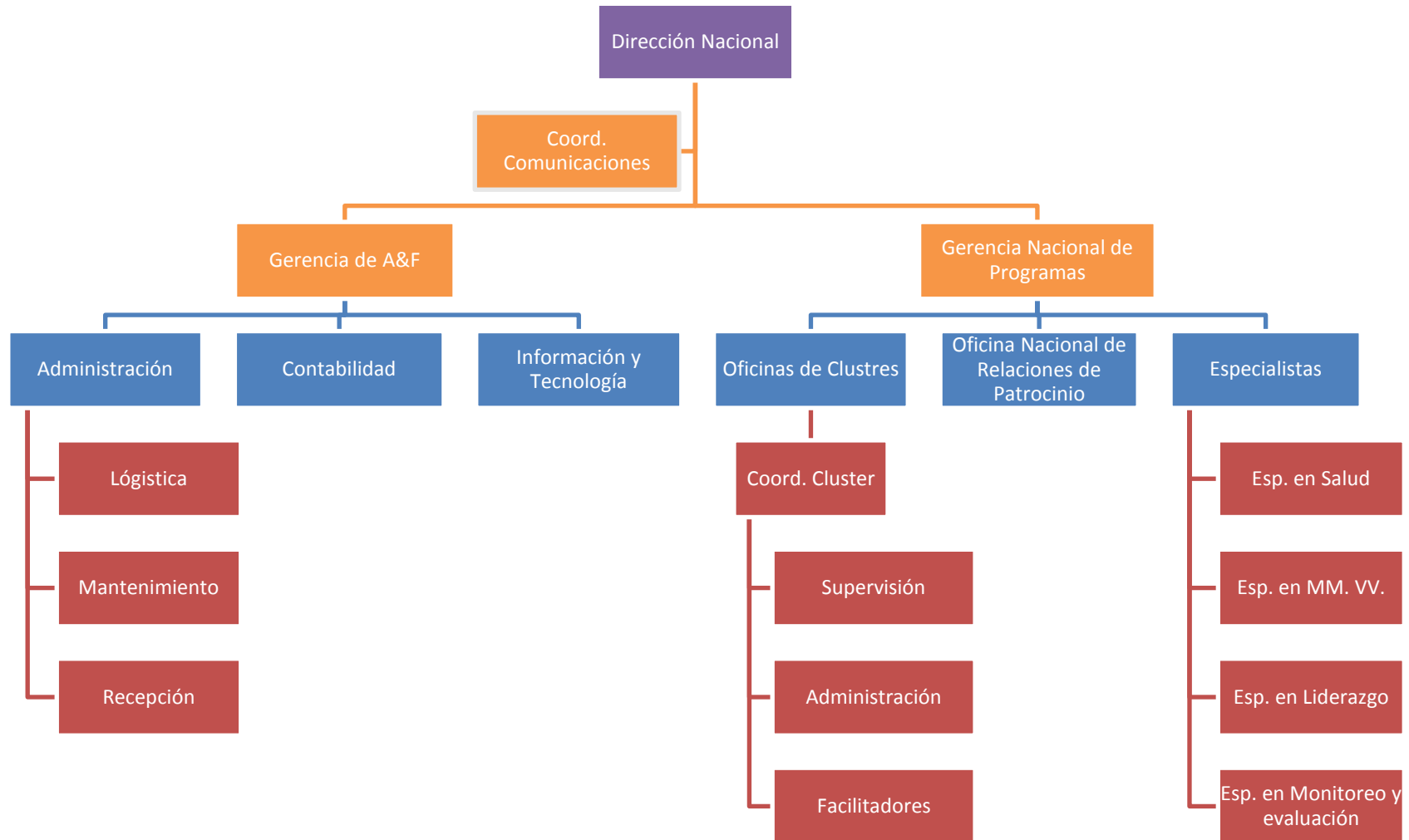


Figura 2. Organigrama de la Asociación Fundación Contra el Hambre. Fuente: Elaboración propia.

4.2. Marco legal de la empresa

Nombre de la institución:	ASOCIACIÓN FUNDACIÓN CONTRA EL HAMBRE
Representante legal:	Gamonal Garay, Noemi Pamela
R.U.C. :	20108622050
Registro APCI:	Resolución Directoral 048-2014/APCI-DOC
País de origen:	Estados Unidos de Norteamérica
Año de inicio de actividades:	1982
Sede local:	Jr. Pachacutec 2030, Jesús María, Lima – Perú
Página web oficial:	www.fh.org

4.3. Actividad económica de la empresa

Esta organización corresponde al rubro de ONG's (Organizaciones No Gubernamentales) que tienen principalmente una iniciativa social y no siempre están sujetas a impuestos dentro del territorio peruano. En el caso de FH Perú, su principal fuente de ingresos se basa en donaciones que pueden venir en algunos casos del fondo nacional (devolución de I.G.V.) o bien de fondos internacionales recolectados en EE.UU. (mediante los aportes de la GSC) mediante la actividad constante de la oficina Global. No cuentan con un ingreso fijo o constante en el plano económico y sus presupuestos están determinados por los requerimientos que se definen mes a mes conforme se va cumpliendo cada una de las actividades programadas en las respectivas áreas.

4.4. Proyectos actuales

Dentro de las actividades que se planifican anualmente, uno de los más importantes en cuanto a proyectos es el plan de transformación de las comunidades o CFCT (Child-focused Community Transformation por sus siglas en inglés) que, como su nombre lo indica, se enfoca en los niños que son los más vulnerables. Este enfoque no solo se centra en los niños como núcleo ya que esto no significa que todas sus actividades se desarrollen en ellos. La mayoría de las actividades del CFCT se enfocan en las familias, la iglesia y los líderes de la comunidad. Este plan pasa por las siguientes etapas:

1. Reclutamiento de especialistas del sector.
2. Reuniones mensuales con los representantes (o facilitadores) de FH Perú.
3. Formación de equipos sectoriales.
4. Desarrollo de materiales adicionales del sector.
5. Desarrollo de metodología de entrenamiento interpersonal no formal basado en principios bíblicos.
6. Capacitación sistémica del personal.
7. Desarrollo de fondos locales.
8. Replicación de CFCT.

Complementario a esta estrategia, existen diferentes proyectos que reposan en las diferentes secciones de la oficina Nacional de Programas que son dirigidas por los especialistas en diferentes campos. Así se tienen como proyectos complementarios los siguientes: Liderazgo comunitario transformador; prevención de la violencia familiar; prevención de la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años; desarrollo económico familiar; educación cristiana de niños, niñas y adolescentes; alcanzando el potencial educativo en la infancia. Y otros proyectos que se realizan conjuntamente.

CAPÍTULO V

TRABAJO DE CAMPO

5. Trabajo de campo

5.1. Resultados cuantitativos

Desempeño laboral de los colaboradores en una ONG

Se procedió a recopilar la información obtenida con el uso de los instrumentos de medición escala Likert y Guía de entrevistas para en análisis cuantitativo y cualitativo, respectivamente. Una vez procesada la información necesaria se obtuvieron los siguientes resultados descritos en este capítulo. A continuación, se presentan todos los resultados según frecuencia y porcentaje de los ítems en cada subcategoría.

Tabla 8

Frecuencias y porcentajes de las preguntas 1 al 5 respecto a la sub categoría SCI.

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Usted respeta cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?	0	0.00%	0	0.00%	1	3.33%	14	46.67%	15	50.00%
2. ¿Usted desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?	0	0.00%	0	0.00%	2	6.67%	18	60.00%	10	33.33%
3. ¿Usted con su desempeño laboral logra alcanzar los resultados que le fueron encomendados?	0	0.00%	0	0.00%	9	30.00%	17	56.67%	4	13.33%
4. ¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?	0	0.00%	2	6.67%	8	26.67%	14	46.67%	6	20.00%
5. ¿Si usted contara con mejores procedimientos podría generar mejores resultados?	0	0.00%	0	0.00%	10	33.33%	9	30.00%	11	36.67%

En la tabla 8 se muestran las cinco primeras preguntas alineadas a la subcategoría SC1 que pretende determinar la percepción de los colaboradores en referencia a los indicadores: SC1-IN1 y SC1-IN2, que vienen a ser acciones que en conjunto determinan las operaciones que se establecen para lograr el mismo objetivo.

Análisis de resultados en relación al indicador SC1-IN1

Con las preguntas 1 y 2 de la tabla 8 se deseaba conocer que tanto los colaboradores respetan los procesos que se le asignan sin importar la dificultad de estos y que tan frecuente desarrollan alternativas que permitan optimizarlos, partiendo desde su propia percepción del desempeño laboral para alcanzar los resultados esperados.

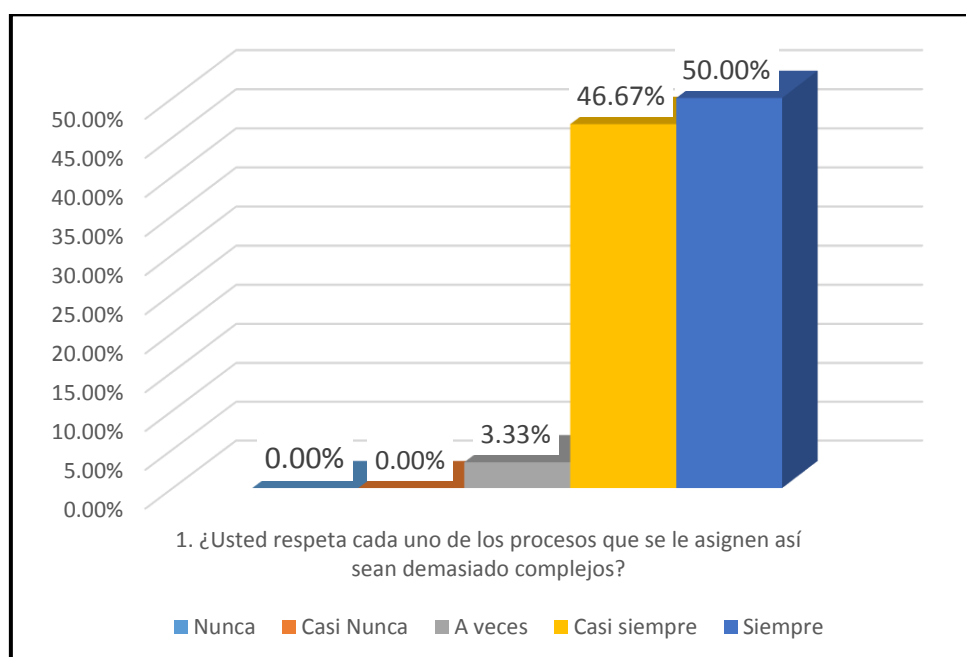


Figura 3. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 1.

En la figura 3 en relación a la tabla 8 para la pregunta 1 se observa que hay una mayor percepción de la frecuencia en que los colaboradores respetan los procesos asignados. Se obtuvo un 50.00% que siempre respetan estos procesos equivalentes a la mitad de los encuestados, complementando a esta cifra un 46.67% que casi siempre los respeta, un 3.33% a veces y ninguno de los encuestados nunca o casi nunca los respeta.

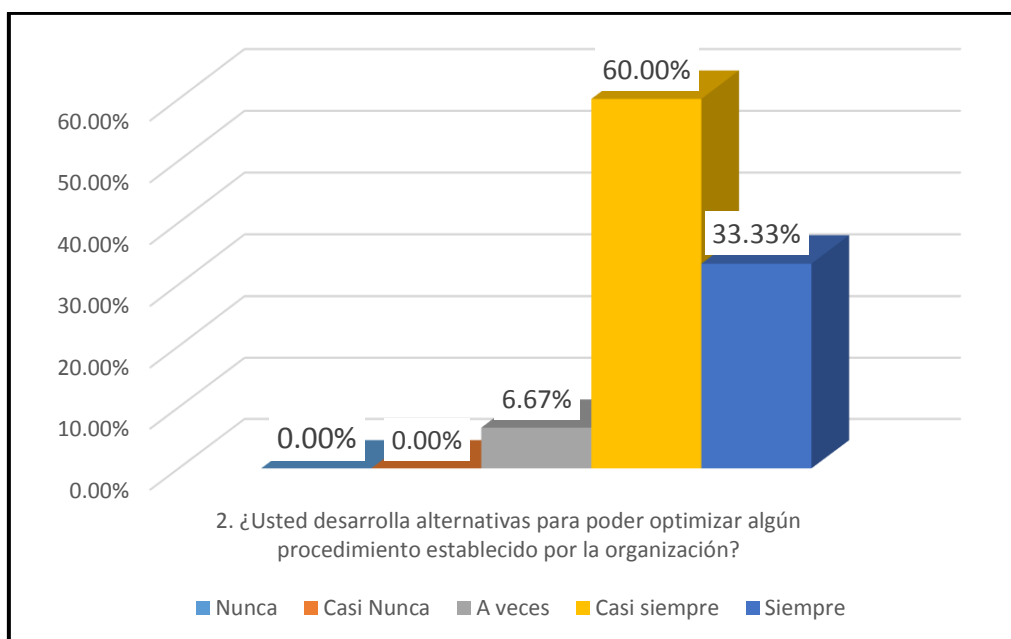


Figura 4. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 2.

En la figura 4 en relación a la tabla 8 para la pregunta 2 se refleja que más de la mitad de encuestados (60.00%) desarrolla casi siempre alternativas para optimizar sus procedimientos, siendo una menor parte (33.33%) los que siempre desarrollan alguna alternativa lo que podría reflejar un interés tangible de los colaboradores que procura mejorar sus procedimientos. Una menor parte (6.67%) a veces cumple esto.

Análisis de resultados en relación al indicador SC1-IN2

Con las preguntas 3, 4 y 5 de la tabla 8 se deseaba conocer que tan seguido los colaboradores logran obtener buenos resultados en relación a su desempeño laboral. Esto permitirá determinar si se requiera de algún ajuste en los procedimientos que la ONG tiene establecidos.

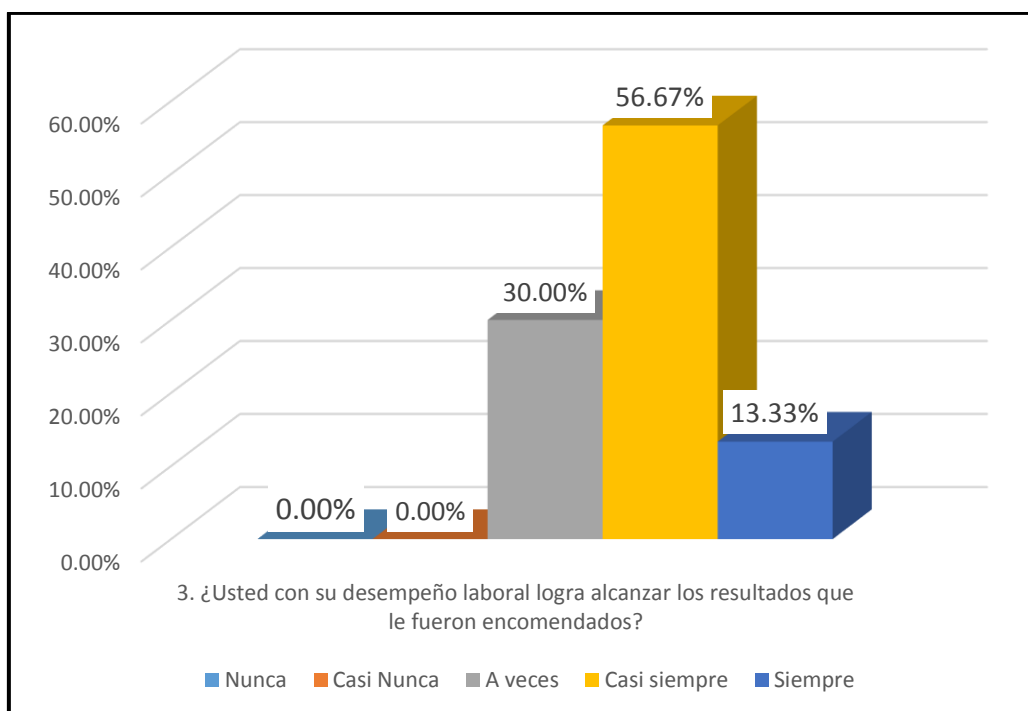


Figura 5. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 3.

En la figura 5 en relación a la tabla 8 para la pregunta 3 se observa una frecuencia del 56.67% en relación al alcance de resultados de los colaboradores que casi siempre lo consiguen frente a un 30.00% que a veces lo consiguen. Sin embargo, se percibe que el equivalente al 86.67% no está obteniendo resultados óptimos, si bien no es un tema crítico, es importante tomar en cuenta este escenario cuando se busque optimizar eficientemente los resultados. Complementando la idea solo el 13.33% siempre consigue resultados

deseados. No se percibe ningún colaborador que nunca o casi nunca haya alcanzado sus resultados con su desempeño laboral.

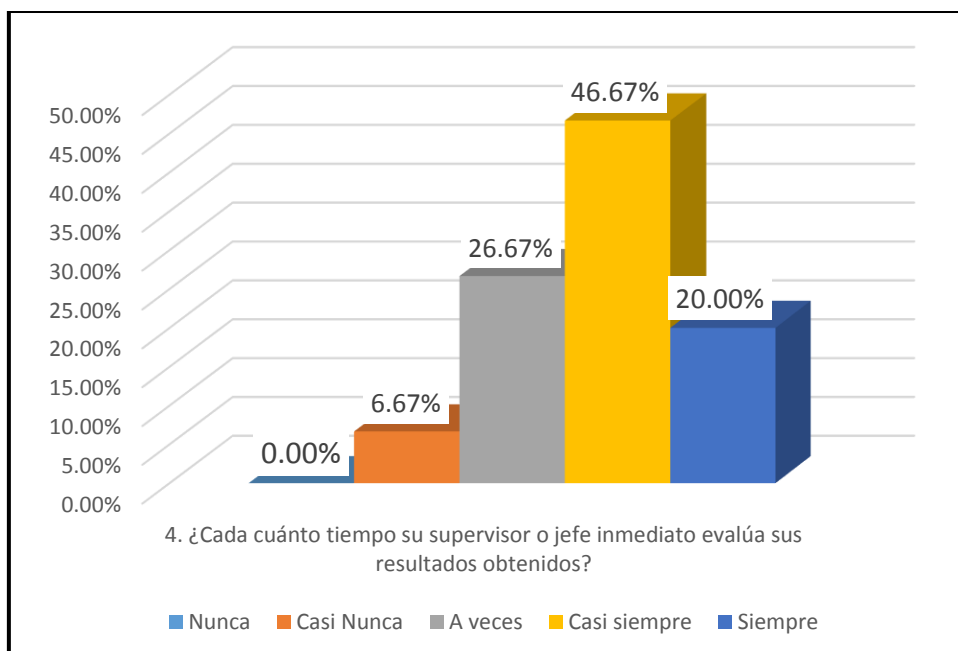


Figura 6. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 4.

En la figura 6 en relación a la tabla 8 para la pregunta 4 se observa que el 46.07% de los colaboradores de la ONG casi siempre son evaluados por sus supervisores o jefes inmediatos esto puede complementar al 20.00% que siempre es evaluado. Así se obtiene que el 66.07% es constantemente evaluado, sin embargo, se percibió que el 33.34% no es evaluado adecuadamente o bien, no cuenta con el apoyo necesario para determinar alternativas que permitan obtener mejores resultados. Con esto, se percibe cierto desajuste entre los procedimientos que la ONG tiene establecida y que debería atender.

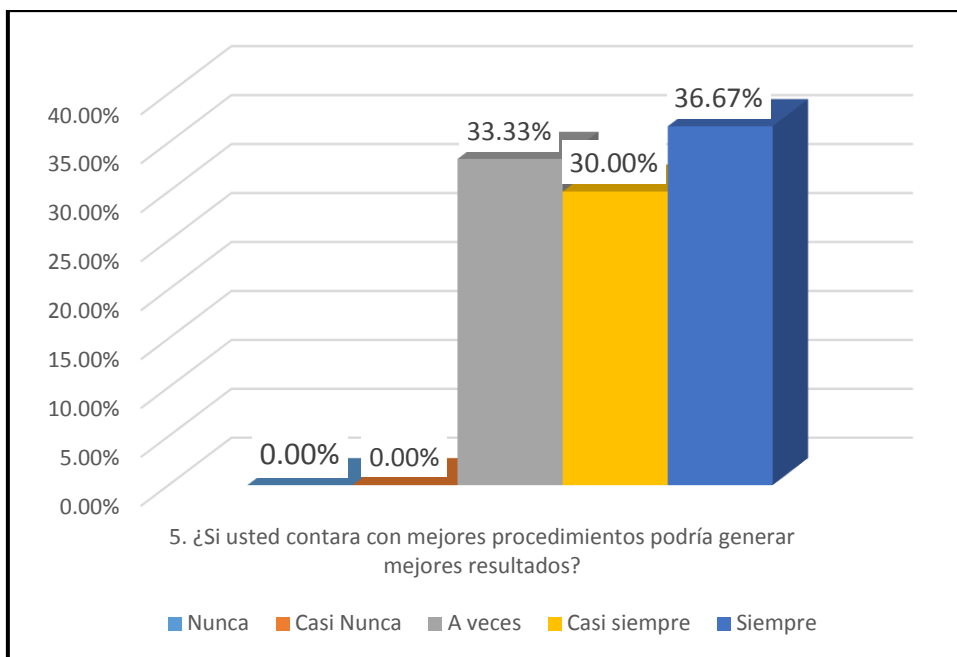


Figura 7. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 5.

En la figura 7 en relación a la tabla 8 para la pregunta 5, por el contrario, se presenta una acumulación del 66.67% (entre las frecuencias casi siempre y siempre) de los colaboradores que mejorarían sus resultados si se contara con una mejora en los procedimientos que permitirá incrementar su desempeño laboral obteniendo así los resultados deseados. Solo el 33.33% de los encuetados no se vería del todo convencido si se consiguiera dicha mejora, pero no hay ningún colaborador que se vería afectado en sus resultados.

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes de las preguntas 6 al 9 respecto a la sub categoría SC2.

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?	1	3.33%	13	43.33%	15	50.00%	1	3.33%	0	0.00%
7. ¿Qué tan seguido logras cumplir a tiempo con tus tareas asignadas?	0	0.00%	0	0.00%	4	13.33%	18	60.00%	8	26.67%
8. ¿Usted cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?	0	0.00%	0	0.00%	6	20.00%	16	53.33%	8	26.67%
9. ¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?	0	0.00%	2	6.67%	7	23.33%	13	43.33%	8	26.67%

En la tabla 9 se muestran las preguntas del 6 al 9 presentadas en la encuesta que se alinean a la subcategoría SC2. Ésta cuenta con dos indicadores: SC2-IN1 y SC2-IN2. En cuanto al primer indicador se pretende conocer cómo es que los colaboradores desarrollan sus tareas situándolos en contextos puntuales. En cuanto al segundo indicador se pretende explorar cuál es su opinión respecto a cómo se llevan realizando las actividades en cada una de sus áreas de trabajo.

Análisis de resultados en relación al indicador SC2-IN1

Las preguntas 6 y 7 de la tabla 9 abordan dos escenarios: rendimiento y tiempo. Con esto se pretende aprender de la experiencia propia de los colaboradores permitiendo al estudio

determinar qué tan seguido tienen complicaciones con sus tareas y, en contraste, que tan seguido suelen cumplir con éstas.

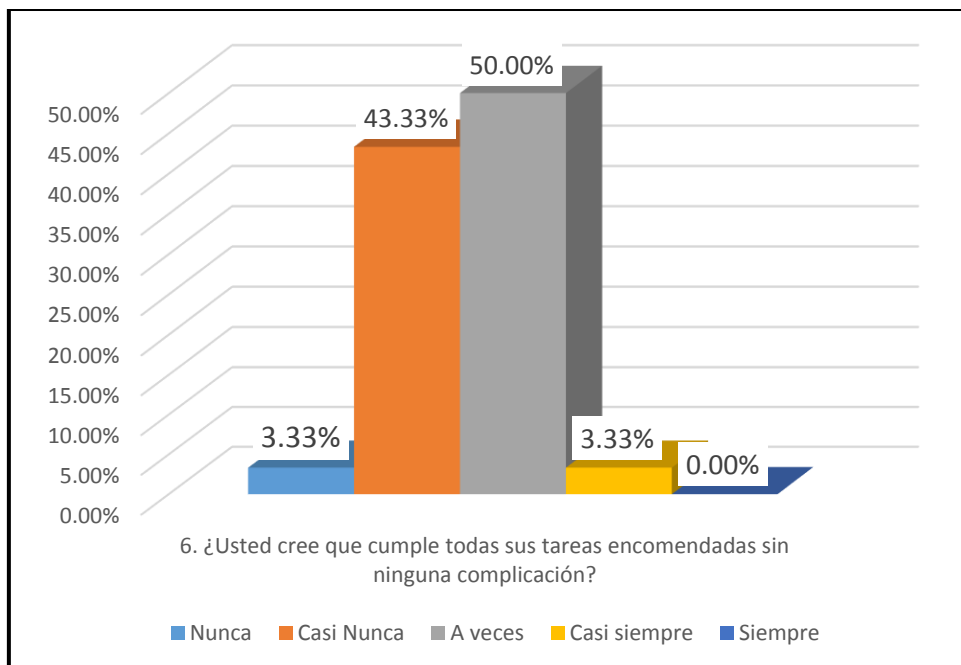


Figura 8. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 6.

En la figura 8 en relación a la tabla 9 para la pregunta 6 se analiza que tanto se ve afectado el rendimiento de los colaboradores. Se observa que el 50% de los colaboradores a veces logran cumplir con sus tareas sin complicaciones y el 43.33% casi nunca logra cumplir con sus tareas encomendadas, existe un 3.33% que nunca logra cumplirlas; todo esto, en síntesis, equivale al 96.66% de colaboradores que tienen complicaciones lo cual puede deberse a varias alternativas posibles que se pretenderá determinar en el presente estudio. Este resultado guarda una estrecha relación con los resultados vistos en las preguntas 5 y 4, respectivamente, que presentan un escenario en el cual existe un deseo de contar con mejores procedimientos que contribuyan a optimizar su desempeño laboral y

que a su vez estos avances sean evaluados de forma objetiva y permita llevar a una mejora continua.

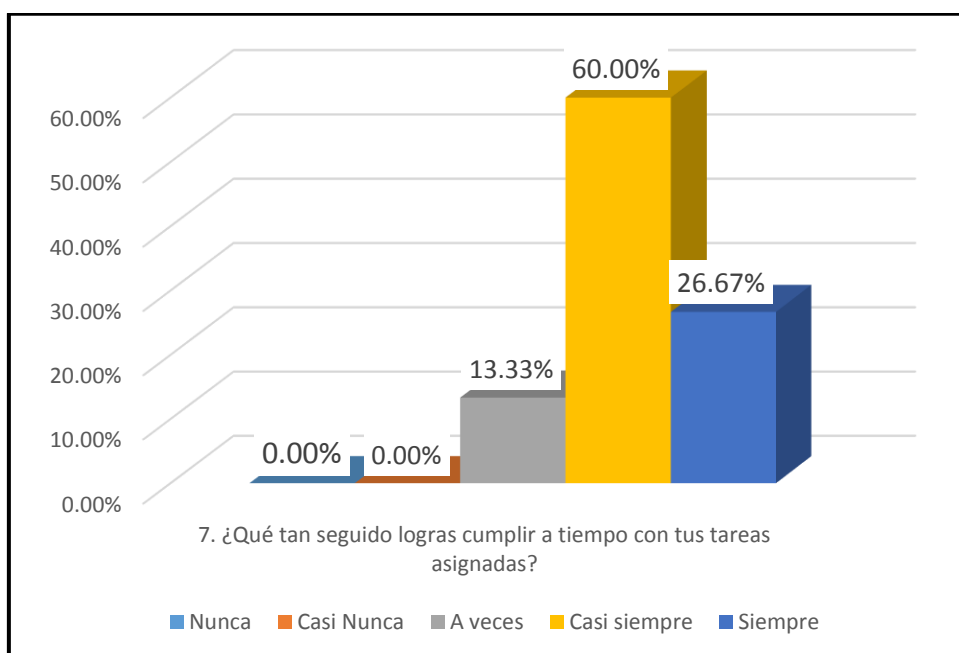


Figura 9. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 7.

Según la figura 9 en relación a la tabla 9 para la pregunta 7 se encuentra otro resultado que hace referencia al cumplimiento de los tiempos al momento de realizar sus tareas. Así, se observa que el 60% de los colaboradores casi siempre procura cumplir con sus tiempos de entrega, frente a un 13.33% que a veces logra cumplir ello. Se observa también que el 26.67% siempre cumple con los tiempos, esto puede suponer que los colaboradores procuran mantener un buen rendimiento de su desempeño laboral frente a las complicaciones que puedan presentarse.

Análisis de resultados en relación al indicador SC2-IN2

Las preguntas 8 y 9 de la tabla 9 pretenden determinar la percepción de los colaboradores frente a los esfuerzos que hace la organización para el fortalecimiento del desempeño laboral de su personal en tanto a capacitaciones, talleres, charlas, así como también el acompañamiento frente a situaciones en las que requieran de un apoyo u orientación de parte de los supervisores o jefes inmediatos. Con esto se puede analizar ambos contextos de que tan bien capacitados están frente a que tanto soporte recibe por parte de sus líderes en cada área.

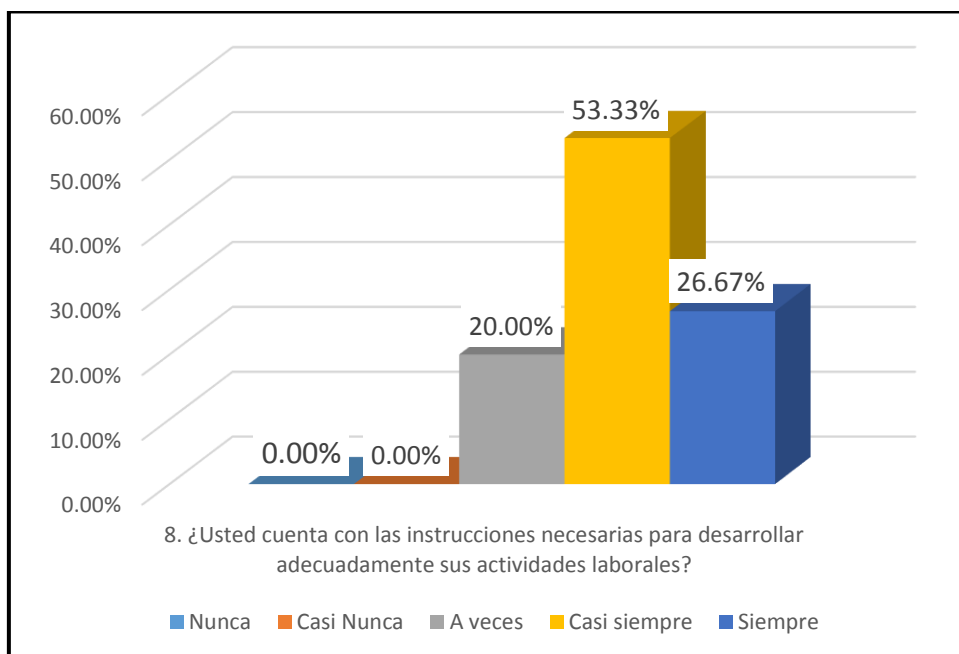


Figura 10. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 8.

En la figura 10 en relación a la tabla 9 para la pregunta 8 se observa que la mayoría de colaboradores cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades. Esto equivale al 53.33% que casi siempre cuenta con ello y el 26.67% que siempre cuenta con ello lo cual da un equivalente al 80.00% del personal encuestado. Sin embargo, se observa que el 20.00% restante a veces dispone de estas

instrucciones lo cual indica que si bien se está dando el adecuado acompañamiento hay un grupo de colaboradores que no siempre esté en la posibilidad de desarrollar adecuadamente sus actividades.

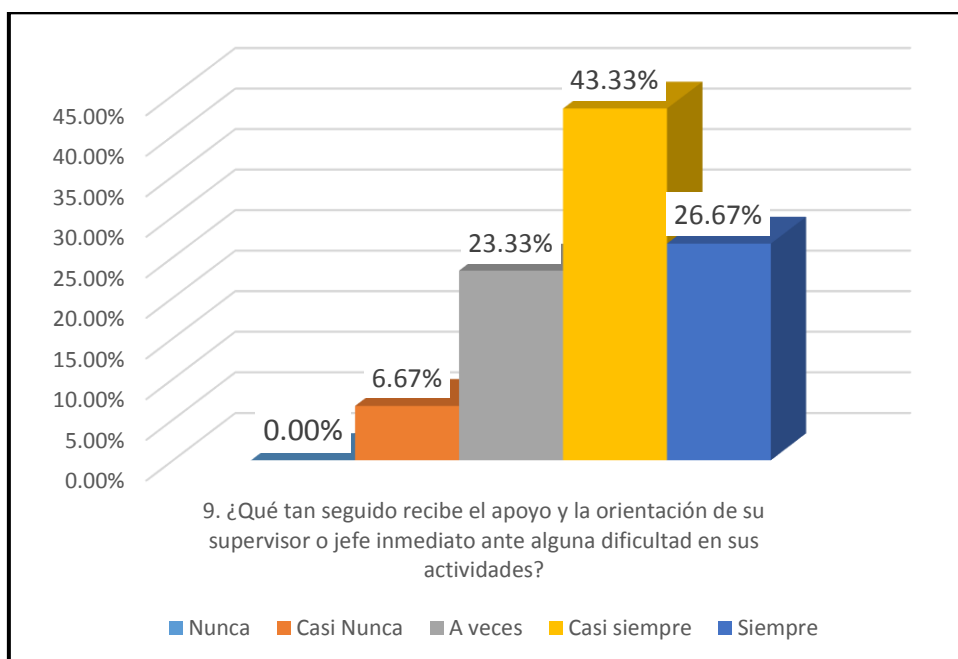


Figura 11. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 9.

En la figura 11 en relación a la tabla 9 para la pregunta 9 por el contrario se ve un 6.67% que casi nunca recibe el apoyo de un supervisor y que el 23.33% a veces lo recibe. Esto refuerza la percepción de que si bien, existe un interés por parte de los supervisores y jefes inmediatos por su personal a cargo, pero no todos ofrecen un apoyo adecuado. El 70% de los encuestados si indica percibir una constancia de interés por parte de sus supervisores.

En contraste con la figura 10 para la pregunta 8 en la que se observaba que el 20.00% de los colaboradores no cree tener una formación adecuada para cumplir con sus labores; esto, se relaciona directamente con el 30% del total que no recibe dicho apoyo.

Tabla 10.

Frecuencias y porcentajes de las preguntas 10 al 14 correspondientes a la sub categoría SC3.

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?	1	3.33%	3	10.00%	7	23.33%	14	46.67%	5	16.67%
11. ¿Con qué frecuencia usted informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?	0	0.00%	3	10.00%	5	16.67%	12	40.00%	10	33.33%
12. ¿Usted cuenta con la información necesaria para elaborar los informes que le solicitan?	0	0.00%	0	0.00%	5	16.67%	16	53.33%	9	30.00%
13. ¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para identificar y solucionar los problemas que se le presenten?	0	0.00%	0	0.00%	1	3.33%	21	70.00%	8	26.67%
14. ¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?	0	0.00%	3	10.00%	2	6.67%	18	60.00%	7	23.33%

En la tabla 10 se abordan los resultados de las preguntas 10 al 14 y están alineadas a la subcategoría SC3 que cuenta con dos indicadores: SC3-IN1 y SC3-IN2. Las preguntas 10, 11 y 12 se enfocan en conocer el nivel de resultados a través de informes e información obtenida tomando como base el rendimiento del desempeño laboral y cómo es que puede verse afectado en situaciones específicas. Las preguntas 13 y 14 finalizan la encuesta reflejando el nivel de conocimiento, enseñanza, dominio y aprendizaje de las competencias

de cada uno de los colaboradores, así como un análisis introspectivo de sus propias ideas y conceptos que son aplicadas posteriormente en su desempeño laboral.

Análisis de resultados en relación al indicador SC3-IN1

Las tres primeras figuras correspondientes a las preguntas 10, 11 y 12 de la tabla 10 permiten conocer la percepción de los colaboradores en relación a los informes que pueden generar, recibir y analizar, así como también aquella información que puede ayudarles a monitorear y mejorar su desempeño laboral.

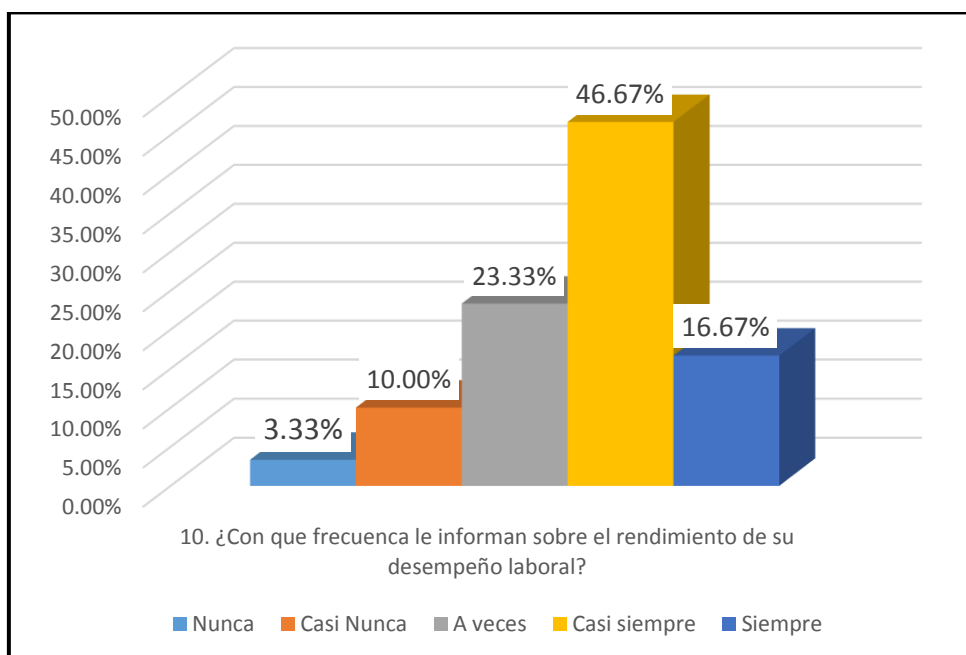


Figura 12. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 10.

La figura 12 en relación a la tabla 10 para la pregunta 10 presenta mayor concentración en que los colaboradores casi siempre (46.67%) son informados sobre su rendimiento en relación a su desempeño laboral. Sin embargo, se observa que un 3.33% de los encuestados afirmaron que nunca son informados sobre esto lo cual llama la atención

de cómo es que sus supervisores o jefes inmediatos se preocupan por evaluar su desempeño laboral. Se observa también que el 33.33% casi nunca (10.00%) o a veces (23.33%) es informado sobre cómo va su rendimiento en cuanto a su desempeño laboral. Un 16.67% afirma que siempre a sido informado de esto, aunque vendría a ser un número reducido de colaboradores frente a los otros resultados de esta pregunta.

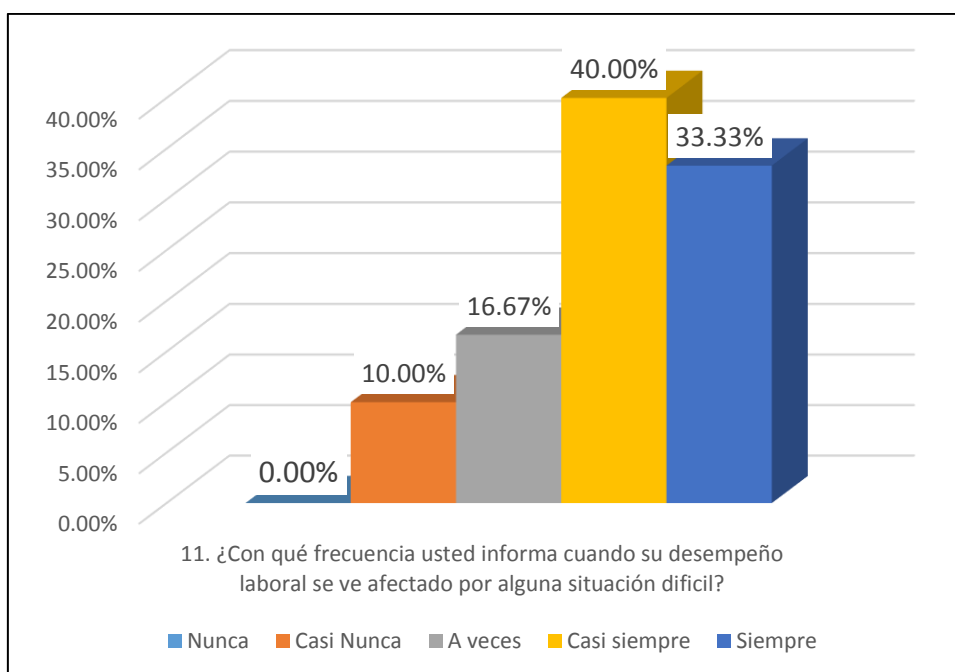


Figura 13. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 11.

En contraste con la figura anterior, la figura 13 en relación a la tabla 10 para la pregunta 11 se determina que el 73.33% de los colaboradores casi siempre (40.00%) o siempre (33.33%) informan cuando su desempeño laboral es afectado por alguna situación lo cual permitiría al supervisor o jefe inmediato tomar acciones o medidas correctivas preventivas para que el desempeño laboral del colaborador no se vea afectado. Por otro lado hay un 10.00% de encuestados que afirmaron casi nunca avisar y un 16.67% que avisa a veces. Esto no podría ocasionar un impacto contundente debido a que la mayoría de

encuestados afirma avisar informar de estas situaciones, dependerá de cómo es que los supervisores o los jefes inmediatos atienden este llamado.

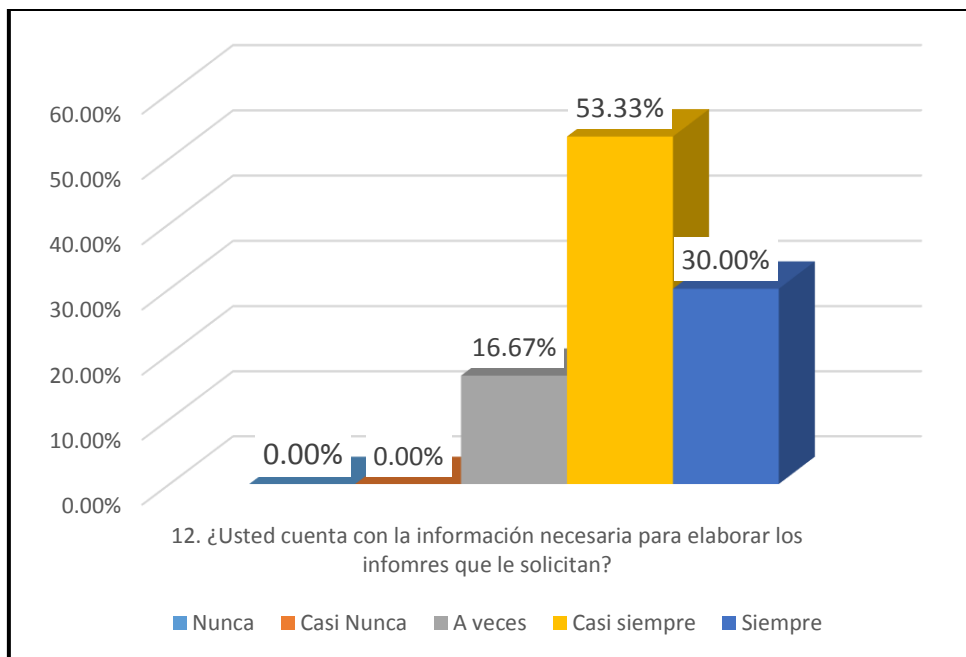


Figura 14. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 12.

En la figura 14 en relación a la tabla 10 para la pregunta 12 se observa que la mayoría de colaboradores (83.33%) cree que cuenta con la información necesaria para elaborar informes siempre que les sean solicitados lo cual permitirá implementar cualquier modificación que mejore su desempeño brindándole el soporte adecuado.

Análisis de resultados en relación al indicador SC3-IN2

Las dos últimas figuras corresponden a las preguntas 13 y 14 de la tabla 10 permiten conocer que tan efectivo vendría a ser el soporte que brindan los supervisores y jefes para evaluar el nivel de competitividad de su personal a cargo.

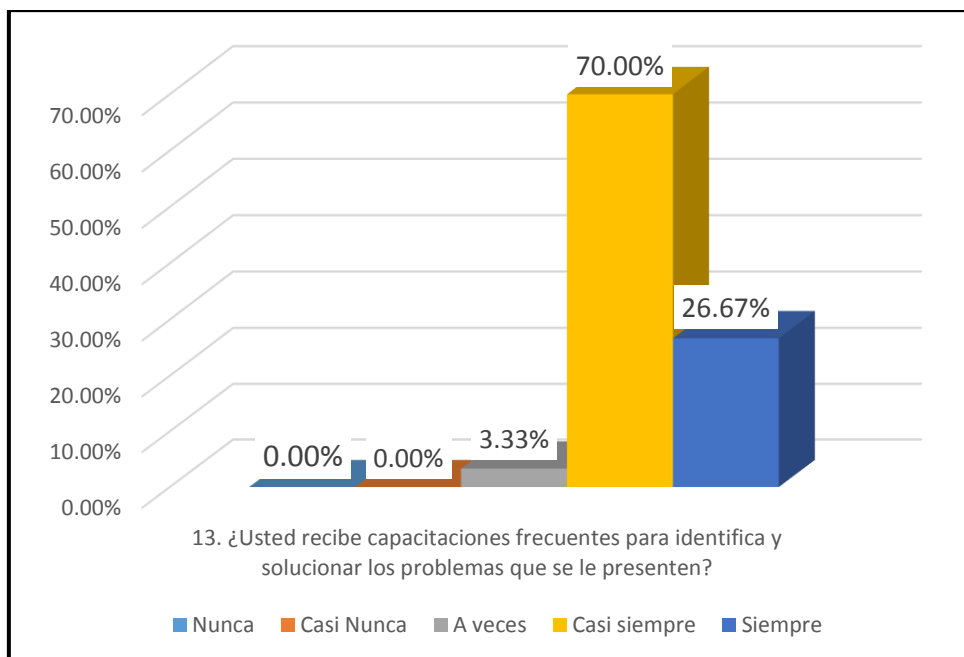


Figura 15. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 13.

En la figura 15 en relación a la tabla 10 para la pregunta 14 se observa que el 70.00% de los encuestados casi siempre recibe capacitaciones que le permiten identificar y dar solución a los problemas que puedan suscitarse. Esto ofrece un soporte bastante favorable en relación al desempeño laboral ya que observando las figuras 10 y 11 se ve que tanto el 80.00% como el 70.00% de los encuestados, respectivamente, afirma que si se percibe el apoyo directo de sus supervisores. Esto permite determinar una buena disposición de las autoridades para brindar el adecuado conocimiento y acompañamiento para mejorar su desempeño laboral.

Es importante también brindarles un seguimiento individual que ayude a establecer criterios específicos en cada personal, lo cual ayudaría a tener una visión más integral de los colaboradores y permitiría actuar eficientemente en cada uno de ellos.

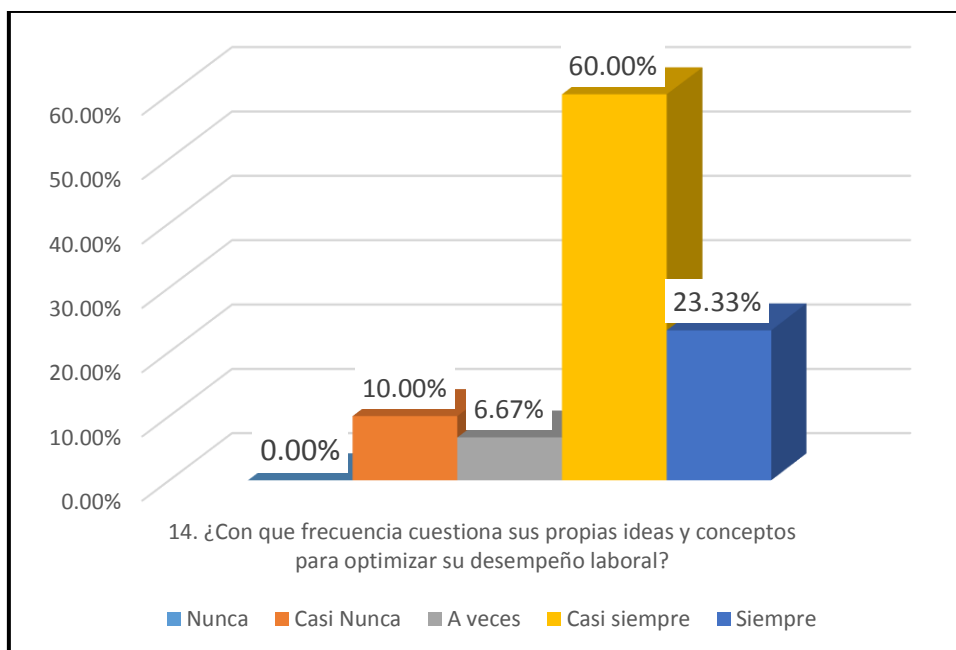


Figura 16. Gráfico de barras con los resultados de la pregunta 14.

Finalmente, en la figura 16 en relación a la tabla 10 para la pregunta 14 se percibe un desbalance en tanto al cuestionamiento personal (introspectivo) de cada colaborador. Si bien el 60.00% de los encuestados afirma que casi siempre se cuestiona sus propias ideas el 10.00% casi nunca lo hace. Es importante ver que para poder realizar un trabajo colectivo es necesario que todos los colaboradores trabajen en la misma sintonía; sin embargo, basta con que un pequeño grupo no tenga la disposición de autoanalizarse para que indirectamente perjudique al resto que desea optimizar su desempeño laboral tomando en cuenta la buena disposición de seguir aprendiendo y mejorando. El 23.33% afirma que siempre lo hace y solo el 6.67% afirma que a veces lo hace.

Análisis de resultados aplicando el principio de Pareto 20-80

A continuación, se presenta en la tabla 11 el resultado obtenido aplicando el principio de Pareto 20-80. Definiendo así a la pregunta 6 como la que será atendida en primera instancia seguido de las preguntas 10, 4 y 6 que serán útiles para este estudio.

Tabla 11.

Pareto de la categoría CAI en los colaboradores de la ONG.

Item	Problema	%	Acumulado	20.00%
6. ¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?	29	26.36%	26.36%	26.36%
10. ¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?	11	10.00%	36.36%	10.00%
4. ¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?	10	9.09%	45.45%	9.09%
5. ¿Si usted contara con mejores procedimientos podría generar mejores resultados?	10	9.09%	54.55%	9.09%
3. ¿Usted con su desempeño laboral logra alcanzar los resultados que le fueron encomendados?	9	8.18%	62.73%	8.18%
9. ¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?	9	8.18%	70.91%	8.18%
11. ¿Con qué frecuencia usted informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?	8	7.27%	78.18%	7.27%
8. ¿Usted cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?	6	5.45%	83.64%	5.45%
12. ¿Usted cuenta con la información necesaria para elaborar los informes que le solicitan?	5	4.55%	88.18%	4.55%
14. ¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?	5	4.55%	92.73%	4.55%
7. ¿Qué tan seguido logras cumplir a tiempo con tus tareas asignadas?	4	3.64%	96.36%	3.64%
2. ¿Usted desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?	2	1.82%	98.18%	1.82%
1. ¿Usted respeta cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?	1	0.91%	99.09%	0.91%
13. ¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para identificar y solucionar los problemas que se le presenten?	1	0.91%	100.00%	0.91%

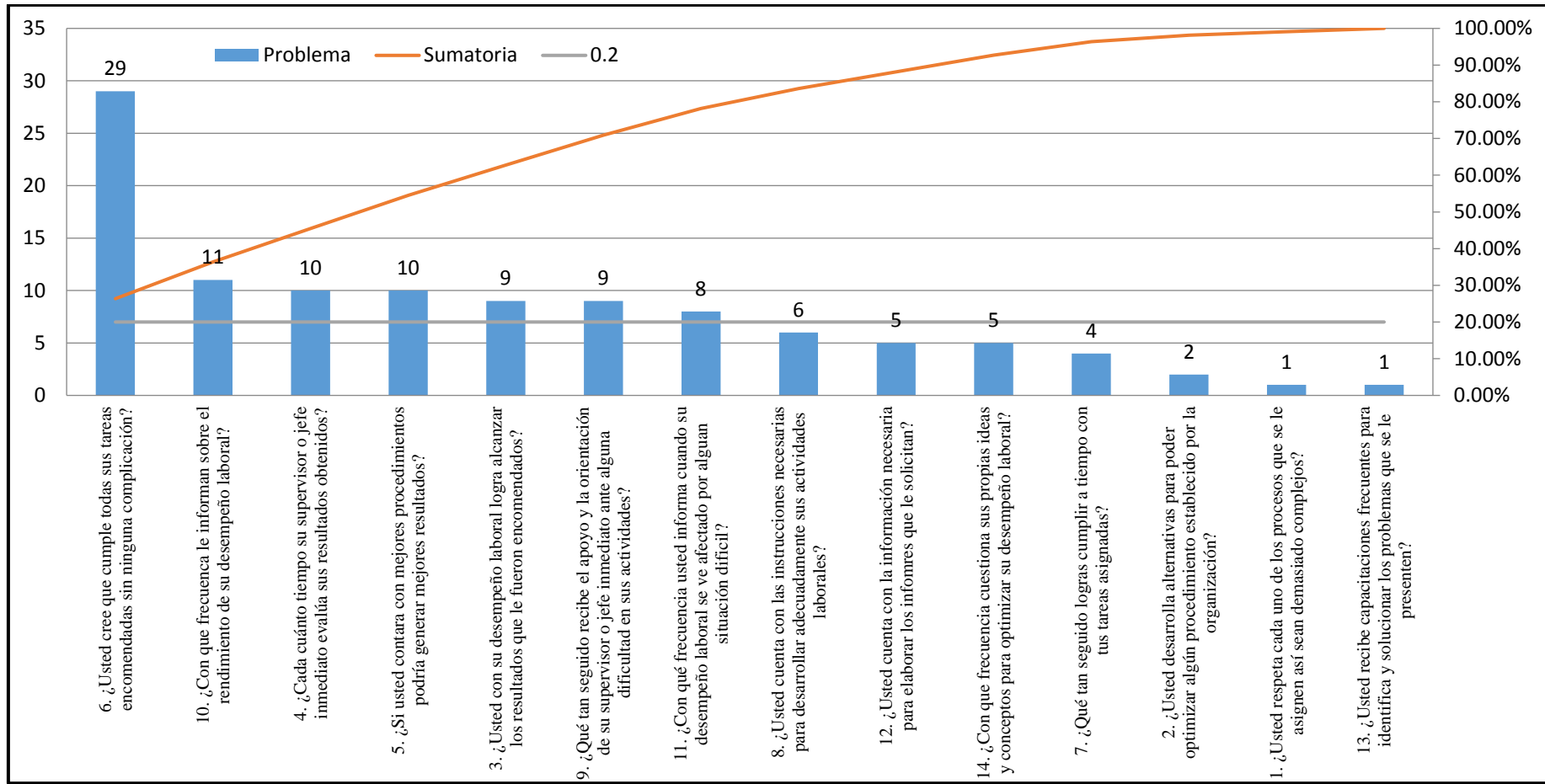


Figura 17. Gráfico de Pareto de la categoría desempeño laboral en los colaboradores de una ONG, Lima, 2018.

En la figura 17 se observa la tendencia hacia el 20% según el principio de Pareto en la que se determina un mayor índice de repeticiones en la pregunta número 6 por lo que se puede deducir que la mayoría de colaboradores presentan complicaciones respecto a su desempeño laboral que afecta a la minoría que presenta la situación contraria. También se puede observar que tanto las preguntas 10, 4 y 5 presentan una considerable cantidad de repeticiones por lo que serán problemas a tratar en segundo plano.

5.2. Análisis cualitativo

A continuación, se presenta el consolidado de resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a tres colaboradores de la ONG en la que se triangularon sus repuestas en relacionándolas con las subcategorías Procedimientos, Funciones y Criterios de evaluación que están directamente alineadas con la categoría Desempeño laboral. Esta información fue procesada en la matriz de triangulaciones (ver anexo 5, página 199).

Para efectos de un mayor orden y facilidad del diagnóstico final se ha procedido a analizar cada subcategoría por separado y así permitir un mayor entendimiento del problema en estudio. Cabe anotar que finalizado el análisis después de la triangulación se han obtenido dos (2) categorías emergentes que serán tratadas al final de esta sección.

Análisis de la subcategoría SC1

Todos los entrevistados coincidieron que actualmente, la organización en estudio está atravesando un proceso de reestructuración, afinando diversos mecanismos para poder mejorar la estructura. Para ellos es importante tomar en cuenta una buena organización

estratégica en cada una de las áreas que componen la institución; ya que, de no contar con un adecuado procedimiento, esto puede repercutir no solo en los colaboradores sino también directamente en los resultados que se desean obtener. No obstante, la organización está ejecutando una serie de procesos de fortalecimiento de las capacidades de forma progresiva; sin embargo, no hay un procedimiento bien estructurado que permita obtener indicadores que, posteriormente, ayuden a planificar mejor cada uno de estos procesos en todas las áreas.

En cuanto a las evaluaciones por resultado respecto al desempeño laboral, argumentan que estas evaluaciones se realizan cada año y no se ha tenido la oportunidad de evaluar de manera eficiente los resultados. Hay que tomar en cuenta que toda evaluación es un proceso continuo. Opinan que es necesario tomar acciones que permitan medir los tiempos para evitar retrasos ya que si el desempeño es inadecuado, existe la posibilidad de arrastrar resultados negativos y esto impactaría en su calidad de servicio frente a las otras oficinas de país en Latino América y el Caribe e incluso a nivel internacional. Para llevar a cabo esto, no solo es necesario hacer un seguimiento de las acciones que se han llevado a cabo sino también el conocer la situación en cuanto al desarrollo que se ha obtenido durante cada periodo para así poder mejorar la calidad de los resultados y poder posicionarse a nivel internacional.

Análisis de la subcategoría SC2

Respecto a las tareas y actividades que realiza cada colaborador en sus respectivas áreas, argumentan que hay cosas que todavía se tendrían que ajustar ya que no siempre se llega a cumplir con las cuotas de entrega a la oficina global. Esto, impacta directamente con los

usuarios que trabajan en las oficinas auxiliares en este país ya que no siempre reciben la asistencia y el acompañamiento necesario en la calidad y el nivel esperado. Creen que es oportuno tomar en cuenta que a veces las tareas que se llevan a cabo puede ser algo mecánicas, lo que llevará a cometer el mismo error frecuentemente si es que no se distribuyen bien las tareas en función a los tiempos, necesidades, prioridades y capacidades de cada colaborador.

Comentan que algunas áreas, internamente, se enfocan en brindar capacitaciones continuas a su personal y ponen en práctica una realimentación constante realizando así un trabajo en conjunto. Sin embargo, se piensa que la ejecución de actividades aún debe mejorar en varios aspectos y esto, podría conseguirse por medio de la competitividad local que ayudaría a que los colaboradores se esfuercen más en hacer las cosas cada vez mejor. Se requiere de un soporte adecuado que pueda realizar ciertos ajustes para lograr este objetivo.

Análisis de la subcategoría SC3

Referente a los criterios de evaluación que se vienen realizando en la organización, los entrevistados argumentaron que es medible en base a los logros o las respuestas inmediatas y eficaces que el personal pueda dar ya que esto impacta en la imagen de la propia institución hacia a fuera. La mira es tener una evaluación constante de los resultados. Para esto, hay que tomar en cuenta situaciones muy medibles ya que siempre puede suscitarse una emergencia y normalmente lo que se efectúa es solicitar un plazo en los tiempos de entrega. Según se argumenta, debería de existir un seguimiento más elaborado en este sentido pues no se ha dado una evaluación propiamente dicha a nivel organizativo.

Finalmente, mencionaron en reiteradas ocasiones la importancia de tener las competencias necesarias para que se vea reflejado en una mejora sustancial del desempeño laboral. Argumentan que es necesario que cada persona esté en el lugar adecuado con las competencias que más se adapten a cada uno ya que esto debería de ajustarse al puesto en el que desarrollan sus funciones. Si bien, comentaron que las oficinas auxiliares al ser más autónomas pueden organizarse para cumplir adecuadamente los plazos de entrega sin embargo deberían de fortalecer más a fondo las capacidades de los colaboradores y esto ayudaría a las autoridades a tener una revisión un poco más amplia de las cosas. Si bien, las competencias de un personal que no se adapte adecuadamente a un rol específico pueden generar insatisfacción en el personal; no obstante, se espera poder continuar con el ejercicio del fortalecimiento institucional aprendiendo unos de otros.

Categorías emergentes

Después de haberse concluido la entrevista respectiva, se obtuvieron dos categorías emergentes las cuales permitirán ampliar la noción de conceptos estudiados en esta investigación. Para Cisterna (2005) las categorías emergentes se obtienen a partir del procesamiento de la información cuando se detectan referencias que pueden ser relevantes para estudios futuros y que han sido determinados desde la propia indagación. En este caso, las categorías emergentes obtenidas fueron: Habilidades blandas y Reorganización. Estas, serán incorporadas en este acápite como conceptos adicionales que serán de utilidad en la presente investigación.

Respecto a las Habilidades blandas.

Según Mujica (2015) La denominación más adecuada para definir que son habilidades blandas guarda estrecha relación con los atributos características que tiene una persona y con lo que esta puede interactuar con los demás de manera adecuada. Esto puede interpretarse como un nivel de competencias personales que adiciona valor a un colaborador dentro de una organización. Siguiendo con Mujica (2015) como todo profesional, estos disponen de conocimientos y habilidades procedidas de su formación técnica y académica, de este modo la resultante sería un adecuado desempeño al ponerlos en práctica.

Es importante notar que no todo profesional puede llegar a afianzar dichas habilidades extras con lo que se necesita evaluar de igual modo. Silva (s.f.) afirma que la mejor manera de poder evaluarlas es estableciendo estrategias de mediano a largo plazo en cada uno de los perfiles para poder visualizar su progreso a través de un acompañamiento más directo.

Respecto a la Reorganización.

Para Franklin (2016) la decisión de ejecutar una reorganización administrativa tiene como punto de partida, generalmente, la necesidad de contar con una estructura que ayude a potenciar el nivel del desempeño en una organización. Esto asegura una mejora escalada de manera que no se cuente con nuevas brechas que anteriormente podrían haber sido perjudiciales para el desarrollo organizacional. Este concepto es explicado de forma oportuna por Faúndez (2014) quien afirma que la motivación para que una entidad natural

o jurídica se reorganice para fijar procesos más eficientes a nivel productivo y financiero con lo que la organización pueda tener un mejor lugar tanto a nivel local como de manera internacional.

Definidos estas dos categorías emergentes se presenta en la tabla 12 un concepto detallado de ambas para establecer un concepto relacionado con el proceso de la investigación en curso.

Tabla 12

Categorías emergentes después de la triangulación de la entrevista.

Categoría emergente	Definición básica
Habilidades blandas	Vienen a ser consideradas como competencia que se afianzan con la ejecución de los procedimientos y funciones de los colaboradores en relación con su capacidad de sociabilidad la cual se va perfilando conforme sea evaluado.
Reorganización	Se puede entender como el proceso de reajuste que intervienen en los aspectos de mayor atención que no muestren resultados deseados y que estos pueden llegar a ser subsanados con una adecuada planificación.

5.3. Diagnóstico final

En cuanto al desempeño laboral, el equivalente al 33.34% de encuestados afirma que no evalúan sus resultados, esto se alinea al testimonio de los entrevistados al afirmar que las evaluaciones se realizan cada año por lo que no se tiene un concepto progresivo del desempeño laboral. En su artículo, Lozano (2007) menciona la importancia de considerar

el desarrollo estructural como individuo porque ahí radica su competencia profesional. Lo que se puede concluir con una necesidad importante para elaborar nuevas estrategias a la medida de los requerimientos de los colaboradores para mejorar su desempeño laboral.

El 66.67% de los encuestados afirman que de contar con mejores procedimientos se podría generar mejores resultados, esto en relación a los aportes de la entrevista se considera que es necesario medir los tiempos para evitar retrasos y arrastrar resultados negativos. Pedraza, Amaya y Conde (2010) en su artículo afirman que el elemento central para una adecuada evaluación es la medición, que busca establecer la relación que pueda existir entre el desempeño laboral y estándares de calidad.

Los colaboradores no siempre reciben la asistencia y el acompañamiento necesario lo cual amerita elaborar un modelo de fortalecimiento laboral con base en los resultados que vayan presentando con cada mejora en los procesos. No obstante, siguiendo con Pedraza, et al (2010) un sistema de evaluación no responde a una adecuada capacitación, pero pueden ayudar a establecer las carencias laborales de los colaboradores, lo que permitirá brindarles un mayor soporte mucho más específico en su proceso de mejora.

En cuanto al rendimiento del personal, el 43.33% de encuestados afirma tener complicaciones al cumplir con sus tareas y actividades, frente a esto un 30% de los encuestados afirma no recibir cierto tipo de apoyo u orientación lo cual da como resultado un desempeño laboral deficiente. En ese sentido, Quintero, Africano y Faria (2008) comentan que es necesario trabajar bajo un ambiente motivador y participativo, que

despierte la competitividad y así se pueda lograr un alto grado de eficiencia en las organizaciones. Así, para que un colaborador rinda adecuadamente debe estar en el lugar donde sus competencias puedan potenciarse.

Pueden incluirse en futuros estudios aspectos que guarden relación con las habilidades blandas para que permita ampliar el alcance de la categoría Desempeño laboral ya que estas habilidades están incluidas en el perfil de cada colaborador que ha sido evaluado. Con ello se podría determinar si es necesario que se realice una eventual reorganización de los procedimientos o funciones que pueden estar dando resultados poco favorables frente al rendimiento de los colaboradores de la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN “IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS ONLINE PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL”

6. Propuesta de la investigación

6.1. Fundamentos de la propuesta

La teoría general de sistemas (Bertalanffy, 1968) permite entender de una forma práctica como es que interactúan los diversos objetos, sean estas personas, maquinas, animales, ecosistemas, etc. Teniendo este fundamento como punto de partida se deduce que todos los elementos que interactúan en un sistema guardan una estrecha relación aportando cada uno de ellos parte de la solución. Es así que esta teoría contribuye a la presente investigación al permitir ver cada una de las variables de estudio interactuar entre si guardando una estrecha relación. Como ejemplo se tiene al desempeño laboral que está directamente relacionado con las funciones y procedimientos que permitirán determinar qué actividades y tareas están siendo cumplidas y en cuales están teniendo problemas para definir si se responde adecuadamente a los criterios de evaluación que ayudarán a establecer los indicadores que serán utilizados en esta propuesta.

La teoría de la información (Shannon, 1995) permitirá al estudio, en igual medida, la obtención de datos que podrán ser administrados y contribuirán con la evaluación de los colaboradores; se espera seguir con el procedimiento para medir el desempeño y evitar, eventualmente, la rotación o cambio de los colaboradores de la organización. Se considerarán válidos todo resultado que se llegue a obtener tras de la implementación de la solución que permita medir la efectividad y eficiencia de los colaboradores para mejorar su desempeño laboral, así como dar soporte a los gerentes y jefes en la tomar decisiones.

6.2. Problemas

Tras el desarrollo de las triangulaciones presentadas en el capítulo 5, se procedió a analizar las alternativas de solución. La información fue procesada en la matriz de selección de la solución (ver anexo 9, página 218) que permitió establecer cuáles serían los problemas más resultantes. Después del respectivo desarrollo, se obtuvieron los siguientes problemas:

1. Resultados de evaluación.
2. Capacitación al personal.
3. Fortalecimiento de competencias.

Es importante tomar en cuenta que este contexto puede ser atendido desde diferentes enfoques profesionales como serían el de Administración, Recursos Humanos o incluso Psicología. Para este estudio, se atenderá al problema como si de un sistema se tratara para poder determinar la interacción de los diferentes elementos que serán mencionados en el punto 6.3 donde se detallará el proceso que se siguió para determinar cuáles serían las soluciones desde el punto de vista tecnológico tomando como sustento los fundamentos presentados en el punto 6.1.

6.3. Elección de la alternativa de solución

Para determinar la alternativa de solución más adecuada, primero se procedió a diagnosticar todos los problemas cuantitativos y cualitativos para detectar relaciones entre ambos resultados, esta información se puede ubicar en la matriz de selección de la solución en el anexo #. Se obtuvo así, el resultado del cuadro siguiente:

Diagnostico Cuantitativo	Diagnostico Cualitativo
CN1: Evaluación inadecuada de resultados	CL1: Las evaluaciones se realizan cada año y no se ha tenido la oportunidad de evaluar de manera eficiente los resultados.
CN2: Falta de control en los tiempos de entrega	CL2: Es necesario medir los tiempos para evitar retrasos y arrastrar resultados negativos.
CN3: Acompañamiento al personal deficiente	CL3: Los colaboradores no siempre reciben la asistencia y el acompañamiento necesario
CN4: No existe una competitividad laboral	CL4: La ejecución de actividades aún debe mejorar en varios aspectos
CN5: Personal no siempre iguala a las competencias necesarias	CL5: Es necesario que cada colaborador esté en el lugar adecuado con las competencias que se adaptan mejor a cada uno
CN6: Insatisfacción de beneficiados	CL6: No siempre se adaptan las competencias de un personal a un rol específico y esto genera insatisfacción en los beneficiados

Cuadro 1. Diagnóstico de problemas. Fuente: Elaboración propia.

La relación obtenida entre el diagnostico cuantitativo y el cualitativo se llevó a cabo al cruzar la información en cada uno de los puntos diagnosticados (ver tabla 13) obteniendo así una relación cuali-cuantitativa que para ser obtenida se consideraron las similitudes a nivel de contenido en cada uno de los resultados. En la figura 17 se puede observar de forma gráfica la relación que fue determinada luego del respectivo análisis.

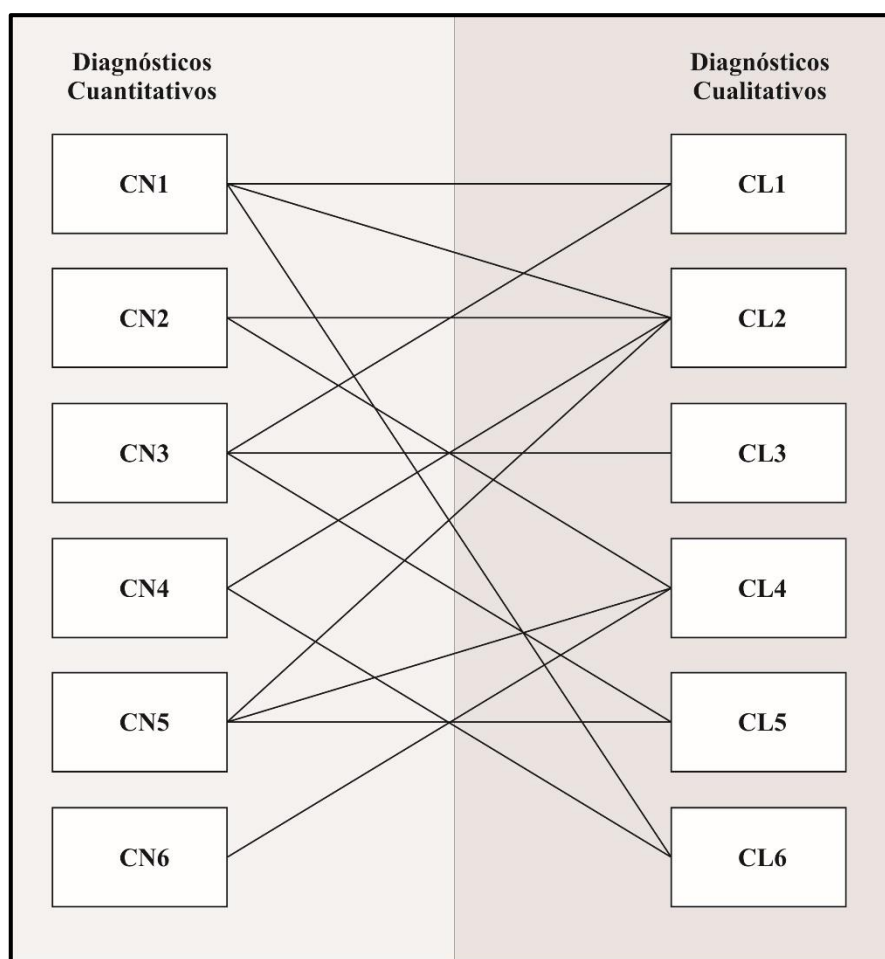


Figura 18. Relación cuali-cuantitativa. Fuente: Elaboración propia

Una vez que se estableció la relación cuali-cuantitativa se procedió a asignarle un valor porcentual tomado del resultado obtenido gracias al principio de Pareto (ver figura 17) con el que se definieron el mayor índice de repeticiones en las preguntas de la encuesta que presentaron mayores coincidencias. Esto permitió determinar cuáles serían los principales problemas a resolver. A continuación se puede observar en la tabla 13 el cruce de la información obtenida en relación a las respuestas más relevantes halladas por principio de Pareto 20-80 en las cuales se contemplan los resultados más resaltantes de las preguntas 4, 5, 6 y 10 (ver figuras 6, 7, 8,12) de las cuales la de mayor afluencia es la pregunta 6 (P6) con un índice del 26.36% de coincidencias (ver tabla 11) el cual refiere

que el 96.66% de colaboradores encuestados presentan diversas complicaciones al momento de cumplir con sus tareas encomendadas en el tiempo y la medida deseada. Esto coincide con las conclusiones del análisis cualitativo de la subcategoría SC3 explicado en el punto 5.2 que hace referencia a la necesidad de contar con un personal que disponga de las competencias necesarias para que su desempeño laboral pueda experimentar una mejora sustancial.

Tabla 13.

Cruce de la información obtenida en relación a las respuestas más relevantes obtenidas por principio de Pareto 20-80

Resultado Cuantitativo	Relación cuali-cuantitativa	Inferencia estadística			
		P4	P5	P6	P10
CN1	CL1, CL2, CL6	X		X	X
CN2	CL2, CL4	X	X	X	
CN3	CL1, CL3, CL5		X	X	X
CN4	CL2, CL6	X			X
CN5	CL2, CL4, CL5			X	
CN6	CL4		X		

Continuando con el análisis de la solución respectiva y tomando como referencia los problemas presentados en el punto 6.2 se llegó a consolidar con el problema ideal determinado por el diagrama de Ishikawa (ver figura 19) que fue elaborado en base a un estudio previo para determinar el problema inicial antes de la elaboración de la propuesta que obtuvo como resultado una deficiencia en el desempeño laboral.

6.4. Definición de la alternativa de solución

Para poder dar una solución a este problema desde una perspectiva tecnológica, se está tomando en consideración las teorías argumentadas tanto en el punto 2.1 como en el fundamento de la propuesta del punto 6.1 así como todos los conceptos explicados en secciones anteriores y en especial en el punto 3.4 donde se define la segunda categoría de estudio CA2 junto a todas sus subcategorías e indicadores. Esto, con el fin de dar una respuesta rápida y eficiente gracias a las ventajas que ofrece el mercado digital considerando la realidad de la ONG en estudio cuyo fin (a nivel de inversión) está limitado a las donaciones que reciben cada cierto tiempo. Es importante tomar en cuenta que las alternativas propuestas contemplaron tres factores importantes para su respectiva evaluación: tiempo, costo e impacto tecnológico.

Cada uno de estos factores fue validado con aproximaciones contextualizadas que permitieron puntuar cada una de las alternativas que se desarrollaron en la matriz de soluciones (anexo 9) para así, finalmente, poder llegar a elegir la más viable y proceder con su respectiva metodología desde la ingeniería de sistemas tomando elementos de informática para su respectiva implementación.

Las alternativas de solución propuestas fueron las siguientes:

S1: Adquirir un software con licencia.

S2: Diseñar, desarrollar e implementar un software.

S3: Uso de herramientas informáticas en línea.

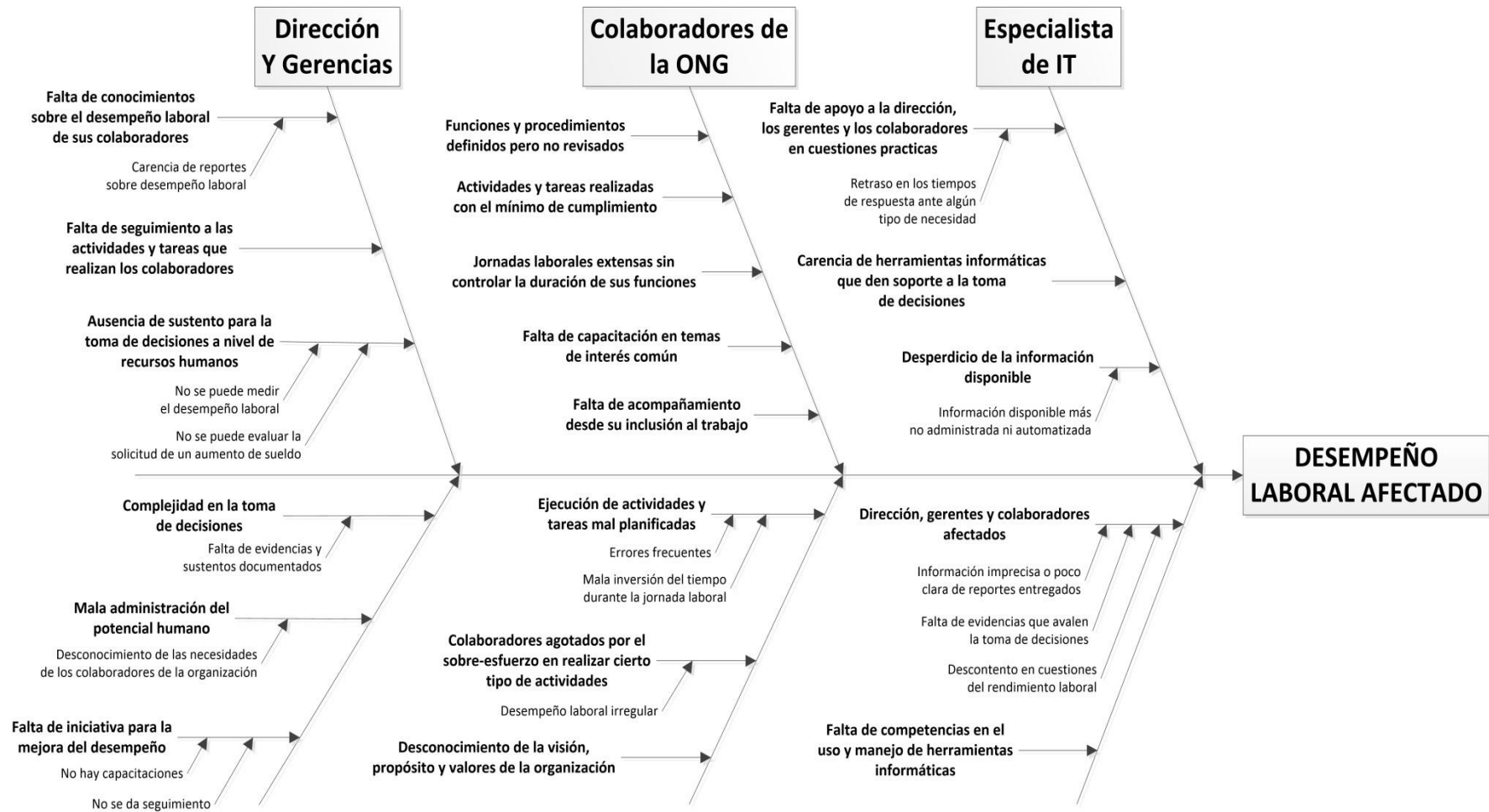


Figura 19. Diagrama de Ishikawa para determinar la relación causa-efecto. Fuente: Elaboración propia

Para el modelado de la figura 19, se tomaron como referencia tres actores: Dirección y gerencias, Colaboradores de la ONG y el Especialista IT; éste último incluido en el diagrama debido a que sería el encargado de implementar la solución desarrollada en este estudio. Dentro de los procedimientos que cada actor desarrolla se reflejaron diferentes situaciones que dieron como efecto al desempeño laboral afecto el cual permitió determinar la categoría CA1 y todos sus elementos estudiados en el punto 2.3.

Para determinar qué tan factible sería una de las alternativas en tanto al tiempo de ejecución de la solución se estableció un rango promedio en meses siendo el mínimo equivalente a 1 y el máximo a 10. A continuación, la tabla 14 resume el valor asignado a cada solución para definir el menor tiempo en que la propuesta se considere más óptima.

Tabla 14.

Valuación de las alternativas en cuanto al factor Tiempo

Alternativa de solución	Rango en meses				
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
S1		X			
S2					X
S3			X		
Puntuación	5	4	3	2	1

En cuanto al factor Tiempo; la alternativa S1 tomaría entre 3 a 4 meses, comprar un software podría ser relativamente rápido pero la implementación del mismo y el proceso de adaptación del personal tomarían un tiempo promedio de 3 meses y medio. La alternativa S2 tomaría entre 9 y 10 meses, desarrollar un software desde cero siempre tiene

sus complicaciones y por lo general toma mucho tiempo el alcanzar su etapa más óptima. La alternativa S3 tomaría entre 5 y 6 meses, adaptarse al uso de herramientas ya existentes puede suponer varias horas de capacitación, pero cuenta con un tiempo de espera aceptable.

Para determinar qué tan factible sería una de las alternativas en tanto al costo de inversión de la solución se estableció un costo promedio considerado cifras aceptables sin llegar a valores exorbitantes. Se definió un costo mínimo de S/. 500.00 como base, este fue considerado como más óptimo debido a que es una cifra bastante accesible, el costo máximo establecido fue de S/. 10,000.00 como el escenario menos favorable. A continuación, la tabla 15 resume el valor asignado a cada solución para definir el costo de la propuesta que se considere más apropiado.

Tabla 15.

Valuación de las alternativas en cuanto al factor Costo

Alternativa de solución	Costos de la propuestas				
	<= 500	500-3,000	3,000-5,000	5,000-7,500	7,500-10,000
S1				X	
S2			X		
S3		X			
Puntuación	5	4	3	2	1

En cuanto al factor Costo; la alternativa S1 tendría un valor equivalente a más de S/. 6,000.00, esto debido a que la mayoría de softwares bajo licencia que ofrece el mercado tiene un alto costo de adquisición por lo que no sería muy adecuado realizar una inversión

de tal tipo. La alternativa S2 tendría un valor equivalente a S/. 4,000.00 como promedio, esto considerando que el desarrollo de un software *a medida* podría ser más adecuado si es que se cuenta con los medios necesarios para tal fin. Finalmente, la alternativa S3 tiene un costo entre S/. 500.00 y S/. 3,000.00 como máximo ya que a pesar de contar con un servicio que funcione directamente en la nube es necesario comprar o alquilar un espacio de almacenamiento que podría suponer gastos, pero menores en comparación a las otras dos alternativas de solución.

Para determinar qué tan factible sería una de las alternativas en tanto al impacto tecnológico se ha considerado el nivel de tecnología en el que se encuentre cada una de las soluciones. Siendo así que la más básica sería una tecnología obsoleta y la más avanzada una tecnología emergente. A continuación, la tabla 16 resume el valor asignado a cada solución para definir cuál sería el mayor impacto tecnológico en la propuesta que se considere más óptimo.

Tabla 16.

Valuación de las alternativas en cuanto al factor Impacto tecnológico

Alternativa de solución	Impacto tecnológico				
	Emergente	En crecimiento	Sistema maduro	En declive	Tecnología obsoleta
S1			X		
S2	X				
S3		X			
Puntuación	5	4	3	2	1

En cuanto al impacto tecnológico; la alternativa S1 es considerado como sistema maduro, ya que todo software que sale al mercado ha pasado por diferentes pruebas en diversos escenarios que han hecho que su rendimiento sea estable y robusto, sin embargo, cabe la posibilidad de que con el tiempo requiera de nuevas actualizaciones que incluyan (o no) otros costos adicionales. La alternativa S2 es considerada como emergente ya que estaría *hecho a la medida* lo cual es bastante favorable pues todo su desarrollo estará orientado a dar con la solución. La alternativa S3 se considera en crecimiento pues conforme se fortalezca la experiencia del usuario podrá sacarles provecho a estas herramientas.

Finalmente, la tabla 17 presenta el consolidado de los puntajes obtenidos según la evaluación por cada factor. El promedio de cada alternativa define cual es la que obtiene mejor puntaje y, por consiguiente, sería la alternativa que se debería tomar para poder aplicar la solución a la propuesta en estudio. Así, vemos que las alternativas S1 y S2 obtuvieron un promedio de 3.00, frente a la alternativa S3 que obtuvo 3.67 lo cual define la elección de la alternativa de solución siendo esta la del uso de herramientas informáticas en línea para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una ONG.

Tabla 17.

Valuación de las alternativas en cuanto al factor Impacto tecnológico

Alternativa de solución	Evaluación de alternativas			Promedio
	Tiempo	Costo	Impacto Tecnológico	
S1	4	2	3	3.00
S2	1	3	5	3.00
S3	3	4	4	3.67

6.5. Objetivos de la propuesta

En cuanto a los objetivos de la propuesta se va a tomar como referencia los problemas presentados en el punto 6.2. Considerando todo lo expuesto en este capítulo. Para efectos de un mejor entendimiento se presenta el cuadro 2 que presenta cada problema orientado a ser atendido por cada uno de los objetivos propuestos para el estudio.

Problema	Objetivos de la propuesta
Resultados de evaluación	Elaborar un formulario virtual que permita evaluar el desempeño laboral de los colaboradores periódicamente.
Capacitación al personal	Implementar un sistema de control que permita analizar, monitorear y dar seguimiento al rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores.
Fortalecimiento de competencias	Diseñar un tablero de marcadores online que permita evidenciar el rendimiento de los colaboradores para fomentar la competitividad entre ellos.

Cuadro 2. Objetivos de la propuesta. *Fuente:* Elaboración propia.

Evaluación 360°

La evaluación de 360 grados tiene como finalidad evaluar las competencias de un participante tomando en cuenta la observación de otras fuentes que están directamente relacionadas con el participante (Bisquer, 2013). Con este concepto se pretende aplicar las bases del cuestionario de 360 para crear un bosquejo de cómo se llevaría a cabo una evaluación integral que permita medir el desempeño laboral de los colaboradores de la organización en estudio.

6.6. Justificación de la propuesta

La presente investigación se enfocará en desarrollar una serie de herramientas informáticas online que permitan mejorar el desempeño laboral en una ONG sin fines de lucro, ya que debido a las nuevas tendencias en tecnología las empresas privadas tienen más oportunidades de mejora pues realizan fuertes inversiones de dinero en obtener los últimos avances en software para potenciar el talento humano y la realidad de las organizaciones no gubernamentales es que depende principalmente de donaciones con lo que es complicado realizar una fuerte inversión ya que esto desestabilizaría el presupuesto que manejan.

Se piensa que al contar con herramientas que funcionen solo con una conexión a internet y un equipo con los requisitos mínimos (sin importar la plataforma o el sistema operativo) se pueda mejorar diversos procedimientos y funciones que brinden información de valor que ayude a los gerentes y jefes a tomar decisiones para así mejorar el rendimiento de los colaboradores en la ONG, brindándoles a los colaboradores la formación y el acompañamiento necesario para poder llevar a cabo tales acciones a fin de percibir una mejora progresiva.

El motivo que lleva a investigar el desempeño laboral en la ONG, se centra en un estudio que ha detectado cierto índice de deficiencia que indirectamente perjudica a todo el personal y a los resultados que se espera conseguir ya que esto impacta directamente en los futuros ingresos que puedan recibir ya que las entidades que apoyan a la ONG derivaría los recursos a otros proyectos. Se pretende entonces, ayudar a corregir este impase proporcionando elementos digitales que permitan analizar, monitorear y evaluar el

desempeño laboral para así poder fortalecer los aspectos que no sean muy favorables y replantear las evaluaciones de su personal a fin de poder crear un ambiente controlado, de constantes evaluaciones y mejora continua que es lo que se desea al final de cada investigación.

6.7. Resultados esperados

La propuesta descrita en este capítulo pretende brindar las pautas necesarias para que el encargado de la solución (el especialista de IT para FH Perú) pueda implementar una serie de herramientas informáticas que funcionen dentro de un entorno web online para que posteriormente se puedan crear estrategias que permitan medir el desempeño laboral reduciendo el tiempo que demanda evaluar a los colaboradores ya que muchos de ellos realizan un trabajo en campo y no se cuenta con la tecnología necesaria para evaluar el rendimiento de una forma rápida, segura y accesible tanto en costo como en recursos. Así, se definen a continuación tres objetivos alineados a esta propuesta que son detallados a continuación:

1. Se espera elaborar un formulario virtual usando la herramienta de Google: Google Form, que podrá ser desarrollado por todos los colaboradores periódicamente para medir el avance o progreso de los resultados obtenidos por cada uno e ir consolidando un tablero dinámico que pueda ser analizado adecuadamente.

2. Se espera concretar la implementación de un sistema de control con la herramienta de Google: Google Sheet, que permitirá monitorear los tiempos que toma cada usuario para resolver cada una de sus tareas asignadas.

3. Se espera diseñar un tablero de marcadores en Google Sheet que podrá ser compartido por los gerentes y jefes que les pueda proporcionar diferentes indicadores para medir el desempeño de los colaboradores de la ONG a fin de poder fomentar la competitividad interna y esto permita obtener mejores resultados a largo plazo.

6.8. Desarrollo de la propuesta

6.8.1. Objetivo 1: Formulario virtual online

Elaborar un formulario virtual que permita evaluar el desempeño laboral de los colaboradores periódicamente.

Uso de tópicos de la evaluación 360°

Para ensamblar el formulario virtual online se usarán las preguntas de un modelo de evaluación 360 grados ya que permitirá segmentar el rendimiento de los colaboradores en 10 secciones (explicadas en la página 136) que ayudarán al personal a cargo de los recursos humanos a medir adecuadamente el rendimiento de los evaluados.

Según Bisquer (2013) los resultados obtenidos tras la aplicación de la evaluación 360 grados ofrece la valoración de diferentes fuentes de información que son colocadas sobre un mismo eje de coordenadas (el participante evaluado). Esto permite disponer de la mayor cantidad de referencias que darán soporte a las medidas correctivas que se lleven a cabo para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la organización. Siguiendo con Bisquer (2013) cada fuente de información (los observadores) que evalué al participante debe corresponder a un nivel distinto; en este caso, el supervisor, el compañero de área y el personal a cargo.

Plan de actividades

Para el desarrollo del plan de actividades del objetivo 1 se va a considerar dos fases: Desarrollo de la herramienta e implementación. Respecto a la primera fase, se contará una fecha referencial ya que para este estudio y las pruebas pertinentes fue necesario contar con dicha herramienta para poder proceder con la fase 2 que, básicamente, serán fechas aproximadas a la fecha de este estudio.

El modelo elegido como referencia fue el de Apreciación del desempeño 360° ubicado en el portal web <https://www.ccoontigocampus.es> que ofrece diferentes servicios; entre ellos, el de conocer el sistema educativo y de formación profesional en España, orientación respecto al mercado de trabajo español, bolsa de trabajo y donde se puede encontrar también variedad de escuelas que ayudan a mantener las competencias actualizadas a partir de recursos especializados, agendas, bibliotecas y blogs temáticos. Ese portal fue de gran ayuda para obtener el material necesario.

Desarrollo de la herramienta				Fase 1
<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha</i>
Revisar modelos de evaluación del desempeño laboral en internet	Elección del modelo de evaluación.	Buscar en internet algún modelo existente que cuente con la mayor asignación de elementos para poder recopilar la información de los evaluados.		
Definir el formato y la presentación a utilizar.	Elección de software.	Elegir el software a utilizar para la elaboración del formulario de evaluación.		
Elaborar el formulario de evaluación		Se eligió Google Form ya que la ONG cuenta con un alojamiento en Google y ello permite tener acceso a la mayoría de sus herramientas informáticas.	- Equipo de cómputo.	28, 29 y 30 de Mayo, 2018
Realizar las diferentes pruebas de uso para comprobar viabilidad	Desarrollo del instrumento.	Una vez terminado el formulario se realizaron varios registros ficticios para armar una base de datos temporal que permita realizar diferentes pruebas de uso.	- Internet.	
Implementación				Fase 2
<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha</i>
Presentar la herramienta al personal de Recursos Humanos		Se presentará la herramienta al área de Recursos Humanos debido a que serían los principales usuarios.		
Explicación y formas de uso	Presentación de la herramienta.	Se realizarán simulaciones con datos ficticios para que el usuario pueda entender cómo funciona la herramienta.	- Sala de reuniones. - Proyector. - Equipo de cómputo. - Internet.	23 de Julio, 2018
Trabajo en equipo con personal de RR.HH.	Elaboración de estrategias para implementación.	Se llevarán a cabo dos reuniones junto al encargado de RR.HH. para elaborar el proceso de implementación en la organización.		24 y 25 de Julio, 2018

Cuadro 3. Plan de actividades para el objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

Solución técnica

A nivel técnico, para poder determinar el procedimiento de solución, según el objetivo 1 se usará un diagrama de flujos para poder observar cada una de las actividades de forma gráfica en una sola secuencia presentada a continuación.

Diagrama de procesos para el objetivo 1

Para el diagrama de flujo del objetivo 1 se crearon 2 actores: el encargado de la solución y el Gerente de recursos humanos. En la figura 20 se puede observar el flujo que sigue el procedimiento alineado al cuadro 4 donde se detallan las actividades más relevantes.

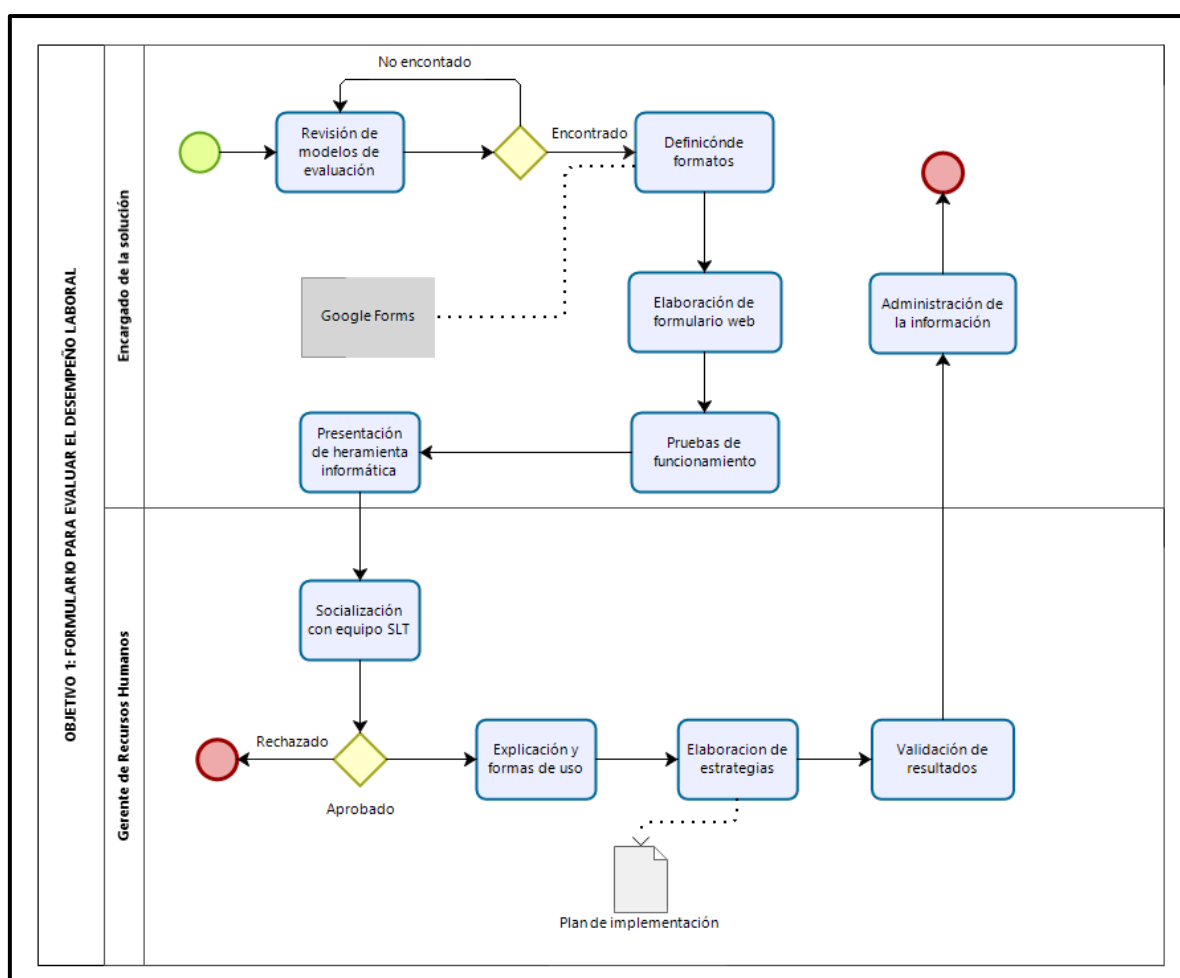


Figura 20. Diagrama de procesos para el objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar una primera notación donde se define el software para crear el formulario, así como también un documento que deberá ser elaborado tanto por el encargado de la solución como por el gerente de recursos humanos donde se establezcan las estrategias que se realizarán para implementar la herramienta en la organización.

También se muestran dos variantes; en caso de que no se llegara a encontrar un modelo adecuado se tendría que revisar nuevamente en internet para elegir un nuevo modelo que se adapte a las necesidades de la investigación. En la segunda variante se observa que luego de la herramienta sea preparada y presentada al Gerente de recursos humanos, este está en la facultad de rechazar o aprobar la propuesta, de rechazarla finalizaría el proceso, en caso sea aprobada se procederá con la elaboración de las estrategias respectivas y finalmente, cuando ya se haya implementado la herramienta, el encargado de la solución deberá de administrar la información a fin de poder mantener el buen uso de ésta y garantizar un óptimo rendimiento.

Indicadores

Para el buen uso del formulario online se han considerado los siguientes KPI's que pueden ser utilizados para medir el índice de efectividad de la herramienta.

Indicador (KPI)	Medida	Cálculo
Duración de la evaluación	Tiempo	Se determina mediante el tiempo que un usuario tarda en completar el formulario.
Número de evaluados	Cantidad	Se determina mediante el conteo de registros completados.

Cuadro 4. Indicadores para el objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

Solución administrativa

A nivel administrativo, para poder determinar el procedimiento de solución, según el objetivo 1 se usará un diagrama de flechas en aumento visto en la figura 21.

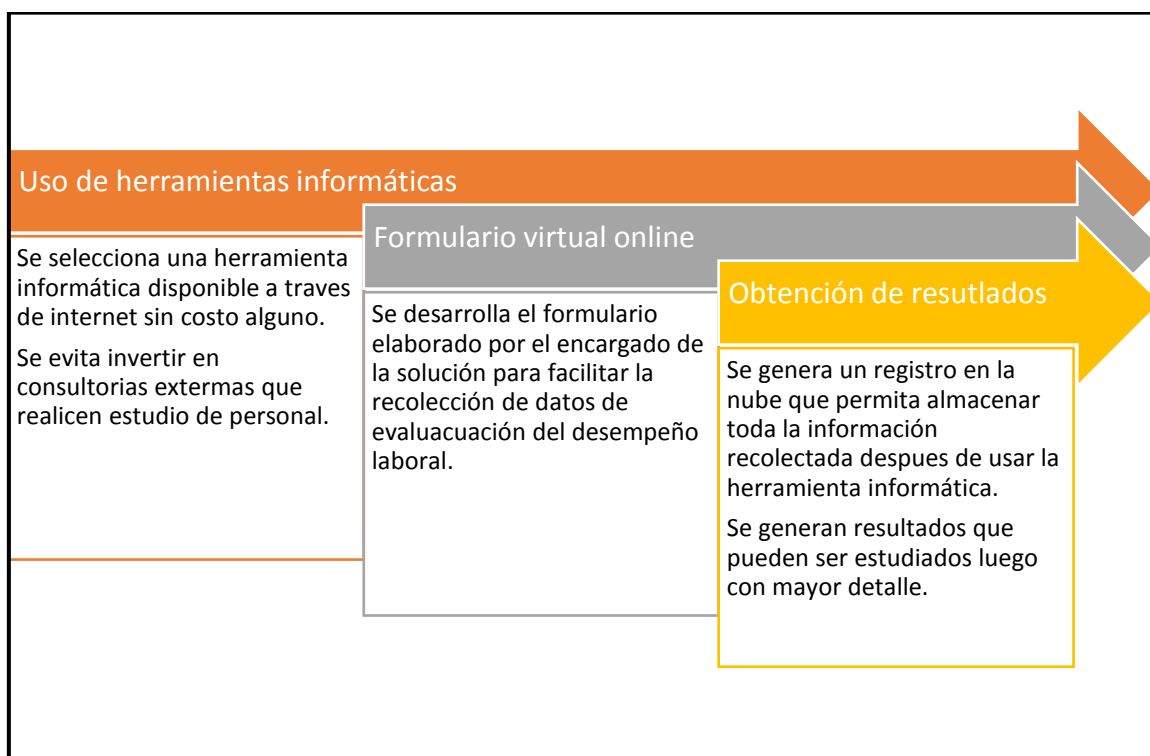


Figura 21. Diagrama de flechas en aumento para el objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

Observando la figura 21 se puede apreciar que gracias al uso de una herramienta informática se podrá desarrollar un formulario virtual online que permitirá obtener resultados de forma rápida y segura. En la primera etapa se deberá de seleccionar la herramienta más adecuada basada en un modelo existente de evaluación del desempeño para luego elaborar un formulario de preguntas que permita conocer la apreciación de los colaboradores en cada una de las secciones indicadas por el modelo seleccionado. Para este objetivo se ha seleccionado un modelo de apreciación del desempeño 360°.

Cronograma

Las figuras 22 y 23 presentan el cronograma de la fase 1 y 2 que fue elaborado con MS Project para un mejor orden y entendimiento visual.

En la figura 22 se observa la programación de actividades de la fase 1: Desarrollo de la herramienta, para cumplir con el objetivo 1 así como también las fechas y tiempo en días que tomará el proceso de culminación.

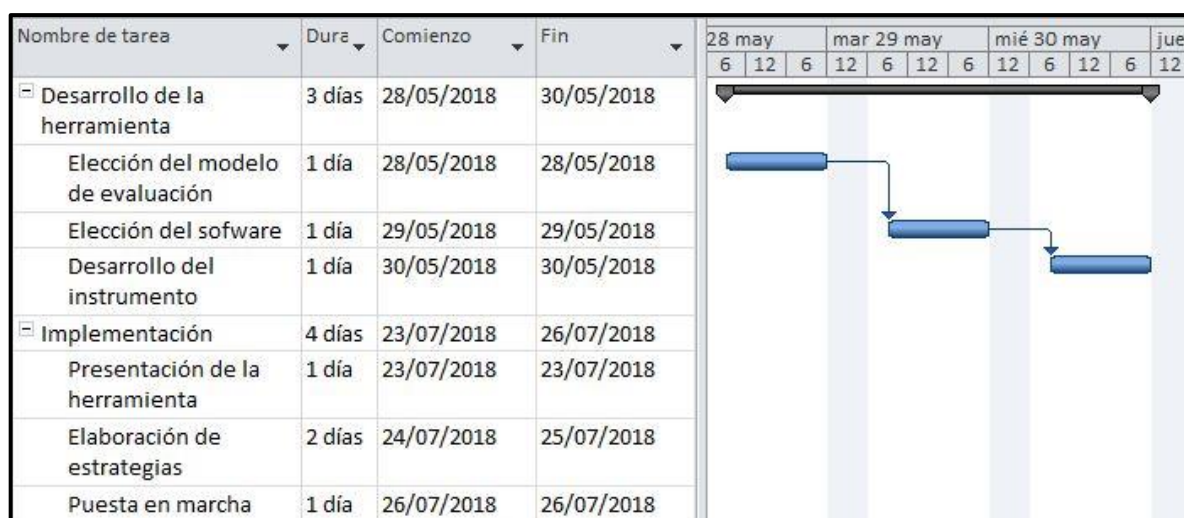


Figura 22. Cronograma de la fase 1 del objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se observa la programación de actividades de la fase 2: Implementación, para cumplir con el objetivo 1 así como también las fechas y tiempo en días que tomará el proceso de culminación.

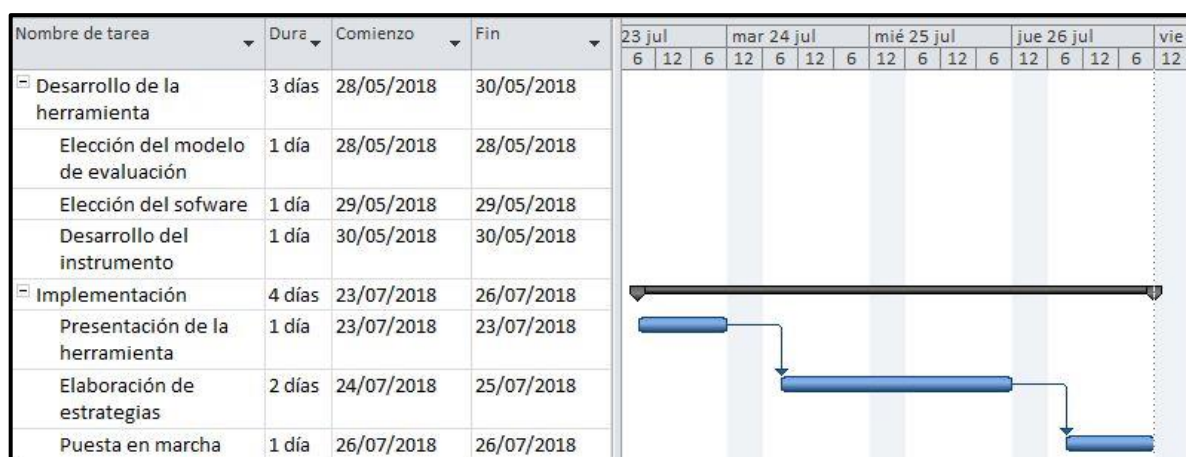


Figura 23. Cronograma de la fase 2 del objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

Viabilidad económica

El objetivo 1 es viable desde el punto de vista económico pues solo se requiere disponer de conexión a internet para usar la herramienta. Debido a que la organización no dispone de un ingreso fijo mensualmente, permitiría generar un beneficio a largo plazo ya que se estará evitando el contratar a personal tercero que brinda servicios de evaluación del desempeño en la organización.

Evidencia

A continuación, las figuras del 24 al 35 muestran capturas de pantalla donde se aprecia el formulario virtual en la interface de Google Forms que ha sido diseñado usando una cuenta de correo corporativo que maneja la ONG. En estas figuras se presentan todos los aspectos que se consideran al momento de realizar una evaluación 360° en cualquier empresa.

Los aspectos ingresados en la evaluación serán considerados como tópicos de información que permitirán al encargado de Recursos humanos medir de manera detallada cada aspecto que se expone a continuación:

1. Comunicación.
2. Liderazgo.
3. Motivación.
4. Seguridad, orden y limpieza.
5. Capacitación y desarrollo.
6. Actitud y colaboración.
7. Solución de problemas.
8. Ambiente de trabajo.
9. Capacidad personal.
10. Productividad

Es importante tomar en cuenta que cada una de estas secciones ofrecerá un alcance a tres niveles del rendimiento de cada colaborador en su área de trabajo. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta un aspecto más: el clima laboral. Este aspecto no se contempla directamente como tal, empero, se puede deducir cual es la percepción de los colaboradores tanto en clima laboral conociendo los tópicos 1, 4, 7 y 8 de la evaluación presentada en el formulario virtual más no es un factor determinante para este estudio.

Apreciación del desempeño 360 grados

Descripción: El presente formulario pretende conocer la apreciación del desempeño laboral desde diferentes perspectivas que, en conjunto, permitirán tener una visión integral respecto a todos los colaboradores de la organización.

Indicaciones:

- A continuación se presentarán diferentes escenarios en los cuales deberá de responder tal como a usted le parezca, sea imparcial y objetivo en cada una de las secciones siguientes.
- En esta primera sección ingrese en la primera línea a la persona que será evaluada por usted y el puesto actual en el que esta labora.
- Acto seguido, elija una de las tres opciones siguientes: Si es usted su jefe inmediato de la persona encuestada, elija Nivel Superior. Si es usted compañero de trabajo de la persona encuestada, elija Nivel Igual. Si es usted subordinado de la persona que encuesta.
- Asegúrese de responder cada uno de los enunciados para obtener un resultado estable.

* Required

1. Nombre de la persona a evaluar: *

Your answer

2. Primer apellido de la persona a evaluar: *

Your answer

3. Puesto actual de la persona a evaluar: *

Your answer

4. Selecciona el nivel de evaluador: *

Nivel Superior

Nivel Igual

Nivel Inferior

NEXT

Page 1 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

Figura 24. Ventana de inicio y petición de datos principales.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

1. Comunicación

¿Cual es su opinión respecto a la comunicación de la persona evaluada? *

- Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
- Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos .
- Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
- Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
- Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.

BACK NEXT

Page 2 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Figura 25. Sección para determinar el aspecto Comunicación.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

2. Liderazgo

¿Cual es su opinión respecto al liderazgo de la persona evaluada? *

- Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene gran seguridad.
- Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
- Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y siente confianza, más no plena seguridad.
- Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
- Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

BACK NEXT

Page 3 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Figura 26. Sección para determinar el aspecto Liderazgo.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

3. Motivación

¿Cual es su opinión respecto a la motivación de la persona evaluada? *

- Su forma de ser y de comunicarse mantiene permanentemente muy motivado a todo su equipo de trabajo.
- Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
- Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
- Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
- Si equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.

[BACK](#) [NEXT](#) Page 4 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figura 27. Sección para determinar el aspecto Motivación.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

4. Seguridad, Orden y Limpieza (SOL)

¿Cual es su opinión respecto a la seguridad, el orden y la limpieza de la persona evaluada? *

- La SOL (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.
- Hay limpieza y orden en su(s) área(s) de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.
- La inconsistencia en la SOL han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
- Hay deficiencias notables en SOL lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
- La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su(s) área(s) de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.

[BACK](#) [NEXT](#) Page 5 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Figura 28. Sección para determinar el aspecto Seguridad, Orden y Limpieza.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

5. Capacitación y Desarrollo

¿Cual es su opinión respecto a la capacitación y desarrollo de la persona evaluada? *

- Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en este sentido.
- Todos en su equipo de trabajo se mantienen bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
- Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
- Parece que a muy pocos son a los que les preocupa por capacitar y adiestrar.
- Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.

[BACK](#) [NEXT](#) Page 6 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

Figura 29. Sección para determinar el aspecto Capacitación y Desarrollo.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

6. Actitud y Colaboración

¿Cual es su opinión respecto a la actitud y colaboración de la persona evaluada? *

- En él/ella y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.
- Su equipo de trabajo y él/ella, se ven con buena actitud y colaboración todos los días
- Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve a diario así.
- En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
- Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.

[BACK](#) [NEXT](#) Page 7 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Figura 30. Sección para determinar el aspecto Actitud y Colaboración.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

7. Solución de problemas

¿Cual es su opinión respecto a la solución de problemas de la persona evaluada? *

- Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
- Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
- Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan
- Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
- La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

[BACK](#) [NEXT](#) Page 8 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figura 31. Sección para determinar el aspecto Solución de problemas.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

8. Ambiente de trabajo

¿Cual es su opinión respecto al ambiente de trabajo de la persona evaluada? *

- En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
- Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
- La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
- Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
- El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

BACK NEXT

Page 9 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Figura 32. Sección para determinar el aspecto Ambiente de trabajo.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

9. Capacidad personal

¿Cual es su opinión respecto a la capacidad personal de la persona evaluada? *

- Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
- Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno(a) en general.
- En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
- Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.
- Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.

BACK NEXT

Page 10 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Figura 33. Sección para determinar el aspecto Capacidad personal.

Apreciación del desempeño 360 grados

* Required

10. Productividad

¿Cual es su opinión respecto a la productividad de la persona evaluada? *

- El/la evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.
- Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
- Falta ser más constante en su esfuerzo por manejar la productividad y reducir costos.
- Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
- Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

[BACK](#) [SUBMIT](#) Page 11 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Food for the Hungry. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figura 34. Sección para determinar el aspecto Productividad.



Figura 35. Ventana de cierre al terminar la evaluación.

6.8.2. Objetivo 2: Sistema de control de rendimiento

Implementar un sistema de control que permita analizar, monitorear y dar seguimiento al rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores.

Plan de actividades

Para el desarrollo del plan de actividades del objetivo 2 se va a desarrollar sobre los resultados del objetivo 1, de no concretarse estos no se podría efectuar el desarrollo de este objetivo. En el cuadro 5 se observa que el plan está dividido en tres actividades con objetivos prácticos: elaborar, probar y capacitar el sistema de control del rendimiento.

La primera actividad fue llevada a cabo previo a este estudio por lo que la fecha es irrelevante. La segunda actividad se realizó en paralelo con el desarrollo del objetivo 1 por

lo que la fecha es la misma. La tercera actividad será llevada a cabo una vez sea aprobada para su puesta en marcha.

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha</i>
Elaborar	Elaboración del sistema de control	Se elaboró el sistema en un Google Sheet tomando los datos recolectados por el formulario virtual.		30 de Mayo, 2018
Probar	Pruebas del sistema de control	Se realizaron las pruebas pertinentes para asegurar el funcionamiento del sistema de control.	-Equipo de cómputo. -Internet.	31 de Mayo, 2018
Capacitar	Capacitación al personal encarado en el uso del sistema de control	Se capacitará al personal que utilice esta herramienta.		27 de Julio, 2018

Cuadro 5. Plan de actividades para el objetivo 2. *Fuente:* Elaboración propia.

Solución técnica

A nivel técnico, para poder determinar el procedimiento de solución, según el objetivo 2 se usará un diagrama de flujos para poder observar cada una de las actividades de forma gráfica en una sola secuencia presentada a continuación.

Diagrama de flujo para el objetivo 2

Para el diagrama de flujo del objetivo 2 se crearon 2 actores: el encargado de la solución y el personal interesado que podría ser algún jefe o gerente que esté interesado en conocer cómo va el rendimiento de su subalterno. En la figura 36 se puede observar el flujo que

sigue el procedimiento alineado al cuadro 5 donde se detallan las actividades más relevantes.

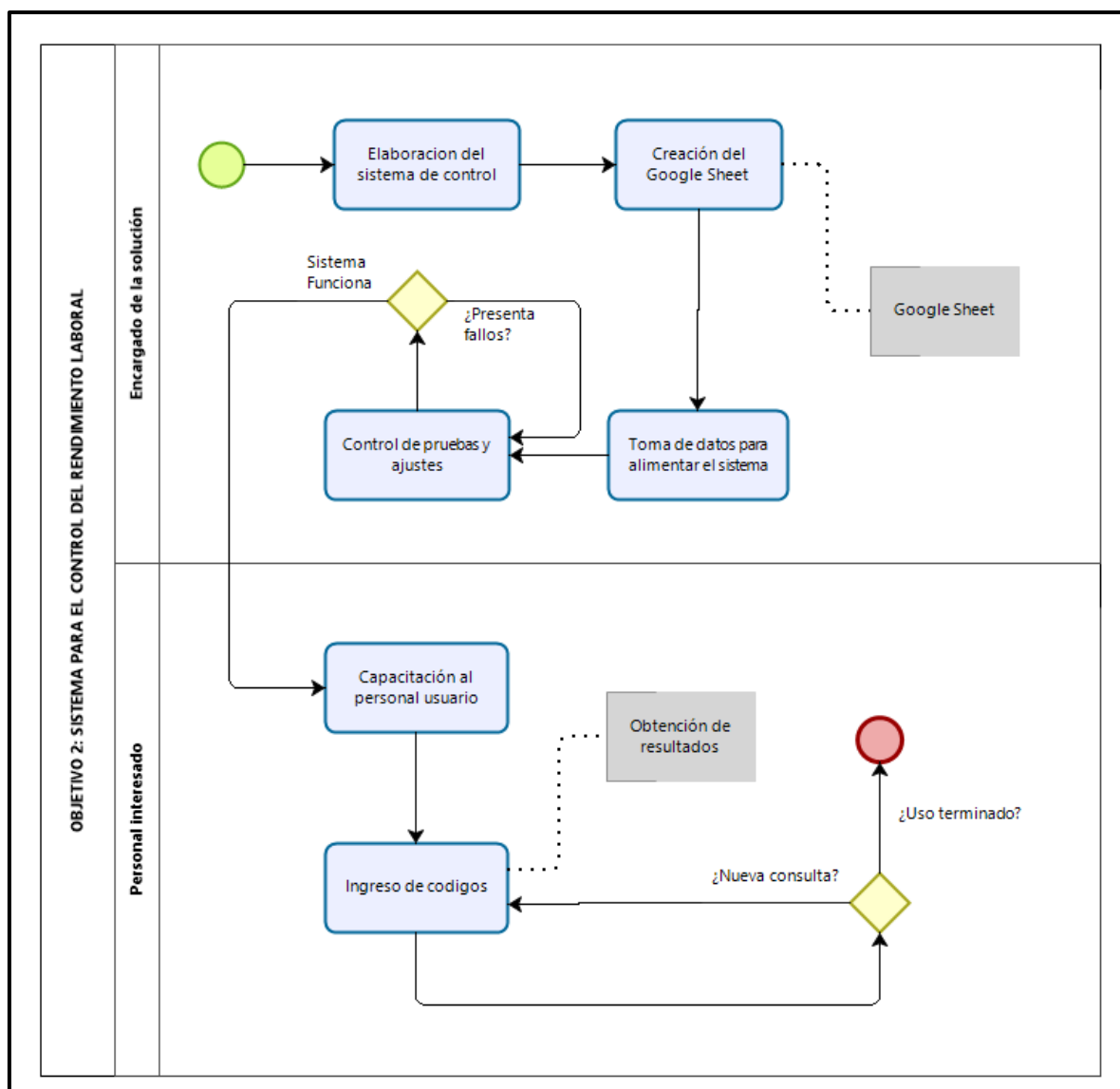


Figura 36. Diagrama de procesos para el objetivo 2.

Se observa en la figura 36 el flujo para poder implementar un sistema para el control del rendimiento laboral, así vemos que tras de la creación del Google Sheet se procede a un control de pruebas y ajustes que, de estar conforme pasa a la persona interesada para que sea capacitada en el uso de la herramienta. En caso la herramienta

presente fallos tendrá que ser sometido nuevamente al control de pruebas para los respectivos ajustes. Cuando el sistema está completo, el personal interesado podrá obtener los resultados que sean necesarios hasta que termine con el flujo al dejar de usar la herramienta online.

Indicadores

Para el buen uso del sistema de control de rendimiento laboral se han considerado los siguientes KPI's que pueden ser utilizados para medir el índice de efectividad de la herramienta.

Indicador (KPI)	Medida	Cálculo
Tiempo de respuesta	Tiempo	Se determina la frecuencia con que se obtendrán los resultados durante el uso del sistema.
Fallas de funcionamiento	Cantidad	Se determina mediante el conteo de fallas que presente.
Información redundante o equivocada	Cantidad	Se contabilizará el número de veces que se obtenga un resultado que no corresponda al registro para proceder al reajuste.

Cuadro 6. Indicadores para el objetivo 2. Fuente: Elaboración propia.

Solución administrativa

A nivel administrativo, para poder determinar el procedimiento de solución, según el objetivo 2 se usarán dos gráficos: un diagrama de ciclo continuo (figura 37) y de bloque continuo (figura 38) que explicarán el mecanismo y la funcionalidad de este sistema.

El sistema de control del rendimiento se basa en los datos almacenados en Google Sheet después de que han sido validados y gestionados luego de la evaluación aplicada (ver objetivo de solución 1). Este, proporciona diferentes puntuaciones que califican al perfil seleccionado.

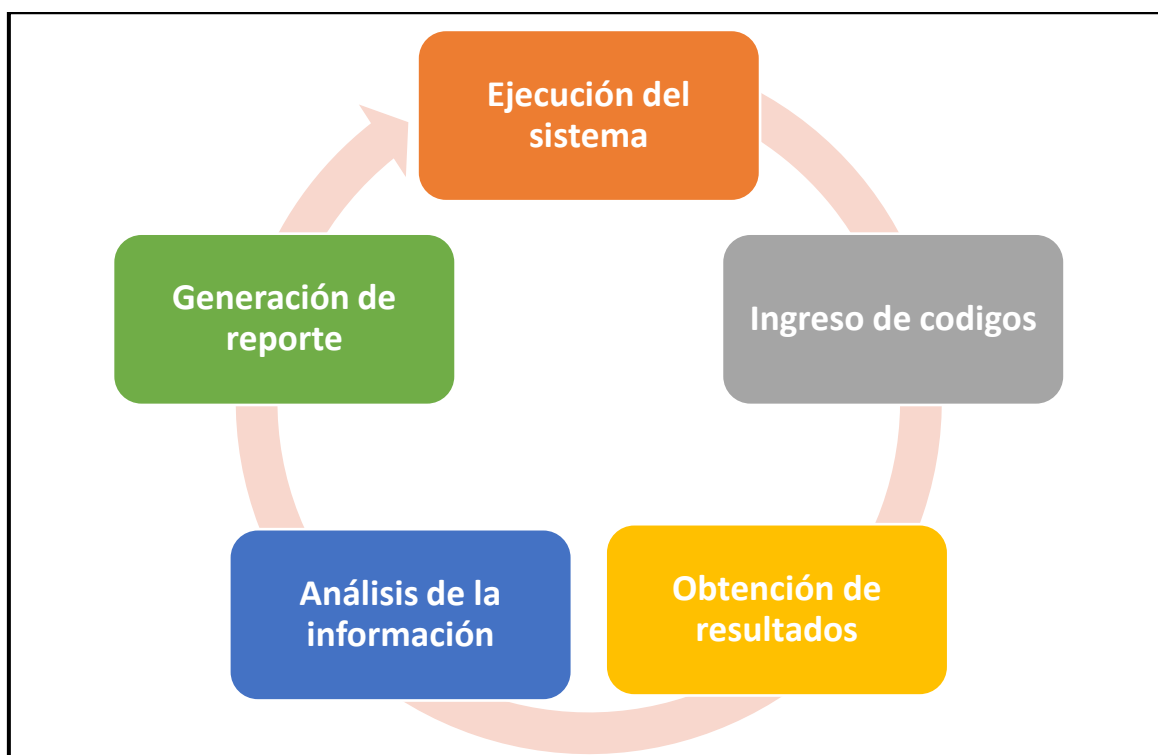


Figura 37. Diagrama de ciclo continuo para el objetivo 2. Fuente: Elaboración propia

En la figura 37 se observa el ciclo del sistema desde su ejecución. Inicialmente el sistema es ejecutado desde el mismo Google Sheet, ubicando la pestaña correspondiente a esta herramienta, se observará un resumen de datos vacíos y una sección donde se pueda ingresar el código del colaborador al que se le desea analizar su rendimiento, a continuación el sistema extraerá los datos de la misma información recolectada y será proyectado con el Chart en radar y también de dispersión. Luego de que los datos son presentados en el sistema se puede proceder a analizar la información obtenida y luego de

determinar alguna acción o concepto al respecto se puede proceder a generar una copia de impresión para que pueda ser parte del file del personal o bien como parte de la estadística del desempeño laboral en general.

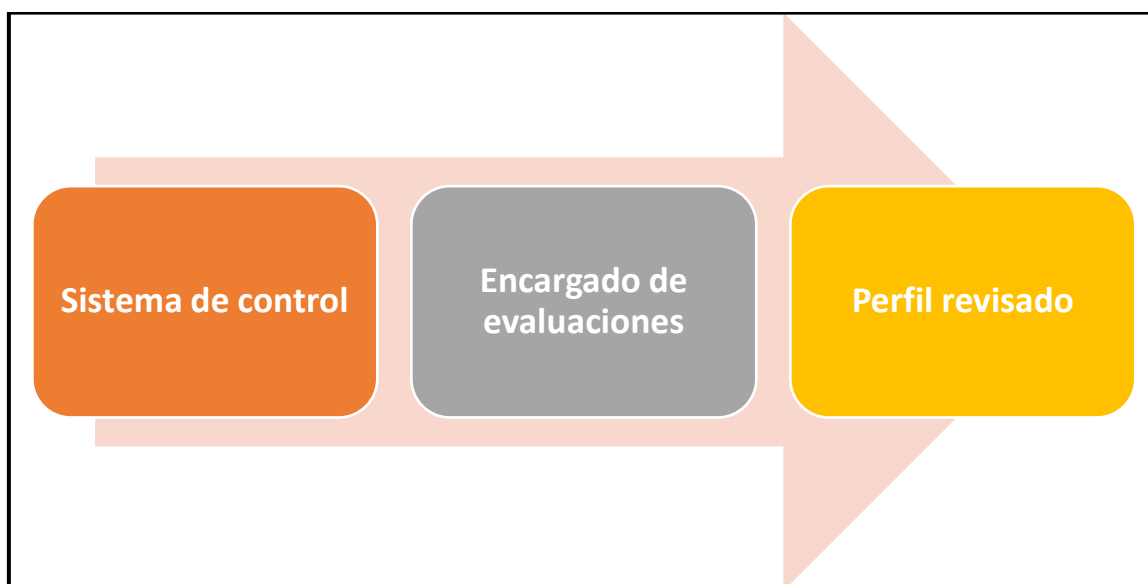


Figura 38. Diagrama de bloques continuos para el objetivo 2. *Fuente:* Elaboración propia

En la figura 38, se observa la secuencia de procedimientos desde una perspectiva programática en la que para obtener el informe de rendimiento de los colaboradores se empieza por utilizar el sistema de control quien realiza las operaciones necesarias para que el encargado de las evaluaciones las tome como referencia y diagnóstico, así finalmente se concluirá con un perfil revisado y a la espera de su siguiente evaluación.

Cronograma

La figura 39 presenta el cronograma de la fase 1 y 2 que fue elaborado con MS Project para un mejor orden y entendimiento visual.

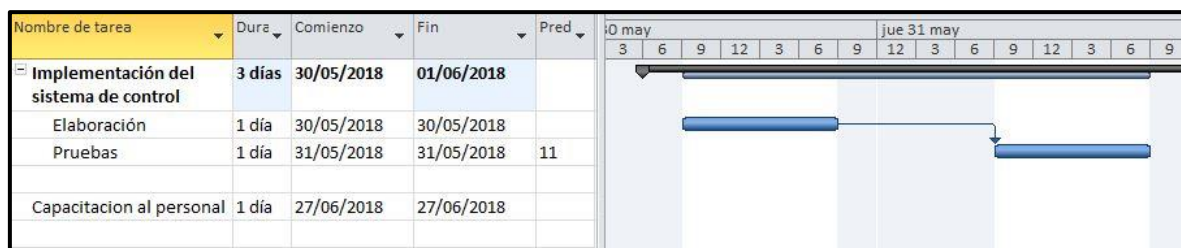


Figura 39. Cronograma de implementación del objetivo 2.

Viabilidad económica

El objetivo 2 es viable desde el punto de vista económico pues solo se requiere disponer de conexión a internet para usar la herramienta. Al cumplir con el objetivo 1, se podrá acceder a la información recolectada por este por lo que ya no será necesario realizar algún otro tipo de inversión al respecto.

Evidencia

A continuación, se presenta una captura de pantalla del sistema de control del rendimiento en ejecución. En la figura 38 se observan diferentes cuadros que presentan toda la información referente al perfil seleccionado con el código “JSA”, este código responde a los mecanismos de consulta usados en el sistema. Se observan a la derecha los Charts mencionados, en la parte izquierda la información actualizada de este perfil.

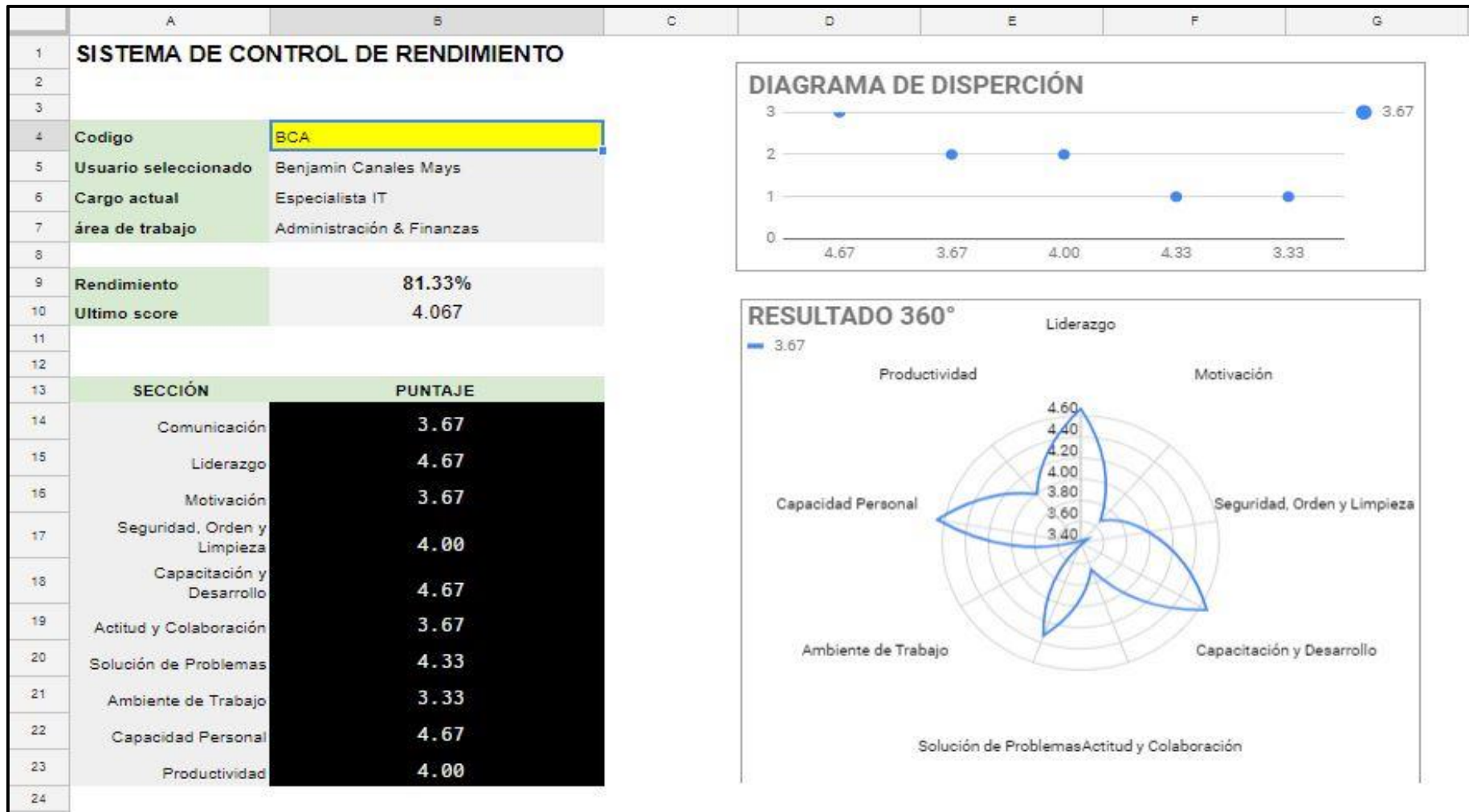


Figura 40. Captura del sistema de control del rendimiento en ejecución.

6.8.3. Objetivo 3: Tablero digital de desempeño

Para el desarrollo del plan de actividades del objetivo 3 se va a considerar tres fases: Revisión de la información, gestión de la información obtenida e implementación de la herramienta informática.

Respecto a la primera fase, se han considerado fechas referenciales ya que para el presente estudio fue necesario haber desarrollado antes todos los mecanismos que permitan controlar y gestionar la información para esta herramienta informática. Así, se revisará inicialmente la información creada a partir del formulario de evaluaciones para luego importar los resultados obtenidos. Con esto se dio paso a la segunda fase en la que se procedió con la elaboración de los mecanismos que permitan al tablero funcionar adecuadamente, se elaboraron fórmulas de cálculo, promedio, búsqueda entre otras dentro de las opciones disponibles en Google Sheet, luego se dio formato al tablero creando tablas y valores que posteriormente serían ocultados para evitar la confusión y hacer que la interpretación de los resultados sea fluida. Toda la información gestionada fue tomada de los valores referenciales obtenidos por medio del formulario de evaluación online en Google Form. Finalmente, se programaron las fechas aproximadas para la fase 3 en la que plantea presentar la herramienta informática a los gerentes quienes serán en última instancia los que puedan revisar los avances y resultados del desempeño laboral de sus colaboradores.

Plan de actividades

Revisión de la información				Fase 1
<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha</i>
Revisar la información creada a partir del formulario de evaluación	Revisión de información	Se procedió a revisar el estado actual de fichas resueltas para verificar cantidades aproximadas.	- Equipo de cómputo.	4 de Junio, 2018
Importar resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas	Importación de la información obtenida	Revisión de los resultados obtenidos en Google Sheet para proceder con la gestión de la información.	- Internet.	
Gestión de la información obtenida				Fase 2
<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha</i>
Elaborar los mecanismos de funcionamiento	Creación de formulas	Se ingresaron las formulas necesarias para poder administrar la información disponible.		5 de Junio, 2018
Elaborar las hojas de cálculo para administrar la base de datos	Creación de gestores	Se realizaron todas las simulaciones con datos ficticios para que el usuario pueda entender cómo funciona la herramienta.	- Equipo de cómputo. - Internet.	6 de Junio, 2018
Elaborar el tablero de marcadores y enlazar con toda la información gestionada	Creación y consolidación del tablero de marcadores	Se consolidaron toda la información obtenida junto a las formulas elaboradas y se procedió con el ensamblado y configuración del tablero.		
Implementación de la herramienta				Fase 3
<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha</i>
Presentar la herramienta a los gerentes	Presentación de la herramienta.	Se presentará la herramienta ante los gerentes para definir su uso y aplicabilidad.	- Sala de reuniones. - Proyector. - Equipo de cómputo. - Internet.	23 de Julio, 2018
Dar seguimiento al uso de la herramienta	Seguimiento de refuerzo	Se dará un seguimiento no presencial para asegurarse el adecuado funcionamiento.	- Internet.	24 al 27 de Julio, 2018

Cuadro 7. Plan de actividades para el objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

Solución técnica

A nivel técnico, para poder determinar el procedimiento de solución, según el objetivo 3 se usará un diagrama de flujos para poder observar cada una de las actividades.

Diagrama de procesos para el objetivo 3

Se crearon 2 actores: el encargado de la solución y los colaboradores que podría ser cualquier persona que labore en la organización, pero en especial a los gerentes. En la figura 39 se puede observar el flujo que sigue el procedimiento alineado al cuadro7 donde se detallan las actividades más relevantes.

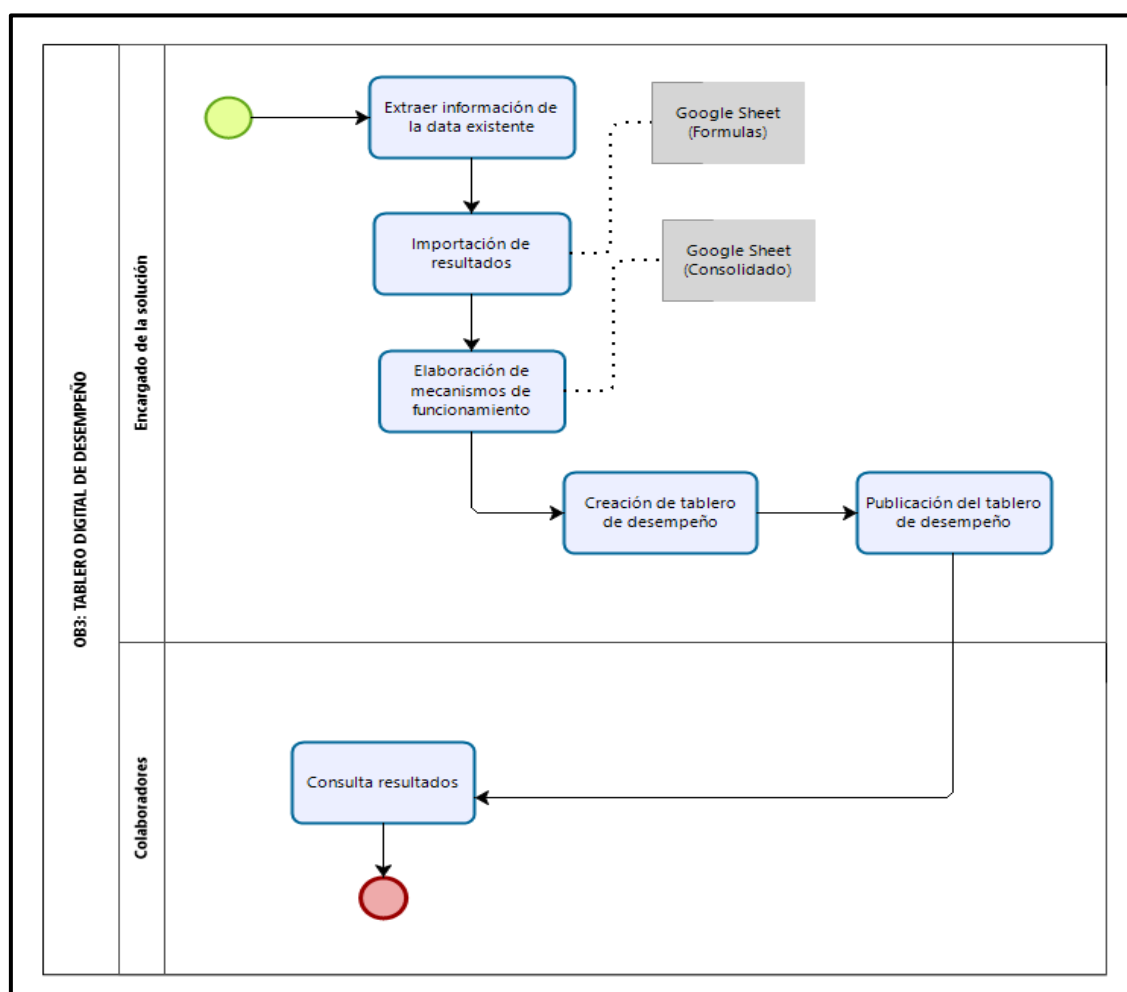


Figura 41. Diagrama de procesos para el objetivo 3.

La figura 41 detalla el flujo de procesos en el que el encargado de la solución inicia con la extracción de la data existente para luego proceder con la importación de los resultados, todo esto por medio de fórmulas de búsqueda y sumatoria con las que se elaborarán todos los mecanismos del tablero digital. Luego de ello, éste será compartido de forma pública para todos los usuarios que deseen ver los resultados de su desempeño laboral. Una vez que los usuarios concluyan con la revisión de sus resultados el proceso termina.

Indicadores

Para el buen uso del tablero digital se ha considerado solo un KPI's que podrá ser utilizado para medir el índice de efectividad de la herramienta.

Indicador (KPI)	Medida	Cálculo
Aceptación del tablero digital	Escala	Se determina la escala de aceptación: aceptable, permitido, no aceptable para determinar el grado de impacto de la herramienta.

Cuadro 8. Indicadores para el objetivo 3. *Fuente:* Elaboración propia.

Solución administrativa

A nivel administrativo, para poder determinar el procedimiento de solución, según el objetivo 3 se usará un diagrama de embudo (figura 41) que explicarán la utilidad del tablero digital de desempeño.

Esta herramienta informática toma los datos almacenados en Google Sheet después de que han sido validados y gestionados luego de la evaluación aplicada (ver

objetivo de solución 1). Este, proporciona diferentes puntuaciones que permitirán establecer el porcentaje de su rendimiento actualmente.

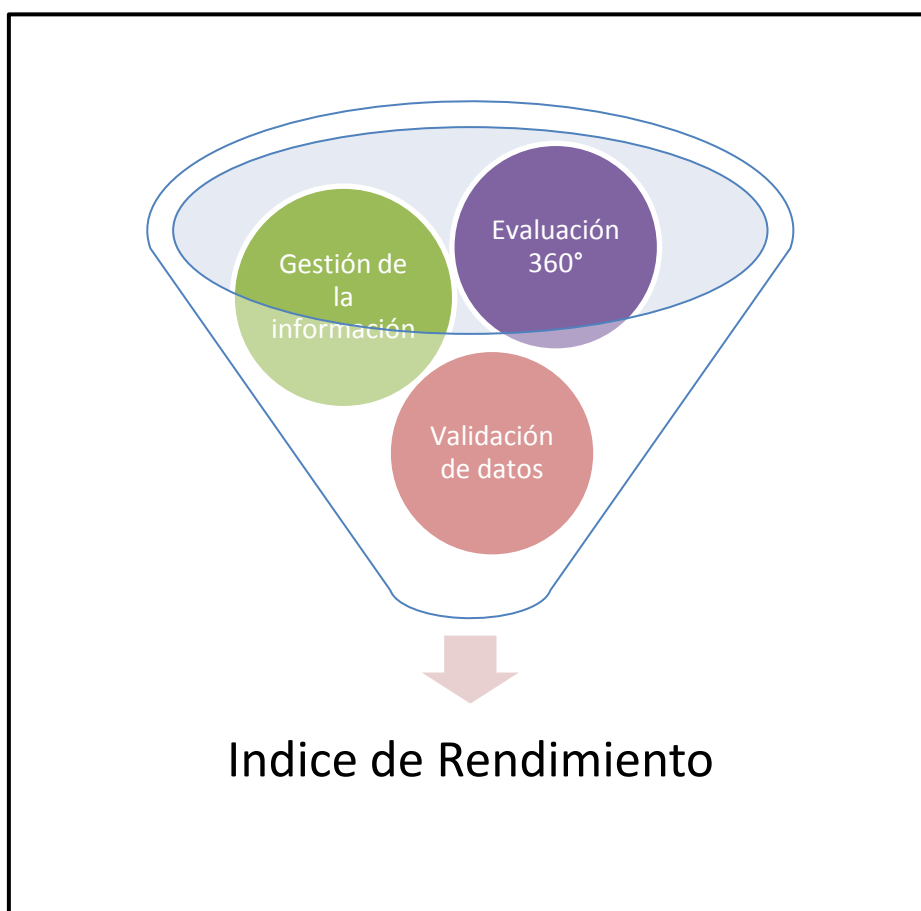


Figura 42. Diagrama de embudo para el objetivo 3. *Fuente:* Elaboración propia

El diagrama de embudo de la figura 42 representa de forma gráfica como es que serán utilizados diferentes elementos vistos y estudiados anteriormente para poder establecer un índice de rendimiento en cada colaborador. Tenemos así la evaluación 360° obtenida del formulario de evaluación en el objetivo 1, la gestión de la información recolectada obtenida en el objetivo 2 y la validación de datos que viene de la interacción de los elementos trabajados para obtener y mostrar los resultados para el tablero digital.

Cronograma

Las figuras 43 y 44 presentan el cronograma de la fase 1, 2 y 3 que fue elaborado con MS Project para un mejor orden y entendimiento visual. En la figura 43 se observa la programación de actividades de la fase 1: Revisión de la información; y fase 2: Gestión de la información obtenida, para cumplir con el objetivo 3 así como también las fechas y tiempo en días que tomó el proceso previo.

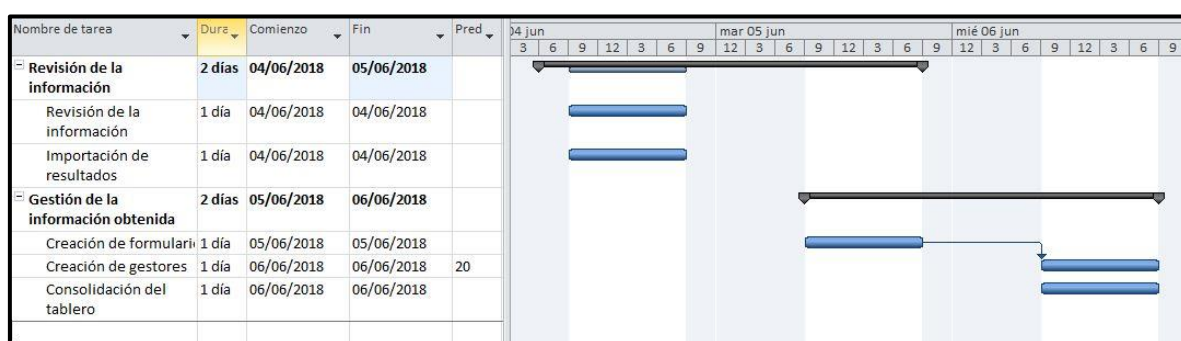


Figura 43. Cronograma de las fase 1 y 2 del objetivo 3. Fuente: Elaboración propia

En la figura 44 se observa la programación de actividades de la fase 3: Implementación de la herramienta para cumplir con el objetivo 3 así como también las fechas y tiempo en días que tomaría el proceso de culminación.

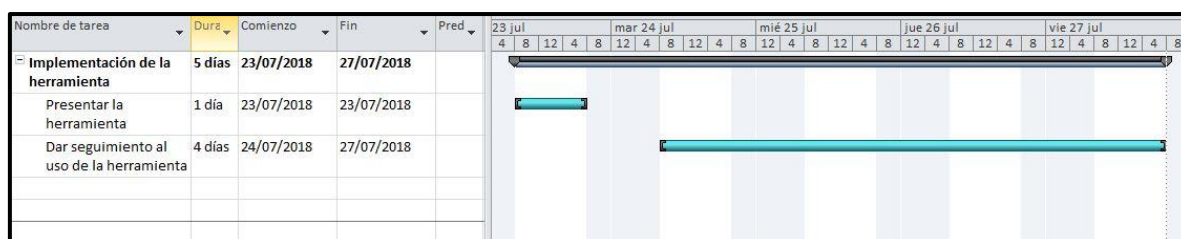


Figura 44. Cronograma de la fase 3 del objetivo 3. Fuente: Elaboración propia

Viabilidad económica

El objetivo 3 es viable desde el punto de vista económico pues solo se requiere disponer de conexión a internet para usar la herramienta. Al cumplir con el objetivo 3, se podrá incentivar a la competitividad del personal y así se pueda despertar el interés por mejorar los aspectos que considere deficientes. Con esto, ya no será necesario realizar algún otro tipo de inversión al respecto.

Evidencia

Se presentan a continuación las capturas de pantalla de las pestañas en Google Sheet donde se puede verificar el volumen de la información trabajada a groso modo así como también una vista del tablero digital con datos referenciales, no reales, que permitan ilustrar el funcionamiento de la herramienta informática.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Timestamp	1. Nombre de la persona a evaluar:	2. Primer apellido de la persona a evaluar:	3. Puesto actual de la persona a evaluar:	4. Selecciona el nivel de evaluador:	¿Cuál es su opinión respecto a la comunicación de la persona evaluada?	¿Cuál es su opinión respecto al liderazgo de la persona evaluada?	¿Cuál es su opinión respecto a la motivación de la persona evaluada?
2	6/23/2018 23:00:26	Benjamin	Canales	Especialista IT	Nivel Superior	Se comunica permanente	Ha logrado GRAN influenc	Hay motivación, aunque r
3	6/23/2018 23:11:08	Benjamin	Canales	Especialista IT	Nivel Igual	Se comunica cuando req	Ha logrado cierta influenc	Hay motivación, aunque r
4	6/23/2018 23:13:15	Benjamin	Canales	Especialista IT	Nivel Inferior	Se comunica permanente	Ha logrado GRAN influenc	Su forma de ser y de con
5	6/23/2018 23:36:40	Enrique	Santillan	Encargado Logístico	Nivel Superior	Se comunica cuando req	Tiene el respeto de la ma	Ha sabido mantener elev
6	6/23/2018 23:38:30	Enrique	Santillan	Encargado Logístico	Nivel Inferior	Se comunica cuando req	Ha logrado cierta influenc	Poca gente esta motivad
7	6/23/2018 23:39:36	Enrique	Santillan	Encargado Logístico	Nivel Igual	Se comunica permanente	Tiene el respeto de la ma	Poca gente esta motivad
8	6/23/2018 23:40:35	David	Vela	Contador	Nivel Igual	Se comunica permanente	Ha logrado GRAN influenc	Ha sabido mantener elev
9	6/23/2018 23:41:35	David	Vela	Contador	Nivel Inferior	Se comunica cuando req	Ha logrado GRAN influenc	Poca gente esta motivad
10	6/23/2018 23:42:34	David	Vela	Contador	Nivel Superior	Se comunica permanente	Poca gente le tiene confía	Ha sabido mantener elev
11	6/23/2018 23:53:44	Pedro	Palomino	Auxiliar Contable	Nivel Superior	Se comunica permanente	Poca gente le tiene confía	Su forma de ser y de con
12	6/23/2018 23:55:52	Pedro	Palomino	Auxiliar Contable	Nivel Igual	Se comunica permanente	Ha logrado GRAN influenc	Hay motivación, aunque r
13	6/23/2018 23:56:42	Pedro	Palomino	Auxiliar Contable	Nivel Inferior	Se comunica cuando req	Ha logrado GRAN influenc	Hay motivación, aunque r
14	6/24/2018 0:59:18	Jackelin	Rivas	Recepción	Nivel Igual	Se comunica cuando req	Tiene el respeto de la ma	Su forma de ser y de con
15	6/24/2018 1:00:39	Jackelin	Rivas	Recepción	Nivel Superior	Se comunica cuando req	Ha logrado GRAN influenc	Su forma de ser y de con
16	6/24/2018 1:03:41	Jackelin	Rivas	Recepción	Nivel Inferior	Se comunica permanente	Ha logrado GRAN influenc	Ha sabido mantener elev
17	6/24/2018 1:22:39	Yolanda	Asalde	Facilitador Multisectorial	Nivel Igual	Se comunica permanente	Ha logrado cierta influenc	Hay motivación, aunque r
18	6/24/2018 1:24:04	Yolanda	Asalde	Facilitador Multisectorial	Nivel Inferior	Se comunica muy poco, c	Ha logrado GRAN influenc	Ha sabido mantener elev
19	6/24/2018 1:25:12	Yolanda	Asalde	Facilitador Multisectorial	Nivel Superior	Se comunica cuando req	Ha logrado cierta influenc	Ha sabido mantener elev
20	6/24/2018 3:17:37	Jorge	Salcedo	Gerente de A&F	Nivel Superior	Su forma de comunicarse	Ha logrado cierta influenc	Hay motivación, aunque r
21	6/24/2018 3:18:28	Jorge	Salcedo	Gerente de A&F	Nivel Igual	Su forma de comunicarse	Ha logrado cierta influenc	Hay motivación, aunque r
22	6/24/2018 3:19:33	Gissel	Ronquillo	Asistente administrativa	Nivel Igual	Su forma de comunicarse	Ha logrado cierta influenc	Su forma de ser y de con
23	6/24/2018 3:20:32	Gissel	Ronquillo	Asistente administrativa	Nivel Superior	Se comunica permanente	Ha logrado cierta influenc	Su forma de ser y de con
24	6/24/2018 3:59:48	Jorge	Salcedo	Gerente de A&F	Nivel Inferior	Su forma de comunicarse	Tiene el respeto de la ma	Ha sabido mantener elev
25	6/24/2018 4:03:04	Gissel	Ronquillo	Asistente administrativa	Nivel Inferior	Se comunica cuando req	Ha logrado GRAN influenc	Ha sabido mantener elev
26	6/24/2018 4:04:26	David	Vela	Contador	Nivel Igual	Se comunica permanente	Nula confianza y segurid	Poca gente esta motivad
27	6/24/2018 6:59:59	Moises	Ricapa	Administrador	Nivel Superior	Se comunica permanente	Ha logrado cierta influenc	Su forma de ser y de con
28	6/24/2018 8:33:28	Teodora	Sarmiento	Encargada de mantenim	Nivel Inferior	Se comunica permanente	Ha logrado GRAN influenc	Hay motivación, aunque r
29	6/24/2018 8:34:24	Teodora	Sarmiento	Encargada de mantenim	Nivel Superior	Se comunica cuando req	Poca gente le tiene confía	Hay motivación, aunque r
30	6/24/2018 8:35:24	Moises	Ricapa	Administrador	Nivel Igual	Se comunica permanente	Ha logrado cierta influenc	Hay motivación, aunque r

Figura 45. Resultados obtenidos después de la evaluación 360° (simulación).

Se observa en la figura 45 la forma en que Google Form entrega la información recolectada después de resolver la encuesta del formulario (ver objetivo 1) con la cual se toman como referencia los datos para luego ser gestionados.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	V
1	COD+EV	Colaborador	COD	Cargo Actual	EV	Evaluador	COM	LID	MOT	SOL	CVD	AVC	SDP	ADT	CAP	PRO	VI
2	BCANS	Benjamin Canales	BCA	Especialista IT	NS	Nivel Superior	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	
3	BCANE	Benjamin Canales	BCA	Especialista IT	NE	Nivel Igual	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	
4	BCANI	Benjamin Canales	BCA	Especialista IT	NI	Nivel Inferior	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	
5	ESANS	Enrique Santillan	ESA	Encargado Logístico	NS	Nivel Superior	3	3	4	2	3	3	1	2	4	3	
6	ESANI	Enrique Santillan	ESA	Encargado Logístico	NI	Nivel Inferior	3	4	2	4	3	2	3	4	3	3	
7	ESANE	Enrique Santillan	ESA	Encargado Logístico	NE	Nivel Igual	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	
8	DVENE	David Vela	DVE	Contador	NE	Nivel Igual	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	
9	DVENI	David Vela	DVE	Contador	NI	Nivel Inferior	3	5	2	4	3	4	3	2	3	4	
10	DVENIS	David Vela	DVE	Contador	NS	Nivel Superior	4	2	4	3	5	4	5	3	3	4	
11	PPANS	Pedro Palomino	PPA	Auxiliar Contable	NS	Nivel Superior	4	2	5	2	5	3	4	5	4	3	
12	PPANE	Pedro Palomino	PPA	Auxiliar Contable	NE	Nivel Igual	4	5	3	4	5	2	4	3	5	4	
13	PPANI	Pedro Palomino	PPA	Auxiliar Contable	NI	Nivel Inferior	3	5	3	4	5	2	4	3	5	2	
14	JRINE	Jackelin Rivas	JRI	Recepción	NE	Nivel Igual	3	3	5	4	5	3	5	4	5	4	
15	JRINS	Jackelin Rivas	JRI	Recepción	NS	Nivel Superior	3	5	5	4	4	5	4	3	5	4	
16	JRINI	Jackelin Rivas	JRI	Recepción	NI	Nivel Inferior	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	
17	YASNE	Yolanda Asalde	YAS	Facilitador Multisectorial	NE	Nivel Igual	4	4	3	4	4	2	4	2	4	2	
18	YASNI	Yolanda Asalde	YAS	Facilitador Multisectorial	NI	Nivel Inferior	2	5	4	4	3	2	4	2	4	3	
19	YASNS	Yolanda Asalde	YAS	Facilitador Multisectorial	NS	Nivel Superior	3	4	4	5	3	4	5	3	4	3	
20	JSANS	Jorge Salcedo	JSA	Gerente de A&F	NS	Nivel Superior	5	4	3	4	5	2	4	3	5	4	
21	JSANE	Jorge Salcedo	JSA	Gerente de A&F	NE	Nivel Igual	5	4	3	2	5	3	4	2	3	5	
22	GRONE	Gissel Ronquillo	GRO	Asistente administrativa	NE	Nivel Igual	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	
23	GRONS	Gissel Ronquillo	GRO	Asistente administrativa	NS	Nivel Superior	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	
24	JSANI	Jorge Salcedo	JSA	Gerente de A&F	NI	Nivel Inferior	5	3	4	5	3	4	4	2	4	5	
25	GRONI	Gissel Ronquillo	GRO	Asistente administrativa	NI	Nivel Inferior	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	
26	DVENE	David Vela	DVE	Contador	NE	Nivel Igual	4	1	2	1	3	2	2	2	4	1	
27	MRINS	Moises Ricapa	MRI	Administrador	NS	Nivel Superior	4	4	5	2	3	5	4	3	5	2	
28	TSANI	Teodora Sarmiento	TSA	Encargada de mantenim	NI	Nivel Inferior	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	
29	TSANS	Teodora Sarmiento	TSA	Encargada de mantenim	NS	Nivel Superior	3	2	3	2	4	5	4	4	3	2	
30	MRINE	Moises Ricapa	MRI	Administrador	NE	Nivel Igual	4	4	3	5	3	4	5	3	4	3	
31	MRINI	Moises Ricapa	MRI	Administrador	NI	Nivel Inferior	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	
32	TSANE	Teodora Sarmiento	TSA	Encargada de mantenim	NE	Nivel Igual	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	

Figura 46. Lista de datos gestionados luego de la simulación.

En la figura 46 se observa toda la información recolectada que ha sido codificada y se le ha aplicado diferentes fórmulas para obtener resultados cuantitativos que, posteriormente, serán consolidados, trabajados y compactados para así obtener un valor porcentual que será tomado por el tablero digital para observar el rendimiento de los colaboradores de la organización.

COLABORADOR (A)	Puesto	ÁREA	COMUNIC.	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	CAPACIT. Y DESARR.	ACTITUD Y COLABOR.	SOLUCION DE PROB.	AMBIENTE DE TRABAJO	CAPACIDAD PERSONAL	PRODUCT.	SCORE	RENDIMIENTO
Jorge Salcedo Chavez	Gerente de Administración y Finanzas	Administración & Finanzas	5.00	3.67	3.33	3.67	4.33	3.00	4.00	2.33	4.00	4.67	3.800	76.00%
David Vela Gavidia	Contador	Administración & Finanzas	3.67	4.00	3.33	3.33	4.00	3.67	4.00	3.33	3.33	4.00	3.667	73.33%
Pedro Palomino Torres	Auxiliar Contable	Administración & Finanzas	3.67	4.00	3.67	3.33	5.00	2.33	4.00	3.67	4.67	3.00	3.733	74.67%
Moises Ricapa Toledo	Administrador	Administración & Finanzas	3.67	3.33	3.67	3.33	3.00	4.00	4.33	2.67	4.00	2.67	3.467	69.33%
Gissel Roquillo Cox	Asistente Administrativa	Administración & Finanzas	4.00	4.33	4.67	5.00	4.00	4.33	4.33	5.00	3.67	4.33	4.367	87.33%
Enrique Santillan	Encargado Logístico	Administración & Finanzas	3.33	3.33	2.67	3.00	3.33	2.67	2.33	3.00	3.67	3.00	3.033	60.67%
Teodora Sarimento	Encargado de Mantenimiento	Administración & Finanzas	3.67	3.33	3.33	3.00	4.00	5.00	3.67	3.67	3.33	3.67	3.667	73.33%
Benjamin Canales Mays	Especialista IT	Administración & Finanzas	3.67	4.67	3.67	4.00	4.67	3.67	4.33	3.33	4.67	4.00	4.067	81.33%

Figura 47. Vista previa del tablero digital presentado en el objetivo 3.

En la figura 45 se puede observar a detalle toda la información que ha sido validada en los objetivos anteriores así como también el valor porcentual final que indica el índice de rendimiento del personal. En este ejemplo vemos también un campo importante que, para efectos de una presentación simple, se ha considerado a todos los colaboradores del área de Administración y Finanzas empezando por el gerente de área y sus subalternos. Como se puede apreciar, la evaluación del desempeño funciona de forma transversal y aplicada por igual a todo el personal de la organización, esto con el fin de poder determinar estrategias que permitan dar soporte a los colaboradores que muestren un rendimiento inferior y, de ese modo, poder mejorar su desempeño laboral.

6.9. Consideraciones finales de la propuesta

1. Es importante que, para conseguir resultados adecuados, se requiere del compromiso y el apoyo de todo el personal que labora en la organización; desde la dirección hasta el personal de mantenimiento pues la evaluación 360° (usada en este estudio) se establece atacando el problema desde diferentes perspectivas que se integran en resultados gestionando adecuadamente la información por medio de las herramientas online.
2. El diseño de estas herramientas uso recursos accesibles que solo requieren de conexión a internet. La plataforma de Google fue elegida ya que la organización en estudio usa su dominio, además maximizaría su compatibilidad y fácil difusión ya que todos los usuarios tienen acceso. Considerar que el encargado de implementar esta solución tenga conocimientos de ofimática, manejo de base de datos, análisis de procesos y competencias a fines a la gestión de la información.
3. Considerar que el manejo de la información y la obtención de los resultados debe estar supervisado directamente por el encargado del área de recursos humanos o un especialista en psicología que pueda dar mayores alcances a la parte intangible de la solución.
4. Esta propuesta no pretende reemplazar los mecanismos o procedimientos que se tienen establecidos en una organización, así como también suplantar un software licenciado dedicado a evaluar el desempeño laboral, pero si está recomendada para toda organización que no disponga de los fondos económicos necesarios para adquirir un software dedicado a tal fin.

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN

7. Discusión

La presente investigación tuvo como propósito el de implementar diferentes herramientas informáticas online que permitan medir el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG reduciendo eficientemente el tiempo que demanda realizar dicha actividad a un costo que no sea perceptible sin necesidad de invertir en un software o ERP especializado en ello siendo conscientes de que los fondos de la organización en estudio se usan principalmente para atender la alta demanda de proyectos donde se requiere mayor inversión sin tener la oportunidad de invertir en tecnologías de gran envergadura. Ante esto, se partió del análisis de resultados que tuvo como referencia la percepción y opiniones de los colaboradores respecto a la forma en que son evaluados en tanto a su desempeño laboral, así como también conocer un poco más acerca de la forma en que miden sus rendimientos. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos en este estudio.

De los resultados obtenidos en relación al desempeño laboral, se evidenció que existe una falta de interés asidua a la necesidad de evaluar al personal que labora en la organización. Así se pudo encontrar que el 33.34% de los colaboradores que laboran en la organización estudiada manifiesta no ser evaluado o no percibir tal interés lo que contrasta con el estudio de Mejia (2011) que argumenta que la evaluación por competencias es de gran importancia ya que, de igual manera, tal como se determinó en este estudio, ayudará a medir el nivel de productividad en cada puesto de trabajo. Proporcionar una herramienta de fácil acceso permitirá cubrir esta necesidad. Siguiendo con Mejia (2011) afirma que el 75.00% de los agentes encuestados está de acuerdo con que una evaluación siempre facilita y mejora el desempeño laboral.

También, es importante mencionar el estudio de Quispe (2015) que explica la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En contraste con este estudio, no se consideró este factor directamente sin embargo se pueden tomar algunos resultados encontrados tales como la relación entre los Procedimientos y las Funciones que podría interpretarse de la siguiente manera; en cuanto a los resultados orientados a los Procedimientos, se determinó que el 66.67% afirma que una mejora en ello permitiría obtener alguna mejora significativa a nivel organizacional; en cuanto a los resultados orientados a las Funciones, el 43.33% afirma percibir alguna complicación al cumplir con sus tareas. Siguiendo con Quispe (2015) su estudio presenta una alta significatividad del 0.743 entre el clima organizacional y el desempeño laboral lo que lleva a este estudio a replantearse la oportunidad de considerar el aspecto Clima Organizacional que daría soporte al resultado presentado.

La razón de tener un alto nivel de aceptación ($\approx 68\%$) en torno al deseo de mejorar los procedimientos establecidos frente a un bajo nivel de resultados ($\approx 44\%$) en torno a las funciones asignadas puede explicarse a la falta de consideración a una pregunta importante: ¿Siente que los procedimientos a nivel organizacional afectan al resultado de sus funciones a nivel de desempeño laboral? De haber encontrado un mayor porcentaje de negatividad a esta pregunta se podría determinar lo que Prieto (2013) afirma en su estudio que es necesario anticiparse y prevenir a una mayor tasa de renuncias debido a que los colaboradores no sientan que son apoyados ya que la satisfacción laboral es de vital importancia para la supervivencia de una organización.

Considerando estas observaciones, la propuesta de implementar el uso de herramientas informáticas que ayude a determinar resultados precisos, indirectamente estará creando un clima laboral más competitivo que deberá de ser aprovechado por los interesados y así evitar un mayor nivel de rotación.

Así mismo, realizando una comparativa con lo que presenta Ayala (2013) en su estudio, aplica diferentes métodos para evaluar el desempeño laboral entre los cuales realiza una comparativa entre el perfil duro y las competencias evaluadas. Si bien, el resultado obtenido de su estudio da mayor énfasis al perfil duro (69.00%) en este estudio se obtuvieron mejores resultados al evaluar la percepción de los colaboradores a nivel de competencias (60.00%) en relación al desempeño laboral pues presenta un alto interés en la búsqueda y accionar para optimizar sus resultados. Respecto a las habilidades duras del estudio de Ayala (2013) si bien, no fueron atendidas en este estudio, pero se obtuvo un resultado emergente respecto a las habilidades blandas que, posiblemente, convendría debatirlo en otro estudio respecto al desempeño laboral.

En relación a la propuesta de solución, Pazmiño (2013) realizó un estudio que permitía desarrollar un sistema de información que ayude a evaluar de forma eficiente y efectiva al desempeño laboral. Entre sus resultados presenta diferentes pruebas de compatibilidad con navegadores que rindan adecuadamente tras la implementación del sistema. En este estudio, se consideró el navegador de Google ya que cuenta con diferentes elementos que, de forma práctica, permitieron crear las herramientas presentadas en este estudio. Para Pazmiño (2013) mediante la implantación de dicho sistema centralizaría toda la información para luego llevar a cabo una retroalimentación y beneficiarse de la

seguridad de los datos obtenidos, complementando su aporte la implementación de diferentes herramientas informáticas online no solo permitirá obtener y gestionar los datos obtenidos sino también que su uso estará solamente condicionado a internet a un costo casi imperceptible.

Este estudio permitirá disponer de un tablero digital que ayude visualmente a determinar cuál es el índice de rendimiento de cada colaborador y a su vez con el sistema de control del rendimiento (incluido en esta solución) ayudará a saber exactamente cuáles son las competencias que deberán de ser atendidas y cuales fortalecidas de forma rápida, segura y eficiente.

Continuando con la discusión, tomando como referencia los resultados determinados en el estudio previo a la implementación de la herramienta informática se encontró que más de la mitad de colaboradores desearían disponer de mejores procedimientos que les facilite atender las necesidades más relevantes que aseguren una mejora constante a largo plazo. Gonzales (2015) en su estudio enfocado al uso de herramientas informáticas en los estudiantes universitarios permite a estos ampliar sus investigaciones. Contextualizando este concepto al estudio en cuestión y complementándolo con lo que afirma Mazuelos (2013) en su estudio sobre las competencias del personal se puede argumentar que mediante la interacción de procesos informáticos y la evaluación de la competitividad podría suponer un ejercicio de pensar ganar-ganar según Cobey (1989). El mejorar un proceso tomando como referencia el desempeño laboral permitirá desarrollar nuevas alternativas que beneficien tanto a la organización por sus resultados, como al colaborador con una mejora salarial.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

8. Conclusiones y sugerencias

8.1. Conclusiones

- Primera: Se desarrollaron los procesos necesarios para la implementación de las herramientas informáticas online presentadas en este estudio que permitirán medir el desempeño laboral de los colaboradores en la ONG de estudio.
- Segunda: Se diagnosticó la percepción de los colaboradores respecto a las funciones y procedimientos de acuerdo a sus tareas y actividades que realizan en la organización.
- Tercera: Se conceptualizaron diferentes teorías, conceptos y antecedentes que estuvieran alineados con el problema ideal en relación al desempeño laboral y a la solución presentada en este estudio.
- Cuarta: Se diseñó una propuesta con tres objetivos para implementar diferentes herramientas informáticas que permitan analizar, monitorear, evaluar y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la organización.
- Quinta: Se validaron los instrumentos de medición cuantitativo y cualitativo y fueron usados en el presente estudio para reforzar la solución de la propuesta.

8.2. Sugerencias

- Primera: Se invita a revisar los procesos mencionados en este estudio a fin de poder evaluar la posibilidad de implementar nuevas herramientas informáticas.
- Segunda: Se sugiere realizar una serie de diagnósticos a largo plazo para determinar que otras alternativas de mejora puedan suscitarse. De preferencia realizar este diagnóstico al momento de cerrar el año fiscal en curso.
- Tercera: Se recomienda seguir buscando nuevos referentes de teorías, conceptos y antecedentes futuros que permitan tener un panorama más amplio en relación al desempeño laboral de las organizaciones en general.
- Cuarta: Se exhorta a seguir explorando otras herramientas informáticas que sean utilizados solo con internet para así seguir desarrollando nuevas alternativas de soporte que contribuyan a un mejor análisis, monitoreo y evaluación del desempeño laboral en las organizaciones.
- Quinta: Se recomienda revisar los instrumentos usados en este estudio y reutilizarlos en próximos estudios o, en su defecto, corregir alguna inconsistencia que no se haya contemplado en el presente estudio.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS

9. Referencias

- Alfaro, S. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Lima, Perú.
- Álvarez, L. (2005). Cargos u ocupaciones y puestos de trabajo. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/>
- Arranz, J. (noviembre de 2007). *Internet, pediatría y la web 2.0*. XIX Jornadas de Pediatría de Álava. Álava, España.
- Ayala, F. (2013). *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Barrón, M. (2005). Criterios para la evaluación de competencias en el aula. Una experiencia Mexicana. *Perspectiva Educativa* (45), pp. 104-121
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Colombia: Pearson
- Bisquer, R. (2013). *Características de la evaluación 360°*. Recuperado de: <http://www.rafaelbisquerra.com/es/biografia/publicaciones/articulos/100-360/195-caracteristicas-evaluacion-360.html>

- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos (alineados con la estrategia)*. Recuperado de:
http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf
- Buscadores o motores de búsqueda. (2012). *Aula Digital Telmex*. Recuperado de
<http://www.telmexeducacion.com>
- Cáceres, E. (2014). *Análisis y diseño de sistemas de información*. Recuperado de:
<http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-de-informacion-II/documentos/aydise14.pdf>
- Cerón, M. (2014). *Hardware y software*. México D.F.: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, quinta edición*. Santafé de Botogá, Colombia:
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), pp. 61-71.
- Cortes, G. (Noviembre-Diciembre de 2011). ¿Qué es el ancho de banda... cómo se calcula... qué parámetros necesito...?. *Negocios de Seguridad*. (65), pp.108-112
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós

- Curso básico de informática e internet (s.f.). *Biblioteca EPM* [Medio utilizado].
Medellín, Colombia., <http://www.grupo-epm.com>
- Curso básico de informática e internet (s.f.). *Biblioteca EPM* [Medio utilizado].
Medellín, Colombia., <http://www.grupo-epm.com>
- Diaz, F. (2006). *Guía básica para la redacción del manual de definición de funciones. EOI*. Recuperado de
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45137/componente45135.pdf
- Dreyfus, H. (2003). *Acerca de internet*. Catalunya, España: Editorial UOC.
- DT (2003). ¿Qué se entiende por funciones específicas, alternativas o complementarias?
Centro de consultas. Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60803.html>
- Elecciones y tecnología (s.f.). Enciclopedia ACE [Medio utilizado]. *Proyecto ACE*.,
<http://aceproject.org>
- Faúndez, A. (2014). *Reorganización empresarial y planificación tributaria*. Centro de Estudios Tributarios. p.179
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y gerencial*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo
- Franklin, E. (2016). *Organización de empresas* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Gallegos, M. (2007). *Gestión humana basada en competencias*. Recuperado de:
<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

- Gonzales, J., Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación de l Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1). 62-77
- Gonzales, M. (2015). *Eficacia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje significativo de estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma en el año 2014*. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Govarrubias, C. G. y Mendoza, M. (2013). La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile. *Estudios hemisféricos y polares*, 4(2), 107-123
- Great Place to Work (2017). *Las mejores del mundo*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo>
- Grupo Educare (s.f.). *Hardware y Software. Centro internacional de investigación*. Recuperado de <https://computacioncpc.files.wordpress.com/2011/06/teorc3ada-hardware-y-software.pdf>
- Hall, R. (1983). *Organizaciones estructura y proceso*. Madrid, España: Editorial Dossat.
- Hellhacker (s.f.). *Manual de Informática*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Hernández, A. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. *Proyecto social*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097>

- Hernández, L. y Alarcón, G. (2014). Factores críticos de éxito de las empresas innovadoras: una investigación documental. *Innovaciones de negocios* 11 (21), pp.143-167.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta Edición*. México, D.F. McGraw-Hill
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal
- Iddeo (S/F). *La gestión por procesos*. Recuperado de http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf
- Infanzón, S., Digenio, R., Melissari, B. y Rossal, L. (Setiembre de 2008). Capacitación, Calificación y Certificación. En Asociación Uruguaya de Ensayos No Destructivos (Presidencia), *Avances en la Certificación de Personal en Uruguay*. Simposio llevado a cabo en el 4to Congreso Uruguayo de mantenimiento, gestión de activos y confiabilidad URUMAN 2008, Uruguay.
- Informática (s.f.). *Hardware y software*. México D.F.: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Informática. (s.f.). Lara, Venezuela: Universidad Nacional de la Región Centro Occidental.
- Introducción a internet* (s.f.). El Chaco, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste

Introducción a la programación (2013). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. *OIT* (1) pp.247-252.

Isotools (15 de julio del 2015). Como definir y mapear procesos. *ISOTools*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2016/07/15/definir-mapear-procesos/>

Iturralde, A. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Tesis para optar el Grado Académico de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Kokemuller, N (s.f.). *Las diferencias entre la función del trabajo y puesto de trabajo*. La Voz de Houston. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcin-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html>

Lopez, A., Parada, A., Simonetti, F. (1995). *Introducción a la psicología de la comunicación*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/visisto/comunicacion/dossier.doc>

Lozano, L. (23 de junio de 2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista EAN* (60), pp. 147-164.

- Martinez, E (2017). Importancia de la calificación del personal. *Quiminet*. Recuperado de <https://www.quiminet.com/articulos/importancia-de-la-calificacion-del-personal-4283245.htm>
- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, Guatemala.
- Mora L. (2008). *Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A.* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C., Colombia.
- Mujica, J. (Enero de 2015). Cursos para equipos de trabajo. En *Selectun*, Habilidades blandas N°1. Recuperado de: <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Munch, L. (2007). *Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. Recuperado de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>

- Neffa, J., Panigo, D., Perez, P. y Persia, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones*. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf
- Pazmiño, A. (2013). *Análisis, diseño y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (Setiembre -diciembre 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* (16), pp. 493-505
- Perez, C. (15 de mayo de 2012). *Recursos humanos y sus funciones* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de especialización). Pontifica Universidad Javeriana. Medellin, Colombia.
- Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM* (9), pp.33-51.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad

Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa.
Andahuaylas, Perú.

Reategui, L. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.

Riquelme, M (2012). *¿Qué es un procedimiento en una empresa? Web y empresas*.
Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>

Robledo, J. (2009, 1 de setiembre). Observación participante: informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*. Recuperado de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/461>

Rockart, J. (1980). *Los altos directivos definen sus necesidades de información*. *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*. Recuperado de https://slide.mx/download/2-los-altos-directivos-definen-sus-necesidades-de-informacion-john-f-rockart_5a4dcd22f58171540d04a90c_pdf#modals

Rodríguez, G. (2007). *¿Qué son las competencias laborales? Eumed.net*. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf

Ronald, D. (1961). *Management information crisis*. *HBR*. Setiembre-Octubre 1961

Samson R. (2013). El aprendizaje de las herramientas informáticas en la formación del traductor. *Tradumàtica*. Recuperado de:

<http://revistes.uab.cat/tradumatica/article/viewFile/54/pdf>

Sarabia, A. A. (1995). *La teoría general de sistemas*. Madrid, España: Isdefe

SEP (2012). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque*

formativo. Recuperado de

http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/doctos/2Academicos/h_4_Estrategias_instrumentos_evaluacion.pdf

Silva, M. (s.f.). Habilidades blanas, fundamentales para el desarrollo personal. *Educación*.

Recuperado de:

http://www.cide.cl/documentos/Revista_educar_Habilidades_blandas_MJValdebenito.pdf

Taccone, G. (S/F). *Procesos y procedimientos – definiciones y diferencias* [Mensaje en

un blog]. Recuperado de [http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-](http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/)

[procedimientos-definiciones-y-diferencias/](http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/)

Tam, J., Vera, G. y Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación.

Pensamiento y Acción (5), pp. 145-154.

Universidad de Valencia (s.f.). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de*

un instrumento de medida. Recuperado de:

<https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Vasconcelos, J. (2000). *Manual de construcción de programas*. México, D.F.

Vazquez, J. (2012). *Arquitectura de computadoras I.Tlalnepantla*, México: Red tercer milenio.

Villegas, G. (16 de mayo de 2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *Revista EAFIT*, (105), p. 4.

Wolf, G., Ruíz, E., Bergero, F. y Meza, F. (2015). *Fundamentos de sistemas operativos*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Zamora, I., Mazón, A., Sagastabeitia, K. y Fernández, E. (2001). *Desarrollo de herramientas informáticas específicas para fines docentes*. Universidad del País Vasco. Recuperado de <https://www.epsevg.upc.edu/xic/ponencias/R0178.pdf>

Zamora, M. (2014). *Hardware y software*. México D.F.: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Implementación de herramientas informáticas online para medir el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	
<p>Formulación del problema.</p> <p>¿De qué manera el uso de herramientas informáticas permitiría mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una ONG?</p>	Objetivo general	
	Proponer el uso de herramientas informáticas que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores respecto a las funciones y procedimientos de acuerdo a sus tareas y actividades que realizan en una ONG.	
	Conceptualizar diferentes teorías, conceptos y antecedentes que estén alineados con el problema ideal en relación al desempeño laboral y a la solución presentada en el presente estudio.	
	Diseñar una propuesta con el uso de herramientas informáticas que permita analizar, monitorear, evaluar y mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una ONG.	
	Validar los instrumentos de medición cuantitativo y cualitativo usados en el presente estudio para reforzar la solución de esta propuesta	
	Método	
Sintagma	Enfoque	Tipo, nivel y métodos
Holístico	Mixto	Tipo: Proyectiva, nivel: Comprensiva, método: no experimental, transaccional
Población, muestra y unidades informantes	Técnicas e instrumentos	Análisis de datos
Población: 81 colaboradores (cuantitativo), 3 colaboradores (cualitativo) Muestra: 30 colaboradores (cuantitativo), unidades informantes: 30 colaboradores (cuantitativo), 3 colaboradores (cualitativo)	Técnicas: Encuesta (cuantitativa), entrevista (cualitativa) Instrumentos: Escala Likert (cuantitativa), guía de entrevistas (cualitativa)	Para estudio cuantitativo: Medidas de frecuencia. Porcentaje, diagrama de Pareto (80/20) Para estudio cualitativo: Triangulación.

Justificación

El estudio será cualitativo y cuantitativo, siendo este un enfoque mixto. Se utilizará el tipo de investigación proyectiva, comprensiva y no experimental pues estará orientado a proporcionar soluciones a los problemas planteados en una realidad determinada tal y como ocurran naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Anexo 2: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES EN UNA ONG

Consideraciones: Estimado(a) colaborador(a), el presente cuestionario tiene por objetivo tomar su opinión al respecto de lo que entiende por desempeño laboral en su centro de trabajo y cómo es que cree que éste es medido por cada área respectivamente. Se le recuerda que ésta información es completamente anónima, por lo que se le agradece responder con total sinceridad a todas las preguntas y de acuerdo a su propia experiencia.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL PERFIL ENCUESTADO:

Edad:	Experiencia trabajando:	laboral	Tiempo de trabajo en la ONG:
18 a 25 años ()	Menos de 1 a 5 años ()		Menos de 3 años ()
26 a 35 años ()	6 – 10 años ()		4 a 6 años ()
36 a más ()	11 a más ()		7 a más ()

Indicaciones: En adelante se le presentarán una serie de preguntas que deberán de ser respondidas marcando una (X) en la respuesta con la que esté de acuerdo según la escala presentada a continuación:

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

Aspectos a considerar según la escala Likert:

1. Respecto a los procedimientos de la organización		VALORACIÓN				
1	¿Usted respeta cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?	1	2	3	4	5
2	¿Usted desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?	1	2	3	4	5
3	¿Usted con su desempeño laboral logra alcanzar los resultados que le fueron encomendados?	1	2	3	4	5

4	¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
5	¿Si usted contara con mejores procedimientos podría generar mejores resultados?	1	2	3	4	5
2. Respecto a las funciones que usted realiza		VALORACIÓN				
6	¿Usted cree que cumple todas sus tareas encomendadas sin ninguna complicación?	1	2	3	4	5
7	¿Qué tan seguido logras cumplir a tiempo con tus tareas asignadas?	1	2	3	4	5
8	¿Usted cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?	1	2	3	4	5
9	¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?	1	2	3	4	5
3. Considerando los criterios de evaluación		VALORACIÓN				
10	¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
11	¿Con qué frecuencia usted informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?	1	2	3	4	5
12	¿Usted cuenta con la información necesaria para elaborar los informes que le solicitan?	1	2	3	4	5
13	¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para identificar y solucionar los problemas que se le presenten?	1	2	3	4	5
14	¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?	1	2	3	4	5

¡Muchas Gracias por su gentil apoyo!

Anexo 3: Instrumento cualitativo

Indicaciones:

1. Trabajaré el instrumento cualitativo (entrevista)
2. Conocer que es una entrevista.
3. Escoger a quienes entrevistar (3)
4. Elaborar la ficha de entrevista
5. Revisión
6. Grabar la entrevista
7. Transcribir la entrevista

Concepto de entrevista	La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (Behal, 2008).	
Entrevistados		
Entrevistado1 (ENT1)	Entrevistado1 (ENT2)	Entrevistado1 (ENT3)
Gissel Ronquillo Cox Asistente Administrativa	Deborah Tafur Reyes Asistente Nacional de Relaciones de Patrocinio	Pedro Campos Blanco Especialista de Monitoreo y Evaluación

Ficha de entrevista N°1

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente Administrativo
Nombres y apellidos	Gissel Ronquillo Cox
Código de la entrevista	ENT1
Fecha	29 de mayo, 2018
Lugar de la entrevista	Oficina de Administración y Finanzas

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?
3	¿Qué opina sobre cómo se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?
4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?
5	¿Qué opina usted acerca del método de evaluación del desempeño laboral, considera usted que es la más adecuada? Explique.
6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?

Observaciones

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

Entrevistado1 (ENT1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?	Bueno, hoy en día se están implementando nuevos lineamientos en las distintas áreas, en mi área estamos implementando varias políticas nuevas para la mejora continua.
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?	La evaluación de resultados en esta institución es una vez al año y es medible en base a los logros o las respuestas inmediatas y eficaces. Yo personalmente pienso que también se deberían tener en cuenta las habilidades blandas, y también la actitud de la persona. Desde mi punto de vista es también muy importante.
3	¿Qué opina sobre cómo se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?	Creo que si el desempeño es inadecuado, sea en el área que sea, va a arrastrar como una cadena. Porque de una u otra forma, todo es parte de un organismo y si uno falla también los demás van a ir fallando poco a poco como un dominó. Entonces, si es necesario que cada persona esté en el lugar con las competencias que más se adecuan a esa persona.
4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?	Hay áreas que si tienen capacitaciones continuas. Charlas e inducciones. En mi área, literalmente, cuando ingresé si tuve una inducción. Capacitación, muy puntual, más que nada con (el área de) Contabilidad que tenemos bastante relación pero, yo particularmente creo que hay cosas que todavía tendríamos que ajustar para poder ver las implementaciones y realizar las capacitaciones en base a ello.
5	¿Qué opina usted acerca del método de evaluación del desempeño laboral, considera usted que es la más adecuada? Explique.	Bueno, en realidad no sé si ya me estará evaluando o me evaluará en su momento. Pero, me imagino, que en base a lo que he podido ver, serían situaciones muy medibles, muy usuales del día a día más que nada metódicas; sin embargo, no estoy segura si él también aplica realmente el tema de habilidades blandas. Eso no podría decirlo, pero si lo aplica sería bueno.
6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?	Bueno, creo que cada persona tiene diferentes habilidades y estas habilidades tienen que ajustarse al puesto en el que esa persona está. Por ejemplo, en mi caso, el tema de la organización es muy importante y hablo de acciones de medir el tiempo que vas a utilizar hasta un pre de lo que vas a hacer; ya en el momento donde estás haciendo o ejecutando lo que vas a hacer y luego un post que es una evaluación normalmente. No literalmente en lo que es eventos, sino en todo. Si bien a veces uno en el día a día es muy mecánico, hay situaciones muy puntuales porque siempre van a haber urgencia y vamos a estar como bomberos apagando incendios. Entonces, que estas urgencias no quiten lo importante o que al menos puedas evaluar realmente como vas a organizarte en base a estas urgencias.

Ficha de entrevista N°2

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Auxiliar de Relaciones de Patrocinio
Nombres y apellidos	Deborah Tafur Reyes
Código de la entrevista	ENT2
Fecha	29 de mayo, 2018
Lugar de la entrevista	Oficina de Relaciones de Patrocinio

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?
3	¿Qué opina sobre cómo se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?
4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?
5	¿Qué opina usted acerca del método de evaluación del desempeño laboral, considera usted que es la más adecuada? Explique.
6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?

Observaciones

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

Entrevistado1 (ENT2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?	Ha mejorado mucho la estructura porque hemos pasado de ser una oficina operativa a una oficina con miras a ser gerencial, todavía estamos en proceso. Pero si se están tomando más decisiones y se está haciendo un trabajo en conjunto también con la oficina de Programas que era el ideal desde hace un año, más o menos.
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?	Si bien es cierto, tenemos evaluación por cada entrega que nos corresponde como oficina de país que es con cada masiva, sin embargo, la mira este año es tener una evaluación constante de los resultados como oficina central. Revisando resultados de las oficinas de los clusters pero principalmente con la oficina de aquí porque los resultados que nosotros presentamos es para la oficina de EE.UU.
3	¿Qué opina sobre cómo se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?	Hay retrasos. Como mencionaba, nosotros cumplimos con cuotas y todo tiene vencimiento. De todas maneras nosotros siempre tenemos una fecha (...) si a nosotros nos dan a cumplir una masiva en Julio, nosotros apuntamos a cumplirlo en Julio. Igual los clusters se organizan para cumplirlos antes. No al desempeño laboral, pero si el típico problema con las tarjetas de Navidad por ser el hecho de ser a fines de año donde hay vacaciones no se prevé la ejecución de todo el manejo de las tarjetas “previo a” ósea antes que los niños se vayan de viaje. Entonces, el tiempo de la masiva, el tiempo que se corre con todo el tema de las tarjetas siempre hay un retraso y normalmente lo que se pide es un plazo a la Global lo que ahora, ya no se va a dar, entonces eso hace que bajemos el porcentaje como país.
4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?	Creo que debería mejorar, debería de ser más constante. Si bien es cierto, como oficina de Patrocinio nosotros tenemos capacitaciones para cada masiva; de nosotros a los clusters y de la oficina Global hacia nosotros es una vez al año. Normalmente lo que tenemos son los breefings que vienen a ser las capacitaciones por masivas, pero como oficina central creo que debería mejorar. También debería de haber otro tipo de capacitaciones, más allá del retiro o, por ejemplo, del VPV. Pero debería de ser un poco más a fondo en el tema de las capacidades de los trabajadores.
5	¿Qué opina usted acerca del método de evaluación del desempeño laboral, considera usted que es la más adecuada? Explique.	Bueno, hay un seguimiento que en el caso de Sara (Coordinadora Nacional de Relaciones de Patrocinio) normalmente cada semana conversamos de como se está avanzando con las cuotas, como se está avanzando con los procedimientos. Pero debería de haber un seguimiento más elaborado, con indicadores como lo que siempre se menciona pero por trabajador; cosa que eso, particularmente, como soy más competitiva ayudaría a que yo me esfuerce más en hacer las cosas.
6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?	Por ejemplo, algo que ha ayudado mucho para unas masivas es el uso de macros que justo ahora lo estamos viendo que ayudaría mucho. Un cluster solo lo maneja, el otro no; y para mi es mucho más fácil con uno porque me ayuda también a tener un cumplimiento mucho más rápido que con el otro. Porque ayudaría a que tenga una revisión un poco más amplia y no se esté devolviendo ni rechazando las masivas. Creo que eso también podría contribuir. Que es una meta que queremos hacer. Ojala que se dé.

Ficha de entrevista N°3

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Especialista en monitoreo y evaluación
Nombres y apellidos	Pedro Campos Blanco
Código de la entrevista	ENT3
Fecha	31 de mayo, 2018
Lugar de la entrevista	Oficina Nacional de Programas

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?
3	¿Qué opina sobre cómo se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?
4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?
5	¿Qué opina usted acerca del método de evaluación del desempeño laboral, considera usted que es la más adecuada? Explique.
6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?

Observaciones

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

Entrevistado1 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?	Bueno, en la organización los procedimientos se han ido afinando porque es un proceso que no tiene un momento de cierre, es un proceso continuo. Y en algunos casos el área de Programas que tiene a 5 especialistas, algunos de esos procesos no estaban claros todavía. Por ejemplo, el especialista de medios de vida, la de educación cuya presencia recién ha ameritado que nos reorganicemos y establezcamos las funciones (...) en el quehacer diario las acciones que cada uno hace se rigen por el POA porque ahí tiene las responsabilidades asignadas. Entonces, en ese sentido nos permite articular porque no se hace un trabajo articulado.
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?	No hemos tenido oportunidad de evaluar de manera concreta los resultados. No ha habido la oportunidad quizás, pero creo que debería de implementarse. Es decir, no solo hacer un seguimiento de las cosas que se han hecho sino de los resultados en sí. No solo referido a las actividades que hacen fuera sino a los resultados propios de la oficina (...) No conocemos la situación en cuanto al desarrollo que hemos hecho, cuanto hemos avanzado. Y eso no lo tiene que hacer una evaluación necesariamente sino dentro de la oficina, ósea una jornada de trabajo o reflexión.
3	¿Qué opina sobre cómo se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?	Bueno, eso impacta en varios niveles. En primer lugar, impacta en la calidad de los resultados que vas a lograr porque no vas a tener lo esperado. En segundo lugar, impacta en la imagen de la propia institución hacía afuera, porque esa persona no va a proyectar la calidad profesional que tú esperas. En tercer lugar va a impactar con los usuarios (los clusters) que no van a recibir la asistencia y acompañamiento en la calidad y en el nivel esperado, por lo tanto el proceso va a ir mal o no va a ir y eso va a general insatisfacción en el personal, va a generar comentarios y al final va a repercutir no solo en la persona sino en toda la oficina.
4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?	Eso sí me parece excelente porque, si bien es cierto, en el estado si se ve mucho que a su personal lo mandan constantemente a capacitaciones pero son capacitaciones más "impersonales" en cambio acá, la institución hace sus procesos de fortalecimiento de capacidades que son muy buenos porque realmente es dentro de la propia organización aprendiendo unos de otros y siempre se ha preocupado por eso.
5	¿Qué opina usted acerca del método de evaluación del desempeño laboral, considera usted que es la más adecuada? Explique.	No se ha dado una evaluación propiamente dicha de cada personal, no se ha hecho todavía. Y las pocas veces que se ha podido conversar acerca de esto no hay un procedimiento estructurado que pueda darnos indicadores, objetivos del desempeño en función a los roles, las tareas y las demandas que tiene cada personal.
6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?	Creo que la forma en que podría colaborar es en un modelo de organización, no me refiero a institución sino un modelo de organización del trabajo. De cómo distribuir bien las tareas en función a los tiempos, necesidades, prioridades y capacidades de cada persona. Creo que eso podría ayudar porque en la medida en que tú tienes un trabajo planificado puedes ver realmente los procesos, la planificación no solo es teoría, en realidad si se necesita. Creo que por ese lado un proceso ordenado de cómo hacer las cosas creo que podría contribuir en eso.

Anexo 4: Base de datos (Instrumento Cuantitativo)

1. Tabla de resultados obtenida:

N°	Edad	Exp. Lab.	Tiempo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	26 a 35	menos de 1 a 5	menor a 3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4
2	26 a 35	11 a más	4 a 6	5	4	3	3	5	3	4	4	4	2	2	4	4	4
3	26 a 35	menos de 1 a 5	menor a 3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4
4	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	4	5	3	4	4	2	5	4	4	4	5	5	4	4
5	36 a más	menos de 1 a 5	menor a 3	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
6	36 a más	11 a más	menor a 3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	5	5
7	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	5	4	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	4	2
8	26 a 35	menos de 1 a 5	menor a 3	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4
9	26 a 35	menos de 1 a 5	menor a 3	4	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	5
10	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	5	5	5	2	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4
11	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	5	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
12	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	5
13	18 a 25	6 a 10	menor a 3	4	4	4	4	4	2	5	5	5	3	4	4	5	2
14	36 a más	11 a más	4 a 6	5	4	5	2	5	1	5	5	2	3	5	4	4	4
15	26 a 35	11 a más	menor a 3	5	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	5	4	3
16	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4
17	36 a más	11 a más	7 a más	4	4	4	3	5	2	5	4	3	4	3	4	3	4
18	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
19	18 a 25	6 a 10	4 a 6	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5
20	26 a 35	menos de 1 a 5	menor a 3	4	5	3	3	5	3	4	4	4	4	2	4	5	5
21	26 a 35	menos de 1 a 5	menor a 3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4
22	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	5	5	4	5	3	2	5	5	5	5	5	5	4	4
23	36 a más	11 a más	menor a 3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4

24	36 a más	6 a 10	menor a 3	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4
25	26 a 35	menos de 1 a 5	4 a 6	4	5	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4	5
26	26 a 35	menos de 1 a 5	4 a 6	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5
27	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4
28	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	4	5	4	4	5	2	5	5	3	3	3	4	4	4
29	36 a más	11 a más	7 a más	5	4	4	5	3	2	4	5	3	5	4	4	5	4
30	18 a 25	menos de 1 a 5	menor a 3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	2

2. Resumen de resultados:

Edad		%
18 a 25	13	43.33%
26 a 35	10	33.33%
36 a más	7	23.33%
Exp. Lab.		%
menos de 1 a 5	20	66.67%
6 a 10	3	10.00%
11 a más	7	23.33%
Tiempo		%
menor a 3	23	76.67%
4 a 6	5	16.67%
7 a más	2	6.67%

Preguntas de encuesta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
P1: ¿Usted respeta cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?	0	0	1	14	15
P2: ¿Usted desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?	0	0	2	18	10
P3: ¿Usted con su desempeño laboral logra alcanzar los resultados que le fueron encomendados?	0	0	9	17	4
P4: ¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?	0	2	8	14	6
P5: ¿Si usted contara con mejores procedimientos podría generar mejores resultados?	0	0	10	9	11
P6: ¿Usted cree que cumple todas sus tareas encomendadas sin ninguna	1	13	15	1	0

complicación?					
P7: ¿Qué tan seguido logras cumplir a tiempo con tus tareas asignadas?	0	0	4	17	9
P8: ¿Usted cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?	0	0	6	16	8
P9: ¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?	0	2	7	13	8
P10: ¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?	1	3	7	14	5
P11: ¿Con qué frecuencia usted informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?	0	3	5	12	10
P12: ¿Usted cuenta con la información necesaria para elaborar los informes que le solicitan?	0	0	5	16	9
P13: ¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para identifica y solucionar los problemas que se le presenten?	0	0	1	21	8
P14: ¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?	0	3	2	18	7

Anexo 5: Triangulación de las entrevistas

N°	Pregunta	Entrevistado N° 1 ENT1	Entrevistado N° 2 ENT2	Entrevistado N° 3 ENT3
1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?	Bueno, hoy en día se están implementando nuevos lineamientos en las distintas áreas, en mi área estamos implementando varias políticas nuevas para la mejora continua	Ha mejorado mucho la estructura porque hemos pasado de ser una oficina operativa a una oficina con miras a ser gerencial, todavía estamos en proceso. Pero si se están tomando más decisiones y se está haciendo un trabajo en conjunto también con la oficina de Programas que era el ideal desde hace un año, más o menos.	Bueno, en la organización los procedimientos se han ido afinando porque es un proceso que no tiene un momento de cierre, es un proceso continuo. Y en algunos casos el área de Programas que tiene a 5 especialistas, algunos de esos procesos no estaban claros todavía. Por ejemplo, el especialista de medios de vida, la de educación cuya presencia recién ha ameritado que nos reorganicemos y establezcamos las funciones (...) en el quehacer diario las acciones que cada uno hace se rigen por el POA porque ahí tiene las responsabilidades asignadas. Entonces, en ese sentido nos permite articular porque no se hace un trabajo articulado.
2	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?	La evaluación de resultados en esta institución es una vez al año y es medible en base a los logros o las respuestas inmediatas y eficaces. Yo personalmente pienso que también se deberían tener en cuenta las habilidades blandas, y también la actitud de la persona. Desde mi punto de vista es también muy importante.	Si bien es cierto, tenemos evaluación por cada entrega que nos corresponde como oficina de país que es con cada masiva, sin embargo, la mira este año es tener una evaluación constante de los resultados como oficina central. Revisando resultados de las oficinas de los clusters pero principalmente con la oficina de aquí porque los resultados que nosotros presentamos es para la oficina de EE.UU.	No hemos tenido oportunidad de evaluar de manera concreta los resultados. No ha habido la oportunidad quizás, pero creo que debería de implementarse. Es decir, no solo hacer un seguimiento de las cosas que se han hecho sino de los resultados en sí. No solo referido a las actividades que hacen fuera sino a los resultados propios de la oficina (...) No conocemos la situación en cuanto al desarrollo que hemos hecho, cuanto hemos avanzado. Y eso no lo tiene que hacer una evaluación necesariamente sino dentro de la oficina, ósea una jornada de trabajo o reflexión.

3	<p>¿Que opina sobre como se asignan las tareas en relación a su desempeño laboral?</p>	<p>Creo que si el desempeño es inadecuado, sea en el área que sea, va a arrastrar como una cadena. Porque de una u otra forma, todo es parte de un organismo y si uno falla también los demás van a ir fallando poco a poco como un dominó. Entonces, si es necesario que cada persona esté en el lugar con las competencias que más se adecuan a esa persona.</p>	<p>Hay retrasos. Como mencionaba, nosotros cumplimos con cuotas y todo tiene vencimiento. De todas maneras nosotros siempre tenemos una fecha (...) si a nosotros nos dan a cumplir una masiva en Julio, nosotros apuntamos a cumplirlo en Julio. Igual los clusters se organizan para cumplirlos antes. No al desempeño laboral, pero si el típico problema con las tarjetas de Navidad por ser el hecho de ser a fines de año donde hay vacaciones no se prevé la ejecución de todo el manejo de las tarjetas “previo a” ósea antes que los niños se vayan de viaje. Entonces, el tiempo de la masiva, el tiempo que se corre con todo el tema de las tarjetas siempre hay un retraso y normalmente lo que se pide es un plazo a la Global lo que ahora, ya no se va a dar, entonces eso hace que bajemos el porcentaje como país.</p>	<p>Bueno, eso impacta en varios niveles. En primer lugar, impacta en la calidad de los resultados que vas a lograr porque no vas a tener lo esperado. En segundo lugar, impacta en la imagen de la propia institución hacia afuera, porque esa persona no va a proyectar la calidad profesional que tú esperas. En tercer lugar va a impactar con los usuarios (los clusters) que no van a recibir la asistencia y acompañamiento en la calidad y en el nivel esperado, por lo tanto el proceso va a ir mal o no va a ir y eso va a generar general insatisfacción en el personal, va a generar comentarios y al final va a repercutir no solo en la persona sino en toda la oficina.</p>
4	<p>¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?</p>	<p>Hay áreas que si tienen capacitaciones continuas. Charlas e inducciones. En mi área, literalmente, cuando ingresé si tuve una inducción. Capacitación, muy puntual, más que nada con (el área de) Contabilidad que tenemos bastante relación pero, yo particularmente creo que hay cosas que todavía tendríamos que ajustar para poder ver las implementaciones y realizar las capacitaciones en base a ello.</p>	<p>Creo que debería mejorar, debería de ser más constante. Si bien es cierto, como oficina de Patrocinio nosotros tenemos capacitaciones para cada masiva; de nosotros a los clusters y de la oficina Global hacía nosotros es una vez al año. Normalmente lo que tenemos son los briefing que vienen a ser las capacitaciones por masivas, pero como oficina central creo que debería mejorar. También debería de haber otro tipo de capacitaciones, más allá del retiro o, por ejemplo, del VPV. Pero debería de ser un poco más a fondo en el tema de las capacidades de los trabajadores.</p>	<p>Eso sí me parece excelente porque, si bien es cierto, en el estado si se ve mucho que a su personal lo mandan constantemente a capacitaciones pero son capacitaciones más “impersonales” en cambio acá, la institución hace sus procesos de fortalecimiento de capacidades que son muy buenos porque realmente es dentro de la propia organización aprendiendo unos de otros y siempre se ha preocupado por eso.</p>

5	<p>¿Que opina usted acerca del metodo de evaluación del desempeño laboral, concidera usted que es la más adecuada? Explique.</p>	<p>Bueno, en realidad no sé si ya me estará evaluando o me evaluará en su momento. Pero, me imagino, que en base a lo que he podido ver, serían situaciones muy medibles, muy usuales del día a día más que nada metódicas; sin embargo, no estoy segura si él también aplica realmente el tema de habilidades blandas. Eso no podría decirlo, pero si lo aplica sería bueno.</p>	<p>Bueno, hay un seguimiento que en el caso de Sara (Coordinadora Nacional de Relaciones de Patrocinio) normalmente casa semana conversamos de como se está avanzando con las cuotas, como se está avanzando con los procedimientos. Pero debería de haber un seguimiento más elaborado, con indicadores como lo que siempre se menciona pero por trabajador; cosa que eso, particularmente, como soy más competitiva ayudaría a que yo me esfuerce más en hacer las cosas.</p>	<p>No se ha dado una evaluación propiamente dicha de cada personal, no se ha hecho todavía. Y las pocas veces que se ha podido conversar acerca de esto no hay un procedimiento estructurado que pueda darnos indicadores, objetivos del desempeño en función a los roles, las tareas y las demandas que tiene cada personal.</p>
6	<p>¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?</p>	<p>Bueno, creo que cada persona tiene diferentes habilidades y estas habilidades tienen que ajustarse al puesto en el que esa persona está. Por ejemplo, en mi caso, el tema de la organización es muy importante y hablo de acciones de medir el tiempo que vas a utilizar hasta un pre de lo que vas a hacer; ya en el momento donde estás haciendo o ejecutando lo que vas a hacer y luego un post que es una evaluación normalmente. No literalmente en lo que es eventos, sino en todo. Si bien a veces uno en el día a día es muy mecánico, hay situaciones muy puntuales porque siempre van a haber urgencia y vamos a estar como bomberos apagando incendios. Entonces, que estas urgencias no quiten lo importante o que al menos puedas evaluar realmente como vas a organizarte en base a estas urgencias.</p>	<p>Por ejemplo, algo que ha ayudado mucho para unas masivas es el uso de macros que justo ahora lo estamos viendo que ayudaría mucho. Un cluster solo lo maneja, el otro no; y para mi es mucho más fácil con uno porque me ayuda también a tener un cumplimiento mucho más rápido que con el otro. Porque ayudaría a que tenga una revisión un poco más amplia y no se esté devolviendo ni rechazando las masivas. Creo que eso también podría contribuir. Que es una meta que queremos hacer. Ojala que se dé.</p>	<p>Creo que la forma en que podría colaborar es en un modelo de organización, no me refiero a institución sino un modelo de organización del trabajo. De cómo distribuir bien las tareas en función a los tiempos, necesidades, prioridades y capacidades de cada persona. Creo que eso podría ayudar porque en la medida en que tú tienes un trabajo planificado puedes ver realmente los procesos, la planificación no solo es teoría, en realidad si se necesita. Creo que por ese lado un proceso ordenado de cómo hacer las cosas creo que podría contribuir en eso</p>

Matriz de saturación

Categoría		Sub categoría		Indicadores		Contenido Textual			Conclusión aproximativa
Cod.	Nom.	Cod.	Nom.	Cod.	Nom.	ENT 1	ENT 2	ENT 3	
CAI	Desempeño Laboral	SCI	Procedimientos	SCI-NI	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Se están implementando nuevos lineamientos. - La organización es muy importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ha mejorado mucho la estructura. - Todavía estamos en proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los procedimientos se han ido afinando. - Algunos de esos procesos no estaban claros. - Va a repercutir no solo en la persona sino en toda la oficina. - La institución hace sus procesos de fortalecimiento de capacidades. - No hay un procedimiento estructurado que pueda darnos indicadores. - En la medida en que tú tienes un trabajo planificado puedes ver realmente los procesos. 	<p>Todos los entrevistados coincidieron que actualmente, la organización en estudio está atravesando un proceso de reestructuración, afinando diversos mecanismos para poder mejorar la estructura. Para ellos es importante tomar en cuenta una buena organización estratégica en cada una de las áreas que componen la institución; ya que, de no contar con un adecuado procedimiento, esto puede repercutir no solo en los colaboradores sino también directamente en los resultados que se desean obtener. No obstante, la organización está ejecutando una serie de procesos de fortalecimiento de las capacidades de forma progresiva; sin embargo, no hay un procedimiento bien estructurado que permita obtener indicadores que, posteriormente, ayuden a planificar mejor cada uno de estos procesos en todas las áreas.</p>

				<p>SCI-N2</p>	<p>RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación de resultados en esta institución es una vez al año. - Acciones de medir el tiempo que vas a utilizar - Si el desempeño es inadecuado, sea en el área que sea, va a arrastrar como una cadena. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se están tomando más decisiones. - Revisando resultados. - Hay retrasos. -Siempre hay un retraso. - Eso hace que bajemos el porcentaje como país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un proceso continuo. - No hemos tenido oportunidad de evaluar de manera concreta los resultados. - No solo hacer un seguimiento de las cosas que se han hecho. - No conocemos la situación en cuanto al desarrollo que hemos hecho. - Impacta en la calidad de los resultados. 	<p>En cuanto a las evaluaciones por resultado respecto al desempeño laboral, argumentan que estas evaluaciones se realizan cada año y no se ha tenido la oportunidad de evaluar de manera eficiente los resultados. Hay que tomar en cuenta que toda evaluación es un proceso continuo. Opinan que es necesario tomar acciones que permitan medir los tiempos para evitar retrasos ya que si el desempeño es inadecuado, existe la posibilidad de arrastrar resultados negativos y esto impactaría en su calidad de servicio frente a las otra oficinas de país en Latino América y el Caribe e incluso a nivel internacional Para llevar a cabo esto, no solo es necesario hacer un seguimiento de las acciones que se han llevado a cabo sino también el conocer la situación en cuanto al desarrollo que se ha obtenido durante cada periodo para así poder mejora la calidad de los resultados y poder posicionarse a nivel internacional.</p>
--	--	--	--	---------------	--------------------------	--	---	---	--

	<p>SC3</p>	<p>Criterios de evaluación</p>	<p>SC3-N1</p>	<p>INFORMES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es medible en base a los logros o las respuestas inmediatas y eficaces. - Serían situaciones muy medibles, - Siempre van a haber urgencia 	<ul style="list-style-type: none"> - La mira este año es tener una evaluación constante de los resultados. - Normalmente lo que se pide es un plazo. - Debería de haber un seguimiento más elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacta en la imagen de la propia institución hacía afuera. - No se ha dado una evaluación propiamente dicha 	<p>Referente a los criterios de evaluación que se vienen realizando en la organización, los entrevistados argumentaron que es medible en base a los logros o las respuestas inmediatas y eficaces que el personal pueda dar ya que esto impacta en la imagen de la propia institución hacia a fuera. La mira es tener una evaluación constante de los resultados. Para esto, hay que tomar en cuenta situaciones muy medibles ya que siempre puede suscitarse una emergencia y normalmente lo que se efectúa es solicitar un plazo en los tiempos de entrega. Según se argumenta, debería de existir un seguimiento más elaborado en este sentido pues no se ha dado una evaluación propiamente dicha a nivel organizativo.</p>
--	------------	--------------------------------	---------------	------------------------	---	--	---	---

				<p>SC3-N2</p> <p>COMPETENCIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario que cada persona esté en el lugar con las competencias que más se adecuan a esa persona. - Tienen que ajustarse al puesto en el que esa persona está. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clusters se organizan para cumplirlos antes. - Debería de ser un poco más a fondo en el tema de las capacidades de los trabajadores. - Ayudaría a que tenga una revisión un poco más amplia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Va a general insatisfacción en el personal. - Aprendiendo unos de otros. 	<p>Finalmente, mencionaron en reiteradas ocasiones la importancia de tener las competencias necesarias para que se vea reflejado en una mejora sustancial del desempeño laboral. Argumentan que es necesario que cada persona esté en el lugar adecuado con las competencias que más se adapten a cada uno ya que esto debería de ajustarse al puesto en el que desarrollan sus funciones. Si bien, comentaron que las oficinas auxiliares al ser más autónomas pueden organizarse para cumplir adecuadamente los plazos de entrega sin embargo deberían de fortalecer más a fondo las capacidades de los colaboradores y esto ayudaría a las autoridades a tener una revisión un poco más amplia de las cosas. Si bien, las competencias de un personal que no se adapte adecuadamente a un rol específico pueden generar insatisfacción en el personal; no obstante, se espera poder continuar con el ejercicio del fortalecimiento institucional aprendiendo unos de otros.</p>
--	--	--	--	--	---	--	---	--

Anexo 6: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	: RIVERA GOMEZ
Nombres	: DAVID
DNI	: 40421094
Teléfono	: 993014285
Número Celular	: 993014285

FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	: ING. ELECTRÓNICO
Universidad	: RICARDO PALMA
Grado de Magister	<input checked="" type="checkbox"/> Sí No
Grado de Doctor	<input checked="" type="checkbox"/> Sí No
Mención de la Maestría	GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES
Mención del Doctorado	ADMINISTRACIÓN

INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	REMPEC
Cargo actual	ADMINISTRADOR DE REDES Y SISTEMAS
Años de experiencia	10
Especialidad	SISTEMAS Y NETWORKING

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/> Sí No
Asignaturas	REDES SIST. OPERATIVOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GND.

Firma

Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Davis Rivera Gómez identificado(a) con DNI Nro. 40421094 Especialista en INGENIERIA
 Actualmente laboro en RENIES Ubicado en CERCADO DE LIMA
 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

(Handwritten signature)

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCEDIMIENTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Usted respeta cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?				X				X				X				X	16	
2	¿Usted desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?				X				X				X				X	16	
3	¿Usted con su desempeño laboral logra alcanzar los resultados que le fueron encomendados?				X				X				X				X	16	
4	¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?			X					X				X				X	15	No menciona CARGOS
5	¿Si usted contara con mejores procedimientos podría generar mejores resultados?				X				X				X				X	16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: FUNCIONES																			
6	¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?				X				X				X				X	16	

7	¿Qué tan seguido logras cumplir a tiempo con tus tareas asignadas?			X			X			X			X		
8	¿Usted cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?			X			X			X			X		
9	¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?		X				X			X			X		
Nº DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CRITERIOS DE EVALUACIÓN															
10	¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?			X			X			X			X		
11	¿Con qué frecuencia usted informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?			X			X			X			X		
12	¿Usted cuenta con la información necesaria para elaborar los informes que le solicitan?			X			X			X			X		
13	¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para identificar y solucionar los problemas que se le presenten?			X			X			X			X		
14	¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?			X			X			X			X		

NO MENCION CAMBIOS

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Otra observación:

Es todo cuanto informo;



 Firma



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	: SADUGANA JIMENEZ
Nombres	: ROBERT ROY
DNI	: 4083475
Teléfono	: 3227773
Número Celular	: 996244727

FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	: INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
Universidad	: NORBERT WIENER
Grado de Magister	(Si) No Grado de Doctor Si No
Mención de la Maestría	: Direccion y Gestión de Empresas
Mención del Doctorado	

INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	: UNIVERSIDAD WIENER
Cargo actual	: DELEGADO TIEMPO PARALELO
Años de experiencia	: 10 años
Especialidad	: SISTEMAS E INFORMÁTICA

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	(Si) No
Asignaturas	: Proyecto Investigación Desarrollo Tesis Programación y Base de Datos

Firma

Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Rox Saavedra Jimenez..... identificado(a) con DNI Nro. 46832075.. Especialista en INGENIERO DE SISTEMAS
 Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER..... Ubicado en AV. ALCAVITA.....
 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCEDIMIENTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se esmera por respetar cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?				X				X				X				X	16	
2	¿Desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?				X				X				X				X	16	
3	¿Con que frecuencia calificaría sus mejores resultados obtenidos en el último año?				X				X				X				X	16	
4	¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?				X				X				X				X	16	
5	¿Considera que Ud. Podría generar mejores resultados si contara con mejores procedimientos?				X				X				X				X	15	Más formalidad
Nº	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: FUNCIONES																		
6	¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?				X				X				X				X	15	Más formalidad

7	¿Cumple con frecuencia las tareas asignadas en las fechas establecidas?			X			X			X			X	16	
8	¿En qué medida cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?			X			X			X			X	16	
9	¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?			X			X			X			X	16	
Nº	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CRITERIOS DE EVALUACIÓN														
10	¿Considera que se ha evaluado adecuadamente su desempeño laboral en el trabajo?			X			X			X			X	14	ALINEAR
11	¿Con qué frecuencia informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?			X			X			X			X	14	"
12	¿Qué tan efectivos son sus informes cuando son elaborados con el apoyo de uno o más personas?			X			X			X			X	14	"
13	¿Identifica un problema y elabora soluciones rápidas y eficaces capaces de resolverlos a tiempo?			X			X			X			X	15	NO MENCIONAR PROBLEMA
14	¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?			X			X			X			X	16	

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría.....
3. Otra observación: *MEJORAR ALGUNOS ÍTEMES*

Es todo cuanto informo;



 Firma



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	:	Gamonal Garay
Nombres	:	Noemi Pamela
DNI	:	09835681
Teléfono	:	-
Número Celular	:	-

FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	:	Psicólogo			
Universidad	:	Universidad Inca Garcilaso de la Vega			
Grado de Magister	SI	<input checked="" type="checkbox"/> No	Grado de Doctor	SI	<input checked="" type="checkbox"/> No
Mención de la Maestría					
Mención del Doctorado					

INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	Fundación Contra el Hambre
Cargo actual	Directora Nacional
Años de experiencia	8 años
Especialidad	Psicología Social

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	SI	<input checked="" type="checkbox"/> No
Asignaturas		



Noemi Y. Gamonal Garay
Directora Nacional

FUNDACIÓN CONTRA EL HAMBRE
Firma

Certificado de validez por Juicio de Expertos



**Universidad
Norbert Wiener**

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Noemi Gamonal Govea..... identificado(a) con DNI Nro. 109935611. Especialista en Psicología Social
 Actualmente laboro en Fundación Contra el Hombre..... Ubicado en La Pochococha 2050 Huancayo
 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCEDIMIENTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se esmera por respetar cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?				X				Y				X				X	16	
2	¿Desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?				X				X				X				X	16	
3	¿Con que frecuencia calificaría sus mejores resultados obtenidos en el último año?				X				X				X				X	16	
4	¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?				X				X				X				X	16	
5	¿Considera que Ud. Podría generar mejores resultados si contara con mejores procedimientos?				X				X				X				X	16	
Nº DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: FUNCIONES																			
6	¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?				X				X				X				X	16	

7	¿Cumple con frecuencia las tareas asignadas en las fechas establecidas?				X			X			X			X	16
8	¿En qué medida cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?				X			X			X			X	16
9	¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?				X			X			X			X	16
Nº	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CRITERIOS DE EVALUACIÓN														
10	¿Considera que se ha evaluado adecuadamente su desempeño laboral en el trabajo?				X			X			X			X	16
11	¿Con qué frecuencia informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?				X			X			X			X	16
12	¿Qué tan efectivos son sus informes cuando son elaborados con el apoyo de uno o más personas?				X			X			X			X	16
13	¿Identifica un problema y elabora soluciones rápidas y eficaces capaces de resolverlos a tiempo?				X			X			X			X	16
14	¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?				X			X			X			X	16

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría.....
3. Otra observación:

Es todo cuanto informo;



 Noemi P. Gamonal Garay

 Directora Nacional

 FUNDACIÓN CONTRA EL HAMBRE

 Firma

Anexo 7: Ficha de validación de la propuesta



Anexo 3: Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Yo, Davis Rivera Gómez identificado con DNI Nro 40421094 Especialista en INGENIERIA Actualmente laboro en RENIEC Ubicado en CERCADO DE UTA Procedo a revisar la propuesta titulada "IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS ONLINE PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNO UNO" que tiene como objetivo principal

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	SI	NO	Observaciones	Sugerencias
1	El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática.	X			
2	La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar.	X			
3	La propuesta indica las actividades a realizarse.	X			
4	La propuesta demuestra el costo/beneficio.	X			
5	La propuesta incluye el flujo de caja.	X			
6	En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs)	X			
7	La propuesta incluye el cronograma de actividades.	X			
8	La propuesta incluye la solución técnica.	X			
9	La propuesta incluye la solución administrativa.	X			
10	La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio.	X			

Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

Firma y sello

Anexo 8: Evidencia de la visita a la empresa**SOLICITUD DE PERMISO**

Sra. Lic.

Noemi P. Gamonal Garay
Country Director – FH PERU


Presente

Asunto: Permiso para revisión y aplicación de encuesta en el marco del plan de tesis titulado "Propuesta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018"

Es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario para medir el desempeño laboral en los colaboradores en una ONG" El mismo que permitirá recopilar los datos y diseñar el plan de tesis titulado "Propuesta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una ONG, 2018" Con el objetivo de Proponer una herramienta informática que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una organización.

Agradecería contar con su autorización para poder efectuar esta encuesta a fin de poder obtener los resultados necesarios para el desarrollo respectivo el cual será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.


Firma
Canales Mays Benjamín Francisco
D.N.I: 45821855



Anexo 9: Evidencia de la propuesta

Diagnóstico	Priorización de problemas	Conocimiento del problema	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta
				Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social					
Conveniencia 1- Evaluación inadecuada de resultados 2- Falta de control en los tiempos de entrega 3- Acompañamiento al personal deficiente 4- No existe una competitividad laboral 5- Personal no siempre cuenta las competencias necesarias 6- Institución de beneficios	A- Resultados de evaluación B- Oportunidad al personal	A- Deficiencia del desempeño laboral	01 Adquisición de un software con licencia 02 Diseño, desarrollo e implementación de un software 03 Uso de herramientas informáticas en línea 04	0.10 0.40 0.20 0.10 0.20	4 1 3 1	2 3 4 1	1 1 1 1	3 5 4 1	1 1 1 1	1.900 2.200 2.700 1.000	03: Uso de herramientas informáticas en línea	A- Resultados de evaluación B- Oportunidad al personal C- Fortalecimiento de competencias	1- Elaborar un formulario virtual que permita evaluar el desempeño laboral de los colaboradores periódicamente. 2- Implementar un sistema de control que permita analizar, monitorear y dar seguimiento al rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores. 3- Crear un tablero de mercados online que permita evidenciar el rendimiento de los colaboradores para fomentar la competitividad entre ellos.

Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSMMCM-FANL)

INFERENCIA ESTADÍSTICA (RESULTADOS)	Valor %	Relación Resultados Diagnóstico
P6 Índice de complicaciones en las tareas encomendadas	28.39%	1, 2, 3, 5
P10 Frecuencia de información del desempeño laboral	10.00%	1, 3, 4
P4 Frecuencia de evaluación del desempeño laboral	0.00%	1, 2, 4
P5 Espectativa de mejoras por optimización de procesos	0.00%	2, 3, 5

Anexo 10: Artículo de investigación



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

**Uso de herramientas informáticas online para medir el
desempeño laboral en una ONG, 2018**

Para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas e Informática

AUTOR

Br. Canales Mays, Benjamin

Bachiller

bfrancisco.cm@gmail.com

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Ingeniería de Sistemas e Informática

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Métodos de Ingeniería de Sistemas

LIMA - PERÚ

2018

I. Introducción

El desempeño laboral siempre ha sido un elemento importante en todas las organizaciones ya que éstas dependen de la capacidad del rendimiento de los colaboradores que trabajan en ella. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen los mecanismos necesarios para darle un adecuado seguimiento a los resultados de la medición del desempeño. Es este el caso de las ONG's que, por lo general, disponen de recursos limitados a inversiones en proyectos, siendo la mayor fuente de ingreso las donaciones que estas instituciones reciben. Por lo que, invertir en tecnología puede ser muy costoso (y perjudicial) para organizaciones que cuentan con los recursos limitados.

En este contexto, es importante entender cuál es la percepción que los colaboradores tienen de la organización donde laboran, cuáles son sus expectativas no solo salariales sino también sus expectativas referentes al espacio donde realizaran sus actividades, cómo es que observan a la organización y qué sienten frente a la competencia, entre muchas otras observaciones.

Para absolver este escenario el presente artículo pretende atender a la necesidad de buscar una solución para poder medir de forma eficiente y eficaz el desempeño laboral. Con el que se podrá desarrollar nuevas estrategias o métodos para monitorear, analizar y darle seguimiento al rendimiento de los colaboradores de la organización sin requerir de una exorbitante inversión en softwares sofisticados o, en cualquier otro caso, un ERP licenciado aplicando tecnología que funcione en un entorno digital.

Para llevar a cabo una muestra de ello, se seleccionó a una ONG que actualmente no ha implementado tecnología para atender este escenario. Cabe resaltar que esta organización cuenta como uno de sus valores más importantes la mayordomía de los recursos. Entonces, esta alternativa de solución contribuirá adecuadamente para tal fin debido a que solo se necesitará el acceso a una cuenta de Google y disponer de navegación por internet.

II. Método

El presente artículo utiliza una metodología holística del tipo proyectiva, que toma como instrumentos de medición elementos cualitativos y cuantitativos por lo que el enfoque es considerado como mixto.

Para la muestra se seleccionó de forma aleatoria a 30 personas de la organización entre las cuales están los especialistas, supervisores y colaboradores ya que todos ellos son evaluados tomando en cuenta que todos los seleccionados cumplen con funciones asignadas por sus superiores en la línea organizacional.

En cuanto a los instrumentos de medición cualitativa y cuantitativa se aplicó una encuesta para obtener los resultados cuantitativos y una entrevista a 3 personas de la muestra para obtener los resultados cuantitativos. Vale argumentar que el instrumento de medición cuantitativa fue validado por juicio de expertos antes de ser ejecutada.

III. Resultados

En cuanto a los resultados cuantitativos, se presentan los resultados obtenidos más relevantes descritos a continuación:

Pregunta	Resultado	
¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?	A veces	50.00%
	Casi Nunca	43.33%
	Nunca	3.33%
¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?	A veces	23.33%
	Casi Nunca	10.00%
	Nunca	3.33%
¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?	A veces	26.67%
	Casi Nunca	6.67%
	Nunca	0.00%

1. Para la primera pregunta, se determinó que el 50.00% de colaboradores que a veces presenta complicaciones en el cumplimiento de sus actividades lo que equivale a la mitad de todo el personal y existe un 43.33% que casi nunca lo cual requería de una solución que permita evitar tener inconvenientes.
2. Para la segunda pregunta, el 23.00% de los colaboradores afirmaba que a veces eran informados de su desempeño laboral por lo que desconcía de su avance y no podrían determinar si cumplían adecuadamente con sus actividades. Un 10.00% del total afirmaba que casi nunca era informado.
3. Para la tercera pregunta el 26.67% de colaboradores afirmaba ser evaluado, sumado a los que casi nunca eran evaluados equivalía a un 33.34% de colaboradores.

En cuanto a los resultados cualitativos se presentaron conclusiones interesantes respecto a las opiniones de los colaboradores en relación a cómo es que percibían ser evaluados. Así, se realizó una triangulación que determinó los resultados más relevantes descritos a continuación:

Subcat.	Resultados
Procedim.	Afirmaron que actualmente están en proceso de reestructuración. Debido a esto, no se cuenta con un mecanismo que permita obtener indicadores de evaluación a nivel de rendimiento.
Funciones	Comentaron que todavía hay que realizar varios ajustes en tanto a las actividades que se desarrollan para que así ayude a los colaboradores a esforzarse por mejorar.
Criterios de evaluación	Argumentaron que se están realizando algunos avances, sin embargo no se está considerando situaciones muy medibles a partir de un seguimiento más elaborado.

IV. Propuesta de la Investigación

Con la determinación de ambos resultados se realizó un cruce de la información obtenida a fin de que se defina una idea principal que le dé sentido a la propuesta de investigación que presenta éste artículo. Así, se planteó la siguiente argumentación luego de analizar ambos resultados.

Para poder dar una solución desde una perspectiva tecnológica rápida y eficiente aprovechando las ventajas que ofrece el mercado digital y habiendo visto que a la organización en estudio le sería

de mucha utilidad considerar una alternativa que contemple tres factores importantes: tiempo, costo e impacto tecnológico.

Cada uno de estos factores fue validado con aproximaciones contextualizadas que permitieron puntuar cada una de las alternativas disponibles. Así, poder llegar a elegir la más viable y proceder con su respectiva metodología desde la ingeniería de sistemas tomando elementos de informática para su respectiva implementación.

Se establecieron tres objetivos para la propuesta los cuales son detallados a continuación:

Problema	Objetivos de la propuesta
Resultados de evaluación	Elaborar un formulario virtual que permita evaluar el desempeño laboral de los colaboradores periódicamente.
Capacitación a personal	Implementar un sistema de control que permita analizar, monitorear y dar seguimiento al rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores.
Fortalecimiento de las competencias	Diseñar un tablero de marcadores online que permita evidenciar el rendimiento de los colaboradores para fomentar la competitividad entre ellos.

Objetivo 1: Formulario Virtual

Se elaboró un formulario virtual que permita evaluar el desempeño laboral de los colaboradores periódicamente usando la herramienta de Google, Google Form.

Apreciación del desempeño 360 grados

Descripción: El presente formulario permite conocer la apreciación del desempeño laboral desde diferentes perspectivas (colaborador, superiores, pares, clientes) de una manera sencilla y rápida.

El formulario es generado en formato electrónico y se puede imprimir, exportar en PDF o enviar directamente por correo electrónico. El sistema de evaluación se genera en línea y no requiere de instalación de software.

Este formulario es una herramienta que permite evaluar el desempeño laboral de una persona en su puesto actual. Se puede utilizar de manera individual o en grupo. El sistema de evaluación es sencillo y fácil de utilizar.

El formulario de evaluación debe ser llenado por el evaluador en un momento determinado.

Nombre

1. Nombre de la persona a evaluar: *

Nombre completo

2. Primer apellido de la persona a evaluar: *

Apellido

3. Puesto actual de la persona a evaluar: *

Puesto

4. Seleccione el nivel de evaluación: *

Nivel Superior

Nivel Igual

Nivel Inferior

NEXT

Vista previa del Form.

El formulario diseñado presentaba una serie de preguntas basadas en el test de apreciación 360°. El cual puede ser enviado a través de correo y ser resuelto de forma online para obtener.

Objetivo 2: Sistema de Control del rendimiento

Se elaboró un sistema que permitía revisar el avance del rendimiento de cada colaborador que recolectaba información basada en los resultados que serían tomados periódicamente con la herramienta informática anterior ya que ésta incluye diferentes secciones que permiten conocer el estado actual del desempeño laboral. Para esto, se diseñaron dos gráficas puntuales que ayuden al análisis e interpretación de resultados: la gráfica de radio y la gráfica de dispersión.

Esta herramienta informática al igual que la anterior fue elaborada en Google Sheet de manera que podría ser usada desde cualquier computador. Vale aclarar que los mecanismos usados en el desarrollo de esta herramienta fueron básicamente formulas disponibles en la hoja de cálculo.

Anexo 11: Matrices de trabajo

A. Matriz de Teorías

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Teoría General de Sistemas	Sarabia, A.	Según Bertalanffy (citado por Sarabia, 1995): ...Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, el paulatino incremento de la complejidad de los sistemas sugiere la existencia de una jerarquía de niveles de complejidad. Hay serios intentos de intentar establecer una jerarquía de carácter global que tenga en cuenta simultáneamente la estructura, la función y la evolución del sistema. (p. 72)	Desde el enfoque de la teoría de los sistemas, poco a poco los sistemas han ido incrementando su complejidad a tal punto de requerir de una jerarquización de niveles de complejidad. A lo largo del tiempo se ha intentado establecer dicha jerarquía que sea aplicada a nivel global teniendo en cuenta simultáneamente la estructura, la función y la evolución del sistema (Sarabia, 1995).	La teoría general de sistemas nos permite entender de una forma práctica como es que interactúan los diversos objetos, sean estas personas, maquinas, animales, ecosistemas, etc. Teniendo como base esta información se puede deducir que todos los elementos que interactúan en un sistema guardan una estrecha relación aportando cada uno parte de la solución. Es así que esta teoría contribuye a la presente investigación al permitir ver cada una de las variables de estudio interactuar entre si guardando una estrecha relación. Como ejemplo se tiene al desempeño laboral que está directamente relacionado con las funciones y procedimientos que permitirán determinar qué actividades están siendo cumplidas y en cuales están teniendo problemas. Todo esto con la ayuda de una herramienta informática.	Sarabia, A. A. (1995). <i>La teoría general de sistemas</i> . Madrid, España: Isdefe	
			Según Bertalanffy (citado por Sarabia, 1995): Cuando analizamos un objeto podemos fijar nuestra atención, con diferente peso, en cada uno de los tres aspectos (...) que nos va a permitir modelizarlo: el aspecto funcional, que centra su estudio en la actividad que el objeto desarrolla, el orgánico, que enfoca su análisis en la estructura, tanto estática como dinámica, y el genético, que lo hace en su evolución y devenir, de tal forma que la percepción y el modelo que tengamos del objeto estudiado será una ponderación	Cuando se analiza un objeto, hay que fijar la atención en cada uno de los tres aspectos que nos permitirán modelizarlo: el aspecto funcional, que se enfoca en la actividad del objeto en sí; el aspecto orgánico, que se enfoca en el análisis de la estructura estática como dinámica; y el aspecto genético, que se enfoca en la evolución y el suceso del mismo, de manera que la percepción y el modelo del objeto que se disponga ofrezca una compensación entre el ser, el hacer y el suceso (Sarabia, 1995).	Para poder utilizar esta herramienta, es necesario establecer los tres aspectos del objeto de estudio (en este caso, los colaboradores) para lo cual, entonces, tendremos: El aspecto funcional; que vendría a estar relacionado con la actividad que cada colaborador realice en su labor cotidiano; el aspecto orgánico; que vendría a ser el análisis, monitoreo y seguimiento del colaborador para determinar cómo va progresando en sus actividades diarias; finalmente, el aspecto genético podría tomarse en		

			entre el ser, el hacer y el devenir del mismo. (p. 83)		cuenta cómo es que ha ido <i>evolucionando</i> desde que empezó sus labores cotidianos para determinar si puede ser re-calificado a un puesto más importante o perfeccionando sus funciones específicas.		
2	Teoría de la Información	Lopez, A., Parada, A., Simonetti, F.	Según Shannon (Citado por Lopez A., Parada A., Simonetti F., 1995) El concepto de información supone la existencia de duda o incertidumbre. La incertidumbre implica que existen diferentes alternativas que deberán ser elegidas, seleccionadas o discriminadas. La alternativa se refiere a cualquier conjunto de signos construidos para comunicarse, sean estos letras, palabras, números, ondas, etc. En este contexto, las señales contienen información en virtud de su potencial para hacer elecciones. Estas señales operan sobre las alternativas que conforman la incertidumbre del receptor y proporcionan el poder para seleccionar o discriminar entre algunas de estas alternativas. (p.3)	El concepto de información considera la existencia de duda o incertidumbre. La incertidumbre incluye la existencia de diferentes opciones que tendrán que ser elegidas, seleccionadas o discriminadas. Al mencionar la opción, se hace referencia a cualquier conjunto de signos elaborados para comunicarse, estos pueden ser: letras, palabras, números, ondas, etc. En este sentido, dichos signos contienen la suficiente información como para tomar decisiones. Estos signos actúan sobre la incertidumbre del receptor y ofrecen el poder para elegir o rechazar algunas de estas opciones (Lopez, Parada y Simonetti, 1995).	Con base en la teoría de la información, permitirá a la presente investigación la obtención de datos que podrán ser administrados y contribuirán con la evaluación de los colaboradores, se espera seguir con el procedimiento para medir el desempeño y evitar, eventualmente, la rotación o cambio de los colaboradores de la organización. Se considerará válido todo resultado que se llegue a obtener tras de la implementación de una herramienta que permita medir la efectividad y eficiencia de los colaboradores para medir su desempeño y permita que los gerentes y jefes puedan tomar decisiones.	Lopez, A., Parada, A., Simonetti, F. (1995). <i>Introducción a la psicología de la comunicación</i> . Recuperado de http://www.geocities.ws/visisto/comunicacion/dossier.doc	http://www.geocities.ws/visisto/comunicacion/dossier.doc
3	Teoría de la Administración	Fayol, H.	Según Fayol (1987): Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinitivamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción (...) Se necesita mucho tiempo, en efecto, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas de una gran empresa, para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la necesaria confianza en sí mismo y para inspirar confianza a los otros... (p. 42-43)	Un agente requiere de tiempo para iniciar en sus nuevas funciones para desempeñarlas adecuadamente, considerando que éste disponga de las aptitudes necesarias. Si el agente es removido cuando apenas concluye su periodo de aprendizaje, o incluso antes, no tendrá tiempo de rendir adecuadamente. Y si este suceso se repite indefinitivamente, nunca se alcanzará el objetivo deseado. Se requiere de mucho tiempo para evaluar a los hombres y sus funciones en una gran empresa, para poder responder a un programa de acción, para adquirir mayor confianza en sí mismo y para inspirar a otros (Fayol, 1987).	La teoría de la administración permite establecer diversos factores que se deben tomar en cuenta a lo largo de todo el proceso de colocación del nuevo personal (que, Fayol denomina: agente) entendiéndolo que para poder evidenciar resultados confiables, los colaboradores deben de pasar por todo un proceso de <i>madurez</i> el cual no debería de ser interrumpido. Dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo tras de su monitoreo y evaluación de desempeño se podrían incluir diferentes capacitaciones en las áreas o aspectos que den un resultado de mayor o menor medida, esto, incluido dentro de la propuesta que se está presentando.	Fayol, H. (1987). <i>Administración industrial y gerencial</i> . Buenos Aires, Argentina: El Ateneo	https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_geral001.pdf

4	Teoría de Competencias	Gallegos, M.	Según Gallegos (2007): Si bien las competencias (...) son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se puede lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo... (Visto en WEB)	Las competencias son las que contribuyen a dar valor a los procesos organizacionales, es importante aclarar que no todas las competencias se pueden desarrollar, aquellas que se identifican como fundamentales tendrán que ser objeto de identificación en los procesos para la selección del personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras. No se pretende con esto creer que por medio de un programa de capacitación se pueda lograr cambiar dichos aspectos. Por el contrario, existen otras competencias que puedan desarrollar tales como el conocimiento, la experiencia y algunas destrezas adicionales, con lo cual se puede desarrollar un programa de capacitación y desarrollo (Gallegos, 2007).	Según la teoría de competencias se puede afirmar que estas cuando son bien empleadas y aplicadas pueden contribuir a la organización dándole un valor mayor a cada proceso o tarea que realicen los colaboradores. También es bueno considerar el hecho de que hay que saber identificarlas. Para esto, la presente investigación pretende colaborar con el estudio, la medición y evaluación del desempeño siguiendo un modelo de competencias en cada colaborador, complementándolo con la herramienta informática usada en la propuesta así como también todos los complementos que permitan contar con un staff bien capacitado respondiendo con efectividad y eficiencia a las diversas tareas y procesos que realicen en su labor diaria.	Gallegos, M. (2007). <i>Gestión humana basada en competencias</i> . Recuperado de: http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm	http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm
5	Teoría del Aprendizaje Social	Covarrubias, G., Mendoza, M.	Según Rotter (Citado por Covarrubias, G. & Mendoza, M., 2013) ...plantea que los resultados que alcanzan las personas en diversos ámbitos del funcionamiento vital, están relacionados directamente con las expectativas y con el valor que le conceden a los posibles resultados de sus actos. De ahí que refuerzo y valoración sean alicientes a las conductas que ejecutan y a los resultados que obtienen; las diferencias resultan sustanciales entre aquellas personas que tienen una causalidad interna, y que actúan responsablemente modelando el futuro, frente a aquellas con una causalidad externa que dependen de los resultados de las circunstancias, y de la opinión de los demás. (p. 112)	Los resultados que las personas obtienen en diferentes ámbitos del funcionamiento vital, está directamente relacionado con las expectativas y el valor que le otorgan los posibles resultados de sus actos. A partir de aquí, el refuerzo y valoración serán el estímulo de las conductas que ejecutan y los resultados que se obtengan; las diferencias pueden resultar trascendentes entre las personas que tienen una causalidad interna, y que actúan con responsabilidad para modelar su futuro, frente a las que tienen una causalidad externa que dependerá de los resultados frente a las circunstancias y a las opiniones de los demás (Covarrubias y Mendoza, 2013).	Con el entendimiento de la teoría del aprendizaje social los mecanismos de evaluación del desempeño y las alternativas de retención para evitar la rotación de los colaboradores se podrá obtener, con certeza, buenos resultados. De este modo, esto permitirá darle el valor adecuado a cada una de sus tareas y procesos así como reconocer sus logros y metas en tanto a sus labores diarios.	Govarrubias, C. G. y Mendoza, M. (2013). La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile. <i>Estudios hemisféricos y polares</i> , 4(2), 107-123	http://www.revistaestudiohemisfericosypolares.cl/articulos/048-Covarrubias%20Lira-Autoeficacia%20Desempeno%20Doce%20Chile.pdf

B. Matriz de antecedentes

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones	Redacción final	Referencia
Antecedentes Internacionales									
1	Mora, Luisa	2008	<p>Título: Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A.</p> <p>Universidad: Pontificia Universidad Javeriana, facultad de Comunicación y Lenguaje.</p> <p>País: Bogotá, Colombia.</p> <p>Objetivo: Proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo.</p>	http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	(...) Se muestra la necesidad de trabajar sobre tres variables: Gestión del talento humano, comunicación y servicio al cliente. Planteamos una alternativa que agrupará estos tres frentes de tanta importancia para dinamizar y movilizar de manera acertada los flujos de información al interior de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto COM. TALENTO HUMANO es la muestra de la gestión de conocimiento y talento que hace CNT dentro de la empresa. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo. La organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como los software para clínicas y hospitales es pertinente que actualice la información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales. La productividad de los empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y COM. TALENTO HUMANO les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando. 	Según Mora (2008) en su investigación en la que presenta una <i>propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A</i> realizada en la sede de Bogotá, Colombia, cuyo objetivo es el de proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo; el proyecto COM. TALENTO HUMANO fue la muestra de la gestión de conocimiento que logró que en CNT eleve los niveles de comunicación entre los clientes tanto externos como internos, esto fue posible ya que se consideraron tres variables importantes: la gestión del talento humano, la comunicación y servicio al cliente. Esto permitió diseñar diversas herramientas tecnológicas que ayudaron a actualizar la información que se encontraba almacenada históricamente en sus sitios web, finalmente se observó un aumento en la productividad de los colaboradores superando así los obstáculos a los cuales se vieron expuestos. Tomando esta investigación como referencia permitirá implementar certeramente una herramienta informática en la ONG del presente estudio que creará un canal importante entre las relaciones de todo el personal, desde la alta dirección hasta los facilitadores de	Mora L. (2008). <i>Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A.</i> (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C., Colombia.

								campo con lo que, a su vez, permita dar seguimiento y monitoreo del desempeño de todos los colaboradores.	
2	Prieto, Pedro	2013	<p>Título: Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal</p> <p>Universidad: Pontificia Universidad Javeriana, facultad de Ciencias económicas y administrativas.</p> <p>País: Medellin, Colombia.</p> <p>Objetivo: Explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.</p>	<p>http://repository.ude.m.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	<p>El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.</p> <p>Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose está como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia (...) • La satisfacción laboral o felicidad laboral (...) es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los 	<p>Prieto (2013) en su investigación <i>Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal</i> realizada en la Pontificia Universidad Javeriana en la sede de Medellín, Colombia, permitió explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad lo que, en efecto, dio como resultado una planificación del talento humano que permitió anticipar y prevenir el movimiento (rotación) del personal. Al usar este recurso eficazmente permitió alcanzar las metas de la empresa. Entre sus conclusiones podemos destacar que la generación de ventajas competitivas, los procesos de capacitación, desarrollo y retención del talento se han convertido en el principal reto de la empresa ocasionando, en su mayoría, un mayor cambio de trabajo. Sin embargo, al enfocarse en la satisfacción laboral (o felicidad laboral) esto sugiere una mayor cercanía para con el personal por el cual se debe estar interesado en su bienestar no solo salarial sino también emocional. Con todo esto, se refuerza el hecho de contar, necesariamente, con una herramienta que permita dar seguimiento al desempeño de los colaboradores pues con ello se podrá determinar qué tan adaptados estarán a sus roles y funciones para que puedan conseguir resultados</p>	<p>Prieto, P. (2013). <i>Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal</i>. (Tesis de especialización). Pontificia Universidad Javeriana. Medellín, Colombia.</p>

							mejores talentos. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicaciones.	alentadores que les motiven a seguir adelante y así evitar que terminen cambiando de trabajo.	
3	Ayala, Fanny	2013	<p>Título: Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180° en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR</p> <p>Universidad: Andina Simón Bolívar</p> <p>País: Quito, Ecuador.</p> <p>Objetivo: Identificar los diferentes tipos o métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores en EPPETROECUADOR</p>	http://hdl.handle.net/10644/3722	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica: de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	<p>El resultado de la evaluación por competencias de toda el área de contratos en jefe, de igual manera es muy bueno, en virtud de que todas las competencias han sido evaluadas sobre el 70%, a excepción de cuatro competencias técnicas, las mismas que son: técnica de reajuste de precios, administración de bienes, inventarios y ley orgánica de contratación pública. El resultado general obtenido de la evaluación por competencias arroja un promedio del 90% que equivale a EXCELENTE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia en el resultado final de cada uno de los colaboradores, que al calcular el promedio final, de las 24 evaluaciones, a las 16 evaluaciones les disminuye la valoración final, esto se debe a que en el modelo aplicado, se considera un peso de 69% al perfil duro y 40% a las competencias evaluadas. En algunos casos el desempeño de los colaboradores es excelente, sin embargo al promediar con el porcentaje del perfil duro, le baja considerablemente el resultado final de la evaluación. • En el proceso de evaluación del desempeño por competencias se debe evaluar únicamente el desempeño del trabajador y no considerar el resultado del perfil duro, ya que éste es necesario en un proceso de selección, más no de desempeño. 	<p>En su estudio Ayala (2013) propuso realizar una <i>Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180° en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR</i>, estudio que se realizó en la Universidad Andina Simón Bolívar en Quito, Ecuador. En este estudio se propone como objetivo el de Identificar los diferentes tipos o métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores en EPPETROECUADOR, lo que dio buenos resultados que permitieron llegar a diversas conclusiones, entre estos, que se determinó una disminución de la valoración final del 69% del perfil duro (dicho de otro modo, la información presentada en su hoja de vida) y el 40% a la evaluación de competencias. Esta diferencia (a favor del perfil duro) finalmente no fue la más acertada pues en su estudio sugiere que durante el proceso de selección del personal se consideró un proceso de selección por información escrita más que por evaluación del desempeño. Con esto, se observa la importancia que se debe tener a las competencias de los colaboradores pues la propuesta de implementar una herramienta informática considera el actuar diario de los colaboradores que, dependiendo de la demanda a la que estén expuestos, serán evaluados <i>en caliente</i> a lo largo de sus labor diaria.</p>	<p>Ayala, F. (2013). <i>Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR</i>. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.</p>

4	Pazmiño, Cristina	2013	<p>Título: Análisis, diseño y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias</p> <p>Universidad: Central del Ecuador, Facultad de ingeniería, ciencias físicas y matemática</p> <p>País: Quito, Ecuador.</p> <p>Objetivo: Analizar, diseñar y desarrollar un sistema informático que permita evaluar en forma eficiente y efectiva el desempeño de los empleados, en relación a los estándares preestablecidos de la organización</p>	<p>http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1955</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	<p>Para el correcto funcionamiento del aplicativo es necesario que la parametrización de la evaluación se realice en forma correcta, se recomienda especial énfasis en la definición de los perfiles por cargo y el diccionario de competencias que son la base principal de la evaluación por competencias.</p> <p>Los resultados de las pruebas de compatibilidad con los diferentes navegadores que existen en el mercado dan como resultado que el navegador más apto para el correcto funcionamiento del aplicativo es Mozilla Firefox por lo que se recomienda en lo posible hacer uso de este navegador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la implantación del sistema, se concentra toda la información referente al proceso de evaluación y retroalimentación, cuyo beneficio inmediato es la seguridad de la información. • Además de implementar el proceso de evaluación, se creó un proceso de retroalimentación que sirva para fijar metas para el nuevo periodo de evaluación y seguimiento del cumplimiento de objetivos trazados. 	<p>Para Pazmiño (2013) en su investigación sobre el <i>análisis, diseño y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias</i> en la Universidad Central del Ecuador en Quito, Ecuador el objetivo de su estudio era el de analizar, diseñar y desarrollar un sistema informático que permita evaluar en forma eficiente y efectiva el desempeño de los empleados, en relación a los estándares preestablecidos de la organización con lo que fue necesario parametrizar las evaluaciones que se realizaron de forma correcta haciendo énfasis en la definición de los perfiles por cargo y el diccionario por competencias que, para el investigador, son la base principal de la evaluación por competencias. Así, obtuvo buenos resultados con el aplicativo Mozilla Firefox lo que sugiere que la implementación de la herramienta del estudio propuesto en este trabajo considere el uso de dicho navegador de internet. Encontró que mediante la implantación del sistema la seguridad de la información era beneficiada además que tras de su retroalimentación le sirvió para fijar metas para el nuevo periodo de evaluación.</p> <p>Con esto, podemos entonces afirmar que la implementación de la herramienta informática en este estudio será ejecutada sobre el browser Mozilla Firefox y con esto poder asegurar una adecuada navegación así como también que los resultados tras de su uso permitirán establecer nuevos planes de capacitación e incluso selección del personal para así contar con el staff adecuado en cada una de las áreas de la organización.</p>	<p>Pazmiño, A. (2013). <i>Análisis, diseño y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias</i>. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.</p>
---	-------------------	------	---	--	--	---	--	---	--

5	Mejia, Yessika	2011	<p>Título: Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales</p> <p>Universidad: Rafael Landívar, Facultad de Quetzaltenango</p> <p>País: Quetzaltenango, Guatemala</p> <p>Objetivo: Determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico.</p>	<p>http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	<p>El sistema de evaluación del desempeño realizado en el Call Center es tradicional, formal y constante, y se logró identificar en la encuesta de opinión, que los agentes admiten en un 75% que los parámetros de desempeño y competencias laborales establecidas siempre facilitan y mejoran su desempeño. (...) Por lo tanto las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicios telefónicos está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño. • Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. 	<p>Conforme al estudio de Mejia (2011) sobre la <i>evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales</i> en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala su objetivo se enfoca en determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. Así, entre sus resultados se pudo constatar que un 75% de los agentes admiten que los parámetros de desempeño y competencias laborales establecidas siempre facilitan y mejoran su desempeño considerando que las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y a un desempeño superior. Con esto, se puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. En cuanto a las conclusiones que obtuvo se destacan: Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar la productividad y, se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales fueron de gran influencia en el desempeño de los agentes de servicio telefónico. Este estudio impacta transversalmente al estudio en cuestión, ya que afirma claramente que cuando una organización se enfoca en las competencias de sus colaboradores y consigue evaluar su desempeño, los resultados permiten elevar el nivel de estos a estándares de efectividad; esto, claro, siempre y cuando los gerentes y jefes tengan la disposición de optimizar las tareas y procesos de su personal a cargo, así como también la disposición de actualizar sus</p>	<p>Mejía, Y. (2012). <i>Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales</i>. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, Guatemala.</p>
---	----------------	------	---	--	--	---	--	--	---

								conocimientos, mejorar sus habilidades y desarrollar una apropiada actitud para que, en conjunto, puedan desempeñarse exitosamente en sus áreas de trabajo.	
Antecedentes Nacionales									
1	Quispe, Edgar	2015	<p>Título: Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015</p> <p>Universidad: Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa</p> <p>Objetivo: Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015</p>	<p>http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacionalydesempe%C3%B1o%20en%20la%20Municipalidad%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	<p>En la tabla 12 (Correlaciones entre las variables clima organizacional y desempeño laboral) la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.</p> <p>La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación porque la p-valor <0.05.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, en la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación porque la p-valor <0.05. 	<p>Según Quispe (2015) en su investigación del <i>Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas</i> en la universidad nacional José María Arguedas de Andahuaylas, Perú plantea como objetivo el de determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas obteniendo como resultado que la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral guardan una relación directa por lo que la significatividad es alta. Esto concluye que a medida que se incrementa la relación entre el clima organizacional el desempeño laboral también se verá afectado. Aplicando este resultado al estudio en cuestión se puede argumentar que al tomar en cuenta el desempeño laboral como variable dependiente se podrá obtener un resultado que impacte sobre el clima laboral ya que los colaboradores que sean monitoreados podrán detectar las competencias a potenciar así como también las que se deberá de reforzar complementándolo con capacitaciones o talleres. Todo esto creará un mejor entorno en el que tendrán la oportunidad de mejorar cada vez más.</p>	<p>Quispe, E. (2015). <i>Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015</i>. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa. Andahuaylas, Perú.</p>
2	Alfaros, Soledad	2011	<p>Título: Competencias profesionales de los recursos humanos</p>	<p>http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población:</p>	<p>Diversas disciplinas han investigado el tema de competencias, dada su importancia en el actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las competencias profesionales en cualquier disciplina, se encuentran en constante evolución. Las 	<p>Para Alfaros (2011) en su investigación que estudia las <i>Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas</i></p>	<p>Alfaro, S. (2011). <i>Competencias</i></p>

			de las bibliotecas universitarias del Perú Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Bibliotecología y Ciencias de la Información Objetivo: Determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesores de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010	bitstream/handle/cybertesis/2109/alfaro_js.pdf?sequence=1	Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:	mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. La Bibliotecología y Ciencia de la Información se encuentra inmersa en esta realidad y la presente investigación es un aporte significativo, ya que hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre competencias profesionales en Bibliotecología en el Perú. Un estudio de competencias profesionales permite al profesional tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación.	competencias requeridas para el profesional hace diez años, no son las mismas que se requieren hoy y evidentemente, no serán las mismas que se soliciten en el futuro. Por tanto, se sugiere a la comunidad investigadora en Ciencias de la Información realizar la consecución de este tema de estudio.	<i>universitarias del Perú</i> en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú. Propone determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesores de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010. En su estudio se puede reflejar que las competencias profesionales en cualquier disciplina están en constante cambio por lo que se requiere enfocarse en investigar nuevas formas para que los profesionales dispongan de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarias para ofrecer un buen desempeño laboral. Si bien, el estudio se centra en el estudio de las competencias adquiridas a nivel profesional como a nivel laboral, no deja de ser cierto que son una pieza fundamental por la que hay que apostar. En el presente estudio del uso de una herramienta informática se conseguirá obtener evidencia del desempeño de los colaboradores la cual permitirá analizar su avance de forma progresiva y complementar sus dificultades con capacitaciones, talleres o cursos orientados a sus propias competencias.	<i>profesional es de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú.</i> (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Lima, Perú.
3	Reátegui, Lola	2017	Título: Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huigoyacu, distrito San Pablo, provincia de	http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/935	Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:	En la tabla y gráfico N° 03, podemos observar el nivel de "Desempeño laboral" de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma del Centro Poblado de Huigoyacu, distrito de San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín; 09 colaboradores	• Existe influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, del Centro Poblado de Huigoyacu, en un 34% con un coeficiente de determinación de (0.338). Asimismo, se	Reátegui (2017) en su estudio sobre la <i>Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huigoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016</i> en la universidad Cesar Vallejo de Tarapoto, Perú; tiene como objetivo el conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la	Reategui, L. (2017). <i>Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución</i>

			<p>Bellavista, región San Martín 2016</p> <p>Universidad: Cesar Vallejo</p> <p>Objetivo: Conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, centro poblado de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016.</p>		<p>que representan el 47% y donde se encuentra la mayor frecuencia de respuesta indicaron que el nivel de Desempeño laboral en su centro de trabajo es "Bajo", 6 colaboradores que representan el 32% indicaron que es "Regular" y sólo 4 trabajadores (21%) indicaron que el nivel del Desempeño laboral en el centro educativo es "Alto".</p> <p>Para verificar si el modelo de correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos se observa el valor crítico de Fisher (0.004), este valor debe ser menor a la probabilidad de cometer error al 5% (0.05); como nuestro valor Fisher es menor al valor de cometer error, podemos concluir que el modelo de correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos y por consiguiente aceptamos la correlación entre las variables.</p>	<p>encuentra un coeficiente de correlación de Pearson de (0.581), indicando que existe una correlación media entre la Motivación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre la dimensión Salario y Beneficios con el desempeño laboral en la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma del Centro Poblado de Huingoyacu, con un coeficiente de correlación de Pearson (0.634) indicando relación media positiva. Asimismo, existe un coeficiente de determinación de (0.402) lo que indica que la dimensión Salario y Beneficios influyen aproximadamente en el 40% sobre el desempeño laboral de los trabajadores en la Institución Educativa. 	<p>Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, centro poblado de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín. En cuanto a sus resultados se puede determinar que la influencia de la motivación en el desempeño laboral afecta al 21% de los colaboradores siendo un mayor número de la muestra (47%) quienes argumentan que el nivel es bajo, esto debido a que no existe un adecuado proceso que les permita mejorar su desempeño. Por otro lado determina que la relación entre el salario y los beneficios frente al desempeño laboral influye aproximadamente al 40% por lo que se puede argumentar la necesidad de poder determinar con un adecuado acompañamiento (análisis, monitoreo y evaluación) del desempeño para así desarrollar programas adecuados a los colaboradores que permita mejorar su desempeño para poder acceder a mejores beneficios y un eventual incremento en su salario.</p>	<p><i>Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016.</i> (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.</p>	
4	Gonzales, Mirtha.	2015	<p>Título: Eficacia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje significativo de estudiantes del programa de estudios básicos de</p>	<p>http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1316/1/gonzales_ymc.pdf</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrument</p>	<p>Veamos que el estadístico Chi-cuadrado de Pearson toma un valor de 27.277 e cual en la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad, tiene asociada una probabilidad de significación asintota de 0.00. Puesto que esta probabilidad denominada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando lo que la actual ley universitaria 30220 precisa, en cuanto al fortalecimiento de la investigación, en la formación de profesionales, el uso de las herramientas informáticas en el proceso de aprendizaje 	<p>Según Gonzales (2015) en su investigación <i>Eficacia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje significativo de estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma en el año 2014</i> en la universidad San Martín de Porres que tuvo como objetivo Determinar la influencia del uso de herramientas</p>	<p>Gonzales, M. (2015). <i>Eficacia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje</i></p>

		<p>la universidad Ricardo Palma en el año 2014</p> <p>Universidad: San Martín de Porres</p> <p>Objetivo: Determinar la influencia del uso de herramientas informáticas básicas en el aprendizaje significativo de los estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma, en el año 2014</p>		<p>o/s:</p> <p>nivel de criterio o nivel de significación observado es muy pequeño, decimos que rechazamos la hipótesis nula de independencia de las variables y aceptamos la alternativa que as variables están relacionadas.</p> <p>El análisis de la hipótesis general, muestra la dependencia o influencia del uso de las herramientas informáticas con el aprendizaje total, de los estudiantes del Programa de Estudios Básicos de la Universidad Ricardo Palma en el año 2014. Por consiguiente si la significancia tiene un valor de 0.00 está implícito que las hipótesis específicas también tiene relación, influencia o asociación entre ambas variables.</p>	<p>durante toda la etapa formativa es indispensable, necesario y tiene gran influencia, ya que las TIC en la actualidad, son una herramienta necesaria que no solo se utiliza para el aprendizaje sino también para todo el proceso de enseñanza. El estudiante a través de la informática puede ampliar investigaciones y puede llegar a comprenderlas mejor, puede diagramar y redactar con diferente software y otros complementos todos sus hallazgos, de tal forma que sea compartido este conocimiento. Esto se da porque cada complemento informático es una puerta para mejorar los conocimientos, ampliarlos y desarrollarlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de las herramientas de navegación por internet, buscar información en diferentes formatos y soportes, manejar herramientas de correo electrónico, herramientas de comunicación interpersonal y manejo autónomo del ordenador, son elementos básicos que manejan y conocen los estudiantes del Programa de Estudios Básicos. 	<p>informáticas básicas en el aprendizaje significativo de los estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma, en el año 2014 obtuvo como resultado que existe una dependencia o influencia del uso de herramientas informáticas con el aprendizaje total. Es importante considerar lo expuesto por la nueva ley universitaria 30220 que afirma que para el fortalecimiento de la investigación es importante el uso de herramientas informáticas, siendo estas indispensables en todo el proceso de aprendizaje. También se puede resaltar el uso de herramientas de navegación por internet que, en la actualidad, son las que más se usan a diario y cada vez más organizaciones apuestan por las soluciones en la nube. La presente investigación propone implementar una herramienta informática que solo requiere del acceso a internet para poder ser ejecutada con lo que la investigación mencionada reafirma la importancia de estas herramientas en la actualidad.</p>	<p><i>significativo o de estudiantes del programa de estudios básicos de la universidad Ricardo Palma en el año 2014.</i> (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.</p>
--	--	--	--	---	--	---	--

5	Mazuelos, Sandra.	2013	<p>Título: Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma.</p> <p>Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú</p> <p>Objetivo: Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones; Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas; Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada</p>	<p>http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4735</p>	<p>Enfoque: Diseño: Método: Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:</p>	<p>Efectos de la aplicación del modelo por competencias en el desempeño docente.</p> <p>Durante las indagaciones se detectó que desde la perspectiva de los informantes, la aplicación de un modelo por competencias, especialmente diseñado para la selección de personal docente en la institución, tiene efectos vinculados con el desempeño de los candidatos seleccionados en diferentes niveles. Así, los entrevistados distinguen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto positivo del modelo vinculado al desempeño docente: competencias del modelo se reflejan en la práctica • Efecto negativo del modelo vinculado al desempeño docente: Características negativas, colaterales a las competencias del modelo, que emergen en la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitirá una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional. • El proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamiento, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Sto, hacia el final del proceso de selección, 	<p>Para Mazuelos (2013) en su investigación <i>Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma</i> en la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima propone tres objetivos que, básicamente, son: analizar las tendencias de selección, descripción de características de un modelo por competencias aplicado a la selección e identificación de los efectos tras de la aplicación de dicho modelo. Sus resultados determinaron que la aplicación de dicho modelo de selección tiene efectos vinculados con el desempeño de los candidatos seleccionados. Así, se obtuvo un impacto positivo y uno negativo siendo el primero una oportunidad de <i>categorizar</i> a los docentes más calificados en llevar más responsabilidades; por contraparte, al considerar un modelo de selección por competencias el resultado está predeterminado lo cual, en algunos casos, puede generar discrepancias entre lo que hace y lo que dice hacer. En sus conclusiones precisa que desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos; por otro lado, el proceso de selección de personal aplicando dicho modelo genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato ya que, tras de su evaluación, este contará con las competencias necesarias para asumir su cargo. En cuanto a la presente investigación, el hecho de implementar una herramienta informática que permita monitorear, analizar y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores permite argumentar dos</p>	<p>Mazuelos, S. (2013). <i>Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma</i>. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.</p>
---	-------------------	------	--	--	--	--	--	---	--

			a la enseñanza de idiomas.			minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.	puntos importantes: el antes y el después. Esto entendiéndolo que; al tener una información histórica de las actividades y tareas de los colaboradores permitirá determinar las competencias que dispongan y las competencias que requieran complementándolo así con planes futuros de capacitación, talleres o cursos que, eventualmente, permitan elevar su nivel de desempeño y así acceder no solo a beneficios económicos sino también profesionales que, en conjunto, perfilen a un colaborador de alto rendimiento.	
--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--

C. Matriz de conceptos

Nº	Categorías/Su bcategorias	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	CA1: Desempeño laboral	Pedraza, E.	Según Pedraza (2010): El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (p.495)	El desempeño laboral ha sido siempre un factor importante para que los empleados desarrollen su efectividad en una organización. Actualmente, el departamento de recursos humanos en muchos centros de trabajo ha manifestado su interés en los aspectos que permitan no solo medir el desempeño sino que lleguen a mejorarlo. Así, hablar de desempeño, refiere que las acciones y comportamientos relevantes de los colaboradores sean observados mientras los desarrollan en su centro de trabajos de forma orgánica. Esto, en síntesis, puede ser medido en base a las competencias de cada uno para, de este modo, medir su nivel de contribución para la organización (Pedraza, 2010).	Partiendo de este concepto, se puede argumentar que el desempeño laboral tiene un papel importante en las organizaciones; por esto, es necesario ir analizando lo que diversos autores opinan al respecto. Si bien, el área de recursos humanos es el primero en afrontar este desafío, no debería ser el único que se cargue todas las responsabilidades pues hay que recordar que los colaboradores intervienen y participan en todas las áreas por lo que es necesario tomar en cuenta el análisis, monitoreo y evaluación su labor diaria.	Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (Setiembre - diciembre 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. <i>Revista de Ciencias Sociales</i> (16), pp. 493-505	http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010

2	Great Place To Work	Según el portal de greatplacetowork (2017) se dice lo siguiente: En un mundo en constante cambio, la lista de Los Mejores Lugares para Trabajar en el Mundo de este año toma la delantera al invertir en las personas y cultivar la equidad, lo que resulta en un fuerte sentimiento de orgullo y propósito en los colaboradores, consolidando así las oportunidades de crecimiento	En la actualidad, el mundo en el que se vive es un mundo cambiante, donde factores fundamentales como la equidad, el orgullo y el propósito son elementos necesarios a tomar en cuenta cuando hablamos de un fortalecimiento institucional que permita tanto a empresas como organizaciones ser más competitivas en los mercados donde quiera incursionar (Great Place to Work, 2017)	Es así que hoy por hoy, ya no se habla de las organizaciones más productivas o de las que cuentan con un mayor número de sedes pues estos últimos años el crecimiento más latente se da en las organizaciones más competitivas en el mercado de las competencias de sus colaboradores lo que se materializa finalmente en su desempeño laboral.	Great Place to Work (2017). <i>Las mejores del mundo</i> . Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo	http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo
3	Quintero, N.	Quintero (2008) afirma que: Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (p.39)	Para ofrecer una buena atención a los clientes en una empresa de servicios hay que considerar los factores que se encuentren correlacionados entre si y que incidan de forma directa en el desempeño de los colaboradores; en una investigación de este tipo se consideran la satisfacción del trabajador, el autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación para el trabajo (Quintero, 2008).	Con base en lo anterior, se tomará como referencia los factores mencionados para poder incorporarlos al momento de elaborar los instrumentos de medición cuantitativos y cualitativos ya que servirán como fuente de recolección de datos para conseguir un adecuado resultado para determinar las alternativas de solución luego de aceptar la propuesta.	Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Revista NEGOTIUM (9), pp.33-51.	http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf
4	Chiavenato I.	Chiavenato (2009) explica que: Muchas organizaciones aún clasifican a su personal en trabajadores contratados por mes y por hora para separar al que trabaja en las oficinas y en las fábricas. Otras incurrir en el absurdo de llamarlos mano de obra directa o indirecta. Algunas van más allá y los llaman personal productivo o improductivo. Entonces, el nombre que las organizaciones da a las personas que trabajan en ellas tiene un significado importante, señala con claridad el papel y el valor que atribuyen a las personas. (p.5)	Por otro lado, es importante que se tome en cuenta el modo en que diversas organizaciones administran sus recursos llevando a cabo una calificación bien diferenciada entre los trabajadores de oficina y en la fábrica, otros casos son los que perfilan los conceptos de mano de obra directa o indirecta a un nivel más allá del significado conceptual haciéndolo parecer una forma de <i>diferenciación</i> entre las personas de saco y corbata y las que trabajan en el campo cuando, en el fondo, todos son parte de una sola organización (Chiavenato, 2009).	Esto presenta un escenario que, hasta el día de hoy, seguimos viendo (y viviendo) pues, si bien, existen empresas y organizaciones que se preocupan por darle el calificativo correcto a su personal también existen muchas que se basan en el volumen de la producción más no en el recurso humano y, finalmente, se obtiene como resultado de ello un colaborador disconforme que no se identifica con su centro de trabajo y termina por renunciar al puesto	Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del talento humano</i> . México, D.F.: McGraw-Hill	

					asignado. Es por esto que tras de la implementación del presente estudio se pretende <i>nivelar</i> esta diferenciación que plantea ser más inclusiva e integral.		
5		Iturralde, J.	Iturralde (2011) afirma que: (...) no existe una definición universalmente aceptada ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de: Dirección por objetivos, Evolución de los empleados, acontecimiento anual relacionado con la formación y desarrollo, y Remuneración en función del desempeño. (p.3)	No hay una definición general que haya sido aceptada puesto que su significado ha tenido diferentes términos en las organizaciones como por ejemplo: dirección por objetivos o evolución de los empleados (Iturralde, 2011)	En líneas generales, puede resultar complicado entender lo que significa desempeño laboral para las organizaciones, esto se debe a que adquiere diferentes definiciones en cada una de ellas. Entre las mencionadas líneas arriba se podría considerar como la más acertada para este estudio la de evolución de los empleados pues se pretende darle seguimiento a su desempeño laboral de forma orgánica sin intervenir directamente en sus tareas o actividades.	Iturralde, A. (2011). <i>La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010</i> . Tesis para optar el Grado Académico de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.	http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/T A0097.pdf

6	SC1: Procedimientos	Rockart, J.	Rockart (1980) argumenta que: “La escuela del pensamiento que cuenta con el mayor número de partidarios es la que considera que el sistema de indicadores clave es el <i>mejor</i> método para proporcionarle al gerente la información que necesita” (p.3).	La escuela de pensamiento con mayor número de partidarios es aquella que considera que un sistema de indicadores clave tiene mayor relevancia en cuestiones de método para darle a la gerencia la información que solicite (Rockart, 1980).	Así, el tener un conocimiento claro y bien diferenciado de las funciones y procedimientos en la organización en estudio para entender cómo es que opera todas sus áreas de trabajo, esto, con el fin de poder determinar un adecuado sistema de indicadores clave que ayude a implementar adecuadamente la herramienta informática sin intervenir directamente en el desarrollo orgánico de sus operaciones y así ser acoplada en el momento en que la alta dirección lo permita.	Rockart, J. (1980). Los altos directivos definen sus necesidades de información. <i>Biblioteca Harvard de Administración de Empresas</i> . Recuperado de https://slide.mx/download/2-los-altos-directivos-definen-sus-necesidades-de-informacion-john-f-rockart_5a4dcd22f58171540d04a90c_pdf#modals	https://slide.mx/download/2-los-altos-directivos-definen-sus-necesidades-de-informacion-john-f-rockart_5a4dcd22f58171540d04a90c_pdf#modals
7		Riquelme, M.	Según Koontz (citado en Riquelme, 2012) afirma que: “Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras” (Pr. 2).	Los procedimientos pueden entenderse como planes por los cuales se establecen métodos que permitan manejar diversas actividades (Riquelme, 2012)	Esto permite comprender que para definir un adecuado procedimiento hay que conocer primero cuales son las actividades que desarrolla cada área. En esta investigación, se utilizará un instrumento que permita deducir que tanto conocen los colaboradores de las actividades de la organización con lo que permitirá establecer los métodos más adecuados para cumplir con ello.	Riquelme, M (2012). ¿Qué es un procedimiento en una empresa? <i>Web y empresas</i> . Recuperado de https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/	https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/
8		Isotools	En el portal Isotools(2016) se encuentra la siguiente definición: “...Cuando hablamos de procesos, nos referimos al conjunto de actividades realizadas siguiendo una secuencia determinada para dar lugar a la obtención de un bien o un servicio para nuestros clientes” (pr. 2).	Es importante recordar que al hablar de procedimientos, esto hace referencia a un conjunto de actividades que se llevan a cabo siguiendo una secuencia establecida con lo que se pueda obtener un bien o un servicio (Isotools, 2016)	Una vez que se deducen las respectivas actividades de cada área, se procede a definir una secuencia que establecerá cada uno de los procesos que deberán ejecutarse hasta lograr alcanzar un resultado.	Isotools (15 de julio del 2015). Como definir y mapear procesos. <i>ISOTools</i> . Recuperado de https://www.iso	https://www.isotools.org/2016/07/15/definir-mapear-procesos/

						tools.org/2016/07/15/definir-mapear-procesos/	
9		Iddeo	Según el portal Iddeo (S/F) el concepto de procedimiento se define como: “Es la forma específica de llevar a cabo una actividad, un subproceso o un proceso. Los procedimientos se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso que deben hacerse”	Con esto, podemos decir que un procedimiento es la forma específica de realizar una actividad, un subproceso o un proceso. Estos, se redactan en documentos que explican paso a paso lo que se debe realizar (Portal Iddeo)	Para llevar a cabo un adecuado seguimiento, control y posterior ejecución de los procedimientos es necesario que estén redactados en formatos pre-establecidos, documentos que permitan observar cada una de las acciones que se van a realizar en cada etapa del procedimiento; al ejecutar estos conjuntos de acciones, que posteriormente se convertirán en actividades.	Iddeo (S/F). La gestión por procesos. Recuperado de http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizacionComerciales/JornadasDinamizacionComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf	http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizacionComerciales/JornadasDinamizacionComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf
10		Taccone, G.	Para Taccone (S/F): “Los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea” (pr.5).	Es así que se entiende como procedimiento a la secuencia lógica de pasos que permitirán ejecutar una determinada tarea (Taccone, s.f.)	Con lo que se puede argumentar que para la presente investigación consideraremos como procedimiento al conjunto de procesos y factores de éxito que intervienen en las actividades y tareas diarias de los colaboradores para poder determinar nuevos procedimientos que permitan darle al usuario la capacidad de poder darle seguimiento a sus funciones en un menor tiempo y con un mayor rendimiento, para esto será muy importante conocer las opiniones de estos en su labor diaria y, paralelamente, permitirá a los gerentes y a la dirección monitorear y evaluar su desempeño.	Taccone, G. (S/F). Procesos y procedimientos – definiciones y diferencias [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/	http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/

11	SC1-IN1: Procesos	Bravo, J.	Bravo, J (2011) explica que: “un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos” (p.12)	Los procesos permiten entender en líneas generales todas las tareas realizadas en una organización (Bravo, 2011).	Se entiende que todo proceso lleva inmerso procedimientos que deben responder a las actividades que realiza la organización tomando en cuenta que esto ayuda a tener una visión panorámica del accionar de los colaboradores para obtener nuevos resultados.	Bravo, J. (2011). <i>Gestión de procesos (alineados con la estrategia)</i> . Recuperado de: http://www.evolutcion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf	http://www.evolutcion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf
12		Rockart, J.	Rockart (1980) afirma que: “Los resultados pueden orientarse hacia la información que requiere la alta gerencia o la administración departamental o bien hacia el procesamiento de la documentación dependiendo de la tendencia que siga el equipo que realiza el estudio” (p.5).	Con los resultados obtenidos se podrá orientar hacia la información que sea solicitada tanto como si fuera para la oficina de gerencia o la de administración o bien hacia un proceso específico que sea necesario analizar dependiendo de la necesidad a la que apunte el estudio (Rockart, 1980).	De este modo, se podrá dar cumplimiento de los procesos que la organización tenga establecida, aportando con un resultado oportuno y personalizado en cada una de las actividades y tareas de los colaboradores en la organización.	Rockart, J. (1980). Los altos directivos definen sus necesidades de información. <i>Biblioteca Harvard de Administración de Empresas</i> . Recuperado de https://slide.mx/download/2-los-altos-directivos-definen-sus-necesidades-de-informacion-john-f-rockart_5a4dcd22f58171540d04a90c_pdf#modals	https://slide.mx/download/2-los-altos-directivos-definen-sus-necesidades-de-informacion-john-f-rockart_5a4dcd22f58171540d04a90c_pdf#modals
13	SC1-IN2: Resultados	Definición.de	Según la página Definición.de (2008) “El resultado es el corolario, la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. El concepto se emplea de distintas maneras de acuerdo al contexto” (pr.1).	El resultado es la secuela o derivación de una situación definida o bien es la consecuencia de un proceso. Este concepto se puede emplear en diferentes escenarios dependiendo el contenido del mismo (Definición.de, 2008).	Habla de resultados puede parecer algo ambiguo y subjetivo ya que está ligado, necesariamente, a un determinado escenario. Los resultados se obtienen mediante la ejecución de un proceso que ha sido establecido con un determinado propósito.	Definición.de (2008). <i>Definición de resultado</i> . Recuperado de: https://definicion.de/resultado/	https://definicion.de/resultado/

			funciones específicas que tienen asignadas. (p.2)		y recepción. Como funciones auxiliares se identifican las que cumple el personal de IT quien pertenece al área mencionada pero sin embargo, brinda soporte a las demás áreas de la organización.		
17	Perez, C.	Perez (2012) en su publicación sobre la función laboral afirma que: “Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio” (pr.3)	Todas las funciones mencionadas entre muchas otras más procuran proveer a la organización de los recursos necesarios para que ésta realice una adecuada planificación, tomando en cuenta los pilares fundamentales de la mejora continua tanto en cantidad como en calidad (Perez, 2012).	Con esto se entiende que cuando una organización tiene bien definidas sus funciones para cada uno de sus colaboradores, se percibirá exponencialmente una mejora en todos los ámbitos, esto solo es posible siempre que los colaboradores sean conscientes y tengan claras cada una de sus funciones. Este estudio plantea estudiar dicho elemento para poder determinar diferentes planes de mejora continua.	Perez, C. (15 de mayo de 2012). <i>Recursos humanos y sus funciones</i> [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://www.eoi.es/blogs/cristina-perez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/	http://www.eoi.es/blogs/cristina-perez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/	
18	DT	El portal DT (2003) explica que: Por “funciones específicas” se entiende aquellas que son propias del trabajo para el cual fue contratado el dependiente y que las caracteriza y distingue de otras labores; por “funciones alternativas” dos o más funciones específicamente convenidas, las cuales pueden realizarse unas luego otras, repitiéndose sucesivamente, y por “funciones complementarias” aquellas que estando expresamente convenidas, sirven para complementar o perfeccionar la o las funciones específicamente encomendadas. (pr.1)	Ahondando un poco más en los tipos de funciones; por funciones específicas se entiende que son propias del trabajo asignado al colaborador contratado y que, a su vez, esté bien diferenciada con las funciones de otros colaboradores. Las funciones alternativas pueden realizarse indiscriminadamente, sin que exista un orden específico. Existen también funciones complementarias que tienen como finalidad perfeccionar a las funciones que ya han sido delegadas (DT, 2003).	Pues, de este modo se puede ampliar aún más la perspectiva enfocada en las funciones de los colaboradores. Tanto las funciones alternativas como las complementarias tienen un estrecho parecido con las funciones auxiliares mencionadas anteriormente.	DT (2003). ¿Qué se entiende por funciones específicas, alternativas o complementarias? <i>Centro de consultas</i> . Recuperado de http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60803.html	http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60803.html	

19		Kokemuller, N.	Kokemuller (s.f.) argumenta que: "...La función del trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición."(p.1)	En líneas generales, las funciones de los colaboradores en un trabajo forman parte del conjunto de tareas rutinarias o actividades realizadas a cabo por una persona en cada posición (Kokemuller, s.f.)	En este punto se determina el desglose de todos los conceptos enfocados en las funciones que existan en una organización dando como resultado dos nuevos elementos tales como: las tareas y actividades. Estas serán explicadas a continuación.	Kokemuller, N (s.f.). Las diferencias entre la función del trabajo y puesto de trabajo. <i>La Voz de Houston</i> . Recuperado de https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcion-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html	https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcion-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html
20	SC2-IN1: Tareas	Hall, R.	Para Hall (1983): A las personas se les asignan, dentro de las organizaciones, diferentes tareas u oficios. Otra implicación es que las organizaciones contienen rangos, o una jerarquía: las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse en esas posiciones. (p.53)	Dentro de una organización, se les asigna a las personas diferentes tareas u oficios que deben realizar. Las organizaciones contienen rangos o jerarquías y estas tienen reglas y normas específicas, en grados diferentes, lo que define como debe de ser el comportamiento de cada uno en la posición a la que es asignado (Hall, 1983).	Por ende, entender este concepto ayudará a comprender mejor cada uno de las tareas que la organización en estudio tiene establecida en cada una de sus áreas. Esto permitirá orientar mejor en la presente investigación al desempeño laboral enfocado en lo establecido por la organización	Hall, R. (1983). <i>Organizaciones estructura y proceso</i> . Madrid, España: Editorial Dossat.	http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones%20estructura%20y%20proceso.pdf
21		Álvarez, L.	Álvarez (2005) afirma que: (...) es el conjunto de tareas laborales determinadas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división del trabajo. Comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia. (pr.14)	Es así que las tareas laborales en conjunto determinan el desarrollo de una técnica, el uso de diferentes tecnologías y la división del trabajo. Esto comprende a las funciones del colaborador y el límite de sus competencias (Álvarez, 2005).	Se entiende pues, que al agrupar todas las tareas determinadas de cada colaborador en la organización se podrán obtener un conjunto de actividades bien definidas.	Álvarez, L. (2005). Cargos u ocupaciones y puestos de trabajo. <i>Gestiopolis</i> . Recuperado de https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/	https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/

22	SC2-IN2: Actividades	Much, L.	Much (2007) explica que: La división del trabajo consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. (p.6)	Para poder clasificar y delimitar a las actividades es necesario realizar una división del trabajo, con el objetivo de establecerlas entre los diferentes tipos de funciones con la mayor precisión, eficiencia y el menor esfuerzo (Much, 2007)	Con esto, se puede proceder con una adecuada gestión de las funciones que los colaboradores realicen.	Munch, L. (2007). <i>Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento.</i> Recuperado de http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20de%20MUCH%20Trillas%202006%20-%20de%20MUCH%20Trillas%202006%20-%20de%20Libro%20completo.pdf	http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20de%20MUCH%20Trillas%202006%20-%20de%20MUCH%20Trillas%202006%20-%20de%20Libro%20completo.pdf
23		Neffa, J., Panigo, D., Perez, P. y Persia, J.	Para Neffa, Panigo, Perez y Persia (2014) concideran que: “La actividad es una noción muy amplia, que expresa todo el dinamismo de la naturaleza humana, siendo el trabajo solo una de ellas, al lado de las actividades desarrolladas en las esferas domésticas, educativas, cultural, deportiva, sindical, política, etc.”(p.10)	Es importante notar que la actividad, en el sentido amplio de la palabra, expresa todo el dinamismo de los seres humanos, siendo el trabajo parte del todo y que termina perfilándose en los diferentes contextos en los que sea expuesta (Neffa, Panigo, Perez y Persia, 2014).	Así, se puede argumentar que el concepto de actividad no está directa e inquebrantablemente ligado al trabajo en una organización pues tomará diferentes sentidos donde sean realizadas (p.ej. actividades culturales, educativas, deportivas, políticas, domésticas, etc.). Sin embargo, cabe aclarar que en el sentido estricto de la organización, será parte del conjunto de tareas que realice cada individuo.	Neffa, J., Panigo, D., Perez, P. y Persia, J. (2014). <i>Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones.</i> Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf	http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf
24	SC3: Criterios de evaluación	Barrón, T.	Barrón (2005) afirma que: En todo proceso de evaluación se reconoce la complejidad del objeto a evaluar, por lo que deben considerarse aspectos de carácter cualitativo y cuantitativo, práctico y no meramente especulativo. La evaluación tiene como finalidad la mejora a través de la comprensión de la naturaleza del objeto. (p.107)	Todo proceso de evaluación responde a la complejidad del objeto en estudio, por lo que es necesario considerar tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos prácticos y no solamente especulativos. La finalidad de una evaluación es la de mejorar a través de la comprensión del objeto (Barrón, 2005).	Es necesario entender que para conseguir buenos resultados se requiere de buenas evaluaciones pero esto dependerá del objeto al cual se le va a evaluar. En esta investigación vamos a considerar como objeto de estudio a los colaboradores de una organización.	Barrón, M. (2005). <i>Criterios para la evaluación de competencias en el aula. Una experiencia Mexicana. Perspectiva</i>	http://www.redalyc.org/pdf/3333/333329100007.pdf

						<i>Educacional</i> (45), pp. 104-121	
25		Lozano, L.	Lozano (2007) explica que: "...cuando se habla de competencias, la creatividad y el cambio son capacidades fundamentales, necesarias y vitales en las organizaciones e implican un cambio de rol de los gerentes, en la administración del desempeño de las personas" (p.150).	Respecto a los criterios de evaluación, cuando se habla de competencias, dos de las capacidades fundamentales son la creatividad y el cambio. Necesidades vitales que impliquen un cambio de rol en todas las áreas de la organización (Lozano, 2007).	Completando la idea se entiende que el potencial humano requiere de diversos elementos que le permitan ser más competitivo y que involucren no solo a la primera línea (p.ej. colaborador, supervisor, jefe inmediato) sino a todo el personal incluso a los gerentes y directores, con todo esto se podría contribuir en mayor o menor medida (dependiendo del volumen del personal involucradas) a obtener resultados muy positivos.	Lozano, L. (23 de junio de 2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. <i>Revista EAN</i> (60), pp. 147-164.	
26		Covey, S.	Citando a Covey (2003): Una meta efectiva se centra primordialmente en los resultados más que en la actividad. Identificar el lugar en el que uno quiere estar, y mientras tanto ayuda a determinar dónde se encuentra uno. Proporciona información importante sobre cómo llegar, y nos dice que hemos llegado, cuando llega el momento. Unifica los esfuerzos y la energía. Otorga significado y propósito a todo lo que se hace. (p. 113)	Una meta efectiva, se enfoca principalmente en los resultados en vez de las actividades. Identificando el lugar al que se espera llegar en contraste con el lugar en el que se encuentre. Brindando información importante para alcanzar la posición ideal y definir cuándo se halla alcanzado. Unificando esfuerzos y trabajo en equipo. Otorgando un significado con propósito ante todo lo que se realice (Covey, 2003).	El optar por una organización competente no solo dependerá de que tan bien estructurados tengan sus procesos o indicadores. Mientras no incluyan al potencial humano como pieza clave para el crecimiento, difícilmente se podrá cumplir con ese objetivo. Es necesario enfocarse en los colaboradores quienes son el principal recurso que da vida a las organizaciones inteligentes.	Covey, S. (2003). <i>Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa</i> . Buenos Aires, Argentina: Paidós	
27		Lozano, L.	Lozano (2007) afirma que: Se recomienda aprender a evaluar situaciones y personas reconociendo las cualidades y debilidades, identificando el lado positivo de cada decisión y acción que requiere que el gerente escuche y tratando de cuestionar sus propias ideas y conceptos para descubrir lo nuevo. (p.152)	Es recomendable aprender a evaluar las situaciones que se vayan presentando así como las cualidades y debilidades del personal que está laborando, identificando ambas partes (positiva y negativa) en cada decisión u acción que el gerente tome procurando cuestionar sus propias ideas y conceptos para llegar a descubrir nuevas cosas (Lozano, 2007).	Con base en esto, se establece la importancia de la participación activa no solo de los colaboradores sino también de los directores y gerentes pues el desempeño laboral en conjunto definirá el estado en el que está actualmente la organización sea un escenario positivo o negativo, la idea es que todos en conjunto interactúen entre sí para un bien común teniendo claras las competencias de cada uno de los involucrados. Así, y solo así, se conseguirá establecer un buen uso de los recursos para implementar la herramienta informática propuesta en la	Lozano, L. (23 de junio de 2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. <i>Revista EAN</i> (60), pp. 147-164.	

					presente investigación.		
28		SEP (2012)	Según la SEP de México (2012): Definir una estrategia de evaluación y seleccionar entre una variedad de instrumentos es un trabajo que requiere considerar diferentes elementos, entre ellos, la congruencia con los aprendizajes esperados establecidos en la planificación, la pertinencia con el momento de evaluación en que serán aplicados... (p.13)	Para establecer una estrategia de evaluación es necesario seleccionar una variedad de instrumentos considerando diferentes elementos, entre esos, la congruencia con los aprendizajes esperados definidos en la planificación y el uso pertinente que será aplicado (SEP, 2012).	Es importante considerar que para establecer los diferentes criterios de evaluación se debe de elegir un instrumento adecuado que permita obtener el resultado adecuado para responder al problema planteado en la presente investigación. Por esto, para realizar la evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de la organización hará el uso de la escala de Likert.	SEP (2012). Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo. Recuperado de http://www.educacion.especial.sep.gob.mx/pdf/doctos/2Academicos/h_4_Estrategias_instrumentos_evaluacion.pdf	http://www.educacion.especial.sep.gob.mx/pdf/doctos/2Academicos/h_4_Estrategias_instrumentos_evaluacion.pdf
29	SC3-IN1: Informes	Concepto definicio. de	Según la página Conceptodefinicio.de (2011): El informe es una herramienta práctica que se utiliza en campos de estudio e investigación para rendir cuenta detallada de alguna acción. Los informes son comunes en procesos financieros, a fin de llevar una data precisa y correcta del manejo de elementos que permitan un negocio exitoso. (pr.1)	Los informes son instrumentos prácticos que se aplican en diferentes ámbitos dependiendo del tipo de información que estos transmitan, su concepto se limita a rendir cuentas de forma ordenada, dando detalles en referencia a alguna acción o tarea realizada. Estos, son comunes en procesos financieros ya que transportan una información precisa y acertada del control de los elementos que hacen que un negocio sea exitoso (Conceptodefinicion.de, 2011).	Tomando como referencia esta idea, es importante considerar este concepto pues será mencionado por la presente investigación así como también será necesario para complementar el propósito de la propuesta.	Conceptodefinicio.de (2011). <i>Definición de informe.</i> Recuperado de: http://conceptodefinicio.de/informe/	http://conceptodefinicio.de/informe/
30		Partes.com	Según la página Partesde.com (s.f.) : El informe aporta datos que permitirán una mejor comprensión del asunto al que se refiere, brindando una explicación lógica sobre los métodos empleados y recomendando o proponiendo la mejor solución para el hecho tratado. (pr.3)	Un informe, aporta datos que permiten un adecuado entendimiento de algún tema en específico, ofreciendo una disquisición lógica y coherente en referencia a los métodos utilizados y sugeridos o formulando una adecuada solución a un determinado problema (partes.com, s.f.).	Para el presente estudio, éste concepto será de mucho valor ya que será aplicado cuando se pretenda sintetizar una idea de forma más detallada.	Partesde.com (s.f.). <i>Partes de un informe.</i> Recuperado de: http://partesde.com/el-informe/	http://partesde.com/el-informe/

31	SC3-IN2: Competencias	Rodríguez, G.	Rodríguez (2007) afirma que: La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y concepto), es decir, saber lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. (p.1)	Al hablar de competencia humana en general, se hace referencia al dominio de conceptos, destrezas y actitudes con lo que se consigue identificar a una persona competente; que sabe lo que hace, por qué lo hace y cómo es que actúa frente a eso (Rodríguez, 2007).	Entendiendo este concepto, se puede deducir que una persona competente reflejará a un colaborador preparado para cualquier tipo de situación. Esto, de buenas a primeras, no es del todo cierto pues dentro de las organizaciones siempre se perfila a la mejora continua. Sin embargo, esta investigación permitirá identificar que tan bien capacitados están los colaboradores de la organización en estudio.	Rodríguez, G. (2007). ¿Qué son las competencias laborales? <i>Eumed.net</i> . Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf	https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
32		Irigoin, M. y Vargas, F.	Irigoin y Vargas (2002) argumentan que: Una vez identificada la competencia, incluyendo los criterios para el desempeño con calidad y las evidencias requeridas para constatarla (...). La competencia identificada y normalizada queda en condiciones de ser evaluada para constatar si una persona determinada posee o no la competencia. (p. 14)	Una vez que las competencias hayan sido identificadas y normalizadas, incluyendo por cierto los criterios de evaluación, se puede proceder a determinar las condiciones para determinar si posee o no dichas competencias (Irigoin y Vargas, 2002).	Con esto, se conseguirá obtener una lista con las competencias detectadas después del estudio y los respectivos análisis para determinar qué tan eficiente puede ser la implementación de la herramienta informática.	Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. <i>OIT</i> (1) pp.247-252.	https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
33	CA2: Herramientas informáticas	Cáceres, E.	Cáceres (2014) argumenta: A través de los años se ha dado un acercamiento en lo que respecta a los conocimientos de análisis y usuarios (...). Los usuarios, por su parte, hace unos años no entendían de computadoras. Pero hoy, con el amplio uso de estas máquinas y la capacitación abundante en ellas, conocen el valor de los sistemas computarizados bien diseñados. Este mutuo acercamiento hace que puedan entenderse más que antes, lo cual facilita que los usuarios intervengan en el análisis y diseño de sistemas. (p.4)	Con el pasar de los años, ha acontecido un mayor acercamiento entre los conocimientos de análisis y los usuarios. Respecto a los usuarios, hace unos años no todos tenían un entendimiento del uso y manejo de computadoras; hoy, con las diferentes herramientas que aportan soluciones inmediatas, es necesario conocer el valor de los sistemas computarizados. Este acercamiento permite que se pueda entender más que antes, esto facilitará la intervención de los usuarios en el análisis de los sistemas computarizados (Cáceres, 2014).	La tendencia a lo tecnológico es cada vez más popular. Antes, con la llegada de las computadoras muchas actividades fueron automatizándose; luego, con la llegada de internet las soluciones inmediatas fueron en aumento dándole un valor agregado a las nuevas herramientas que ha ido ofreciendo el mercado online; ahora, con la popularización de los equipos portátiles (laptops, teléfonos móviles, tabletas). Es así que la implementación de una herramienta informática que funcione solo con una computadora y el acceso a internet es indiscutible pues permitirá optimizar, mucho más, el desempeño laboral de los trabajadores de cualquier organización.	Cáceres, E. (2014). <i>Análisis y diseño de sistemas de información</i> . Recuperado de: http://www.facs.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-de-informacion-II/documentos/aydise14.pdf	http://www.facs.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-de-informacion-II/documentos/aydise14.pdf

34		Hernández, A.	<p>Hernández (2003) afirma que:</p> <p>Todo sistema de información utiliza como materia prima los datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información, la cual será suministrada a los diferentes usuarios del sistema, existiendo además un proceso de retroalimentación o “feedback”, en la cual se ha de valorar si la información obtenida se adecua a lo esperado.</p>	<p>Todo sistema informático emplea como materia prima a los datos que se almacenan, procesan y transforman para dar como resultado final nueva información, esta es suministrada a los diferentes usuarios del sistema, incluyendo los procesos de retroalimentación, donde se da el valor a la información obtenida para obtener, al finalizar todo ello, un resultado esperado (Hernández, 2003).</p>	<p>Esto permite reforzar la idea de implementar una herramienta informática ya que, tras de su implementación, se tendrá acceso a una buena cantidad de información depurada, analizada y personalizada a fin de que tanto la dirección como las gerencias tengan resultados precisos para darle apoyo a la toma de decisiones.</p>	<p>Hernández, A. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. <i>Proyecto social</i>. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097</p>	<p>https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097</p>
35		Ronald, D.	<p>Según Ronald (1961): (...) el sistema de información de una compañía debe ser discriminatorio y selectivo. Debe concentrarse en los factores de éxito. En la mayor parte de las instituciones existen por lo general de tres a seis factores que determinan el éxito; estas tareas o actividades deben ser desempeñadas extremadamente bien para que una compañía llegue a consolidar una posición (p.111).</p>	<p>Los sistemas de información en una organización deben ser discriminatorios y selectivos, pues deben concentrarse en los factores de éxito. La mayoría de las organizaciones disponen de tres a seis factores que determinan el éxito; estas, deben ser desempeñadas cuidadosamente bien para que la organización llegue a posicionarse adecuadamente en el mercado en que lleve a cabo sus operaciones (Ronald, 1961).</p>	<p>De este modo, será oportuno establecer diferentes mecanismos que permitan definir, aterrizar los diferentes elementos del estudio para así poder implementar adecuadamente la herramienta tecnológica para obtener los resultados esperados en la organización.</p>	<p>Ronald, D. (1961). <i>Management information crisis</i>. HBR. Setiembre- Octubre 1961</p>	
36		Zamora, I., Mazón, A., Sagastabeitia, K. y Fernández, E.	<p>Zamora, I., Mazón, A., Sagastabeitia, K. y Fernández, E. (2001) refieren que:</p> <p>El desarrollo de la herramienta informática (...) se trata de revertir en las tareas docentes aquellos adelantos y técnicas que habitualmente son utilizados en el ejercicio de nuestra labor investigadora y que, debido a sus especiales características, podrían ofrecer una mayor rentabilidad didáctica al implantarse en el proceso educativo</p>	<p>El desarrollo de herramientas informáticas permite revertir las actividades que usualmente son realizadas en cualquier labor de forma que, por sus características especiales, ayudan a obtener una mayor rentabilidad didáctica al implantarse en cualquier proceso (Zamora, Mazón, Sagastabeitia y Fernández, 2001).</p>	<p>En este contexto, se puede argumentar que gracias al uso adecuado de herramientas informáticas contribuye para la mejora de procesos en un menor tiempo y con menor esfuerzo. Gracias a esto, se consigue obtener resultados de fácil entendimiento y comprensión para un mejor análisis de la información que permita dar soporte a futuros procesos de mejora a todo nivel.</p>	<p>Zamora, I., Mazón, A., Sagastabeitia, K. y Fernández, E. (2001). Desarrollo de herramientas informáticas específicas para fines docentes. <i>Universidad del País Vasco</i>. Recuperado de https://www.epsevg.upc.edu/xic/ponencias/R0178.pdf</p>	<p>https://www.epsevg.upc.edu/xic/ponencias/R0178.pdf</p>

37		Samson, R.	Para Samson (2013): El uso de las tecnologías de la información y comunicación en contextos formativos mejora el aprendizaje, ayuda a contextualizarlo de forma adecuada y propicia un enfoque profesionalizador. Los contextos de instrucción y de aplicación de las competencias adquiridas (...) permiten decidir cuáles de las competencias y herramientas se deben enseñar y practicar. (p.1)	El uso de tecnologías en contextos formativos mejora el aprendizaje, poniendo en un ambiente adecuado y propicio el enfoque profesional. Los contextos de instrucción y aplicación de las competencias obtenidas permite elegir cuáles de las competencias y herramientas deberán de ser enseñadas y practicadas (Samson, 2013).	Con esto, se puede afirmar que las herramientas informáticas no solo dependerán de un buen desarrollo o implementación sino que es importante considerar la formación constante en tecnología de los colaboradores que, finalmente, harán uso de estas herramientas. Enfocarse en la evaluación de su desempeño para mejorar sus competencias contribuirá con el adecuado desarrollo de buenas prácticas para obtener mejores resultados.	Samson R. (2013). El aprendizaje de las herramientas informáticas en la formación del traductor. <i>Tradumàtica</i> . Recuperado de: http://revistes.uab.cat/tradumatica/article/viewFile/54/pdf	http://revistes.uab.cat/tradumatica/article/viewFile/54/pdf
38		Grupo Educare	Según el grupo Educare (s.f.): Comprende todos los dispositivos o elementos físicos (que se pueden tocar) con los cuales es construida una computadora. Incluye también elementos mecánicos, electrónicos y eléctricos. Los teclados, monitores, impresoras, microprocesadores, unidades de disco, ratón, escáner y demás periféricos. Son hardware. (p.1)	Un hardware comprende todos los dispositivos físicos con los que se construye una computadora, esto incluye elementos mecánicos, electrónicos y eléctricos (Grupo Educare, s.f.)	Con esto, se incluyen todos los elementos que intervendrán y serán utilizados para llevar a cabo la investigación. Para efectos un mayor entendimiento existen otros conceptos que permiten aterrizar la idea de Hardware.	Grupo Educare (s.f.). Hardware y Software. <i>Centro internacional de investigación</i> . Recuperado de https://compuacionpc.files.wordpress.com/2011/06/teorc3ada-hardware-y-software.pdf	https://compuacionpc.files.wordpress.com/2011/06/teorc3ada-hardware-y-software.pdf
39	SC4: Hardware	Vazquez, J.	Según Vazquez (2012) afirma que: Lo que se denomina hardware de computadores consiste en circuitos electrónicos, visualizadores, medios de almacenamiento magnético y óptico, equipos electromecánicos y dispositivos de comunicación. (p.9)	Se le denomina Hardware de computadores al conjunto de circuitos electrónicos, visualizadores, medios de almacenamiento y óptico entre otros (Vazquez, 2012).	Es importante contar con todos estos recursos para poder realizar un adecuado estudio pues la forma más práctica de procesar los datos vendrá a ser por medio de diferentes equipos que, en conjunto vendrían a ser los sistemas de cómputo.	Vazquez, J. (2012). <i>Arquitectura de computadoras</i> . I.Tlalnepantla, México: Red tercer milenio.	
40		Wolf, G., Ruíz, E., Bergero, F. y Meza, F.	Para Wolf, Ruíz, Bergero y Meza (2015): Todos los sistemas de cómputo están compuestos por al menos una unidad de proceso junto con dispositivos que permiten ingresar datos (teclado, mouse, micrófono, etc.) y otros que permiten obtener resultados (pantalla, impresora, parlantes, etc.). (p.43)	Al respecto, todos los sistemas de cómputo están constituidos por una unidad que procese la información por medio de ingresos manuales y por una unidad que permita visualizar los resultados obtenidos (Wolf, Ruíz, Bergero y Meza, 2015).	En este estudio, se utilizarán diferentes sistemas de cómputo que, como ya fueron explicados, ayudarán al ingreso de la información (p.ej. teclado, mouse) como a la visualización de los mismos (p.ej. monitor, impresora).	Wolf, G., Ruíz, E., Bergero, F. y Meza, F. (2015). <i>Fundamentos de sistemas operativos</i> . México D.F.:	

						Universidad Nacional Autónoma de México.	
41		Biblioteca EPM	Según la biblioteca EPM (s.f.) se define que: Con hardware se hace referencia a la totalidad de componentes físicos de un computador, son las partes que podemos tocar. Aquí se incluyen los dispositivos de entrada, de procesamiento, de almacenamiento y de salida. (p.4)	Es importante entender que con hardware se refiere a todos los componentes físicos de un sistema de cómputo que incluya un dispositivo de entrada, uno de procesamiento, uno de almacenamiento y uno de salida (Biblioteca EPM, s.f.).	Por lo tanto, definiendo cada uno de los componentes explicados línea arriba tendremos a un teclado para ingreso de textos y teclado numérico para los datos que vendrían a ser los dispositivos de entrada; las PC's como dispositivos de procesamiento de la información; como almacenamiento se usaran un disco externo o una memoria USB para guardar los avances y respaldar los datos obtenidos; y cualquier impresora que permita imprimir toda la documentación generada como dispositivo de salida.	Curso básico de informática e internet (s.f.). <i>Biblioteca EPM</i> [Medio utilizado]. Medellín, Colombia., http://www.grupo-epm.com	http://www.grupo-epm.com/site/Portals/1/documentos/descargas/ConceptosInformaticaBasica.pdf
42		Cerón, M.	Según Cerón (2014) afirma que: "Son todos aquellos componentes físicos de una computadora, es todo lo visible y tangible, se refiere a los componentes materiales de un sistema informático" (pr.3)	En síntesis, todo componente físico de una computadora es visible y tangible, a lo que se refiere como componentes o materiales de un sistema informático (Cerón, 2014).	Así, serán utilizados específicamente una o dos PC's que pueden ser laptops o desktops con las que se permita el ingreso de la recolección de datos y, posteriormente, será necesario utilizar una impresora para imprimir los resultados y poder presentarlos a la gerencia respectiva.	Informática (s.f.). <i>Hardware y software</i> . México D.F.: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.	https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/Presentaciones_Enero_Junio_2014/Hardware%20y%20Software.pdf
43	SC4-IN1: Equipo de Cómputo	Enciclopedia ACE	Según el portal ACE (s.f.) argumenta que: El equipo de cómputo se refiere a los mecanismos y a material de computación que está adjunto a él. Puede incluir a las computadoras personales (PC's), servidores de mediana escala, ordenadores centrales (...), dispositivos de almacenaje, aparatos para presentaciones visuales, equipos de comunicaciones/internet, equipos de impresión, energía eléctrica y equipo para identificación personal.	Un equipo de cómputo hace referencia a todos los mecanismos adjuntos a él, esto puede incluir a las PC's o computadoras personales, a los servidores, dispositivos de almacenaje, de visualización, corriente eléctrica, e incluso todo lo referente a cableado estructurado a nivel de internet (ACE, s.f.).	Vendría a ser todo el bagaje informático con el que se procederá a utilizar la herramienta propuesta en este estudio.	Elecciones y tecnología (s.f.). <i>Enciclopedia ACE</i> [Medio utilizado]. Proyecto ACE., http://aceproject.org/	http://aceproject.org/aces/topics/eta/eta02/eta02

44		Laudon	Según Laudon (citado por el portal UCLA, s.f.) afirma que: “Es el equipo físico usado para la entrada, procesamiento y salida en un sistema de información” (p. 860)	Dicho de forma simple, un equipo de cómputo está formado por elementos de entrada, procesamiento y salida (UCLA, s.f.).	Esto permitirá realizar todos los trabajos pertinentes a lo largo de toda la investigación.	<i>Informática.</i> (s.f.). Lara, Venezuela: Universidad Nacional de la Región Centro Occidental.	http://www.ucla.edu.uve/dac/Departamentos/coordinaciones/informaticai/documentos/Resumen%20tema2.pdf
45	SC5: Software	Grupo Educare	Según el grupo Educare (s.f.): Se forma por el conjunto de instrucciones o programas. Los programas son una secuencia de órdenes que se le dan a la computadora para que haga algo. Todos los juegos de video, sistemas operativos y programas de aplicación -como procesadores de palabras o programas para Internet- son software. (p.2)	Un Software es un conjunto de instrucciones o programas que cumplen con una secuencia de órdenes dados por el computador (Grupo Educare, s.f.)	Eso permite tener una idea clara de este elemento pues será necesario para comprender como es que funciona la herramienta informática. Existen otros conceptos que ayudarán a tener una idea más clara al respecto.	Grupo Educare (s.f.). Hardware y Software. <i>Centro internacional de investigación.</i> Recuperado de https://compuacionpc.files.wordpress.com/2011/06/teorc3ada-hardware-y-software.pdf	https://compuacionpc.files.wordpress.com/2011/06/teorc3ada-hardware-y-software.pdf
46		Villareal, S.	Según Villareal (Citado en Vazquez, 2012) afirma que: En tanto que software, Villareal lo define como el conjunto de instrucciones que dirigen al hardware. Asimismo, dice que es un conjunto de instrucciones que realizan una tarea específica denominada programa. (p.11)	Es considerado también como un conjunto de instrucciones que conducen al hardware. A su vez, es entendido como un conjunto de instrucciones que realizan una tarea específica, a esto se le llama Programa (Vazquez, 2012).	En este punto, es importante entender que todo hardware requiere de un software para poder funcionar. De forma similar, todo software se desarrolla gracias a la operatividad de un hardware.	Vazquez, J. (2012). <i>Arquitectura de computadoras I.</i> Tlalnepantla, México: Red tercer milenio.	
47		Cerón, M.	Para Cerón (2014): Es un conjunto de programas, documentos, procedimientos, y rutinas asociados con la operación de un sistema de cómputo. (pr. 19)	También puede ser considerado como un conjunto de programas, documentos, procedimientos y rutinas relacionados con la operatividad de un sistema de cómputo (Cerón, 2014).	Así, se puede argumentar que la interacción en conjunto de programas procedimientos son las que permiten la funcionalidad del software en un sistema donde cada elemento interactúa entre si con el otro para cumplir determinadas tareas.	Cerón, M. (2014). <i>Hardware y software.</i> México D.F.: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.	https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Prepa3/Presentaciones_Enero_Junio_2014/Hardware%20y%20Software.pdf

			aplicaciones está principalmente relacionado con el cumplimiento de las tareas de los usuarios finales” (p.12)	que, principalmente, interactúa con los usuarios finales (UCLA, s.f.).	aplicativo. Por lo general, los programas de cómputo están diseñados para realizar tareas complejas mientras que los aplicativos están destinados a dar soluciones rápidas y por lo general funcionan en equipos móviles (p.ej. smartphones, tablets, etc.)	Venezuela: Universidad Nacional de la Región Centro Occidental.	u.ve/dac/Departamentos/coordinationes/informaticai/documentos/Resumen%20tema2.pdf
53		UNAL	Según el portal de UNAL (2013) afirma que: “Una aplicación es un software construido para que el computador realice una tarea específica y con el cual no se puede construir otro software” (p.11)	Una aplicación es un software elaborado para realizar tareas específicas con el computador y, por ende, no puede construir otro software (UNAL, 2013).	Es decir que su rendimiento se ve condicionado a la actividad para la que fue desarrollado, como el caso de una calculadora virtual que permite hacer cálculos matemáticos y nada más.	<i>Introducción a la programación</i> (2013). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia	http://dis.unal.edu.co/~programacion/bo/ok/modulo1.pdf
54		Enciclopedia ACE	Según el portal ACE (s.f.) argumenta que: “Internet es una red global de computadoras a la que puede acceder cualquier persona con la tecnología necesaria”.	Hablar de internet, refiere a una red global a la que se puede acceder desde cualquier lugar siempre y cuando cuente con la tecnología necesaria (ACE, s.f.).	Este concepto refiere a un poderoso elemento con el que se permiten realizar muchas cosas al día de hoy. Casi todo lo relacionado con software está intrínsecamente ligado a Internet. A continuación se exponen algunos otros conceptos al respecto.	Elecciones y tecnología (s.f.). <i>Enciclopedia ACE</i> [Medio utilizado]. Proyecto ACE., http://aceproject.org	http://aceproject.org/aces/topics/eta/eta01/eta01b
55	SC6: Internet	Arranz, J.	Arranz (2007) afirma que: Internet es una red internacional de redes (...) es decir, la enciclopedia libre de internet, lo define como un método de interconexión descentralizada de redes de computadoras implementado en un conjunto de protocolos TCP/IP y garantiza que redes físicas heterogéneas funcionen como una red lógica única, de alcance mundial. (p.1)	El internet viene a ser como una red internacional que permite interconectarse descentralizadamente a muchas computadoras usando un protocolo de comunicación denominado TCP/IP (Arranz, 2007).	Se entiende por esto que todos los sistemas de cómputo usan un solo lenguaje para comunicarse entre sí a través de internet.	Arranz, J. (noviembre de 2007). <i>Internet, pediatría y la web 2.0</i> . XIX Jornadas de Pediatría de Álava. Álava, España.	http://www.avpap.org/documentos/jornadas2007/internet.pdf
56		Dreyfus, H.	Dreyfus (2003) afirma que: Originalmente fue concebida para la comunicación entre científicos, lo cual hoy por hoy es en sí un efecto secundario. Hoy nos encontramos con que Internet es una masa gigantesca y demasiado dinámica como para imaginar que satisfaga <i>algunas</i> necesidades en	Inicialmente fue creada para mantener una comunicación entre científicos, lo cual ahora esto paso a ser secundario. En la actualidad nos encontramos con una masa gigantesca y muy dinámica que no sería de uso exclusivo para algunos (Dreyfus, 2003).	Con el pasar de los años, este concepto a trascendido a tal punto de que cada vez se hace más necesario para la rutina diaria y más aún con la penetración de las redes sociales que han infestado al mundo dejando de lado las barreras	Dreyfus, H. (2003). <i>Acerca de internet</i> . Catalunya, España: Editorial UOC.	http://www.uoc.edu/dt/20397/acerca_de_internet.pdf

			especial. (p.16)		geográficas.		
57		Zamora, M.	Zamora (2014) afirma que: Internet es una red integrada por miles de redes y computadoras interconectadas en todo el mundo mediante cables y señales de telecomunicaciones, que utilizan una tecnología común para la transferencia de datos. (pr.4)	Se puede decir que Internet es como una gran red integrada por miles de redes y computadores que están interconectados entre sí por todo el mundo mediante cables que van de continente en continente hasta señales de telecomunicación inalámbrica e incluso hasta satelital lo que permite fácilmente la transferencia de datos (Zamora, 2014).	Es así que para efectos de la presente investigación se hará uso de este elemento accediendo a una página web que permitirá el acceso a la herramienta informática en cuestión.	Zamora, M. (2014). <i>Hardware y software</i> . México D.F.: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.	https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentacion/prepa3/Presentaciones_Enero_Junio_2014/Definicion%20de%20Internet.pdf
58		UNNE	Para la UNNE (s.f.) define que: (...) Desde un punto de vista más amplio la "Internet" constituye un fenómeno sociocultural de importancia creciente, una nueva manera de entender las comunicaciones que están transformando el mundo, gracias a los millones de individuos que acceden a la mayor fuente de información que jamás haya existido y que provocan un inmenso y continuo trasvase de conocimientos entre ellos. (p.2)	Internet, desde un punto de vista más distante, es parte de un fenómeno sociocultural importante que va creciente, permitiendo entender de una nueva manera las comunicaciones que van transformando el mundo, esto gracias a millones de personas que acceden a diario a la mayor fuente de información desde la comodidad de su casa u oficina (UNNE, s.f.).	Sin duda, el avance de las comunicaciones ha trascendido considerablemente en los últimos años por lo que cada día miles de empresas están implementando soluciones informáticas tan solo con el acceso a internet. La presente investigación pretende sumarse a esta tendencia que va en aumento.	<i>Introducción a internet</i> (s.f.). El Chaco, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste	http://ing.unne.edu.ar/pub/internet.pdf
59	SC6-IN2: Buscadores	Telmex	Según la revista Telmex (2012): Un buscador o motor de búsqueda, es un recurso informático que nos permite localizar información en los servidores conectados a la red, mediante el uso de palabras clave, dándonos como resultado una lista ordenada más o menos amplia según la existencia de archivos o materiales almacenados en los servidores correspondientes y que se relacionan con los criterios de exploración solicitados. (p.1)	Respecto a este punto, los buscadores o también llamados motores de búsqueda, son un recurso informático que permite ubicar todo tipo de información en cualquier equipo conectado a la red. Para esto, se usan una serie de palabras clave que dan como resultado una ordenada lista dependiendo del volumen de información a buscar (Telmex, 2012).	En este sentido, se puede conceptualizar que los motores de búsqueda permitan localizar la mayor cantidad de información posible para realizar diferentes estudios. Es importante argumentar que toda búsqueda cuenta con una dirección (tan igual como si fuera una dirección de alguna oficina) la cual será explicada a continuación.	Buscadores o motores de búsqueda. (2012). <i>Aula Digital Telmex</i> . Recuperado de http://www.telmexeducacion.com	http://www.telmexeducacion.com/proyectos/DocsDobleclick/14-Doble%20click-Buscadores%20o%20motores%20de%20busqueda.pdf

60		Hellhacker	Según Hellhacker (s.f.) afirma que una dirección de internet es: Dirección de internet de un recurso que utilizan los exploradores Web para buscarlo. Las direcciones de Internet suelen empezar con un nombre de protocolo, seguido del nombre de la organización que mantiene el sitio; el sufijo identifica el tipo de organización. (p. 72)	Una dirección de internet es uno de los recursos más usados por los buscadores. La dirección de internet, por lo general, empieza con un nombre de protocolo seguido del nombre de la organización (Hellhacker, s.f.)	Entonces, los buscadores requieren de dos elementos importantes para su funcionamiento: una conexión a internet y una dirección de internet. Cualquier usuario que disponga de estos dos elementos podrá dar con lo que busque en el menor tiempo posible.	Hellhacker (s.f.). <i>Manual de Informática</i> . Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.	http://www.graduada.unlp.edu.ar/blog/wp-content/uploads/2017/09/completo-manual-de-informtica.pdf
61	SC6-IN2: Ancho de banda	Hellhacker	Hellhacker (s.f.) explica que el ancho de banda es: “En comunicaciones analógicas, la diferencia entre la frecuencia más alta y la más baja en un intervalo determinado” (p.68)	Otro elemento importante es el ancho de banda que, en comunicaciones análogas determina una frecuencia más alta y una más baja dentro de un intervalo específico (Hellhacker, s.f.).	Es importante anotar que el ancho de banda no está ligado necesariamente al internet o a una dirección de internet. Pues éste vendría a ser considerado como el canal que permite la conexión, transferencia y carga/descarga de cualquier contenido que exista en internet.	Hellhacker (s.f.). <i>Manual de Informática</i> . Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.	http://www.graduada.unlp.edu.ar/blog/wp-content/uploads/2017/09/completo-manual-de-informtica.pdf
62	Ancho de banda	Cortes, G.	Según Cortes (2011) afirma que: “El ancho de banda representa la velocidad de un canal de transmisión. Sin embargo, en realidad es la cantidad de información que puede transmitirse en un segundo por ese medio de comunicación” (p.108).	Otra forma de entender el ancho de banda vendría a ser representada por la velocidad de un canal de transmisión. Sin embargo, está más relacionado con la cantidad de información que se pueda transferir (Cortes, 2011).	Dicho de forma simple, el ancho de banda incluye cierto nivel de velocidad dependiendo desde donde y hacia donde viaje la información. Por lo general, éste elemento se ve influenciado tanto por el proveedor del servicio de internet como la cobertura de llegada de la señal de internet.	Cortes, G. (Noviembre-Diciembre de 2011). ¿Qué es el ancho de banda... cómo se calcula... qué parámetros necesito...?. <i>Negocios de Seguridad</i> . (65), pp.108-112	http://www.rnds.com.ar/antiores.asp?id_rev=93

63	SC6-IN3: Red	Hellhacker	Hellhacker (s.f.) afirma que: “Las redes dependen de varios aspectos para su buen funcionamiento, por lo que es necesario establecer la clasificación necesaria para conocer el funcionamiento de cada tipo de Red” (p.43)	Finalmente, el término en cuestión depende de varios aspectos para un adecuado funcionamiento, por lo que será necesaria una clasificación adecuada para conocer cada tipo de red (Hellhacker, s.f.).	La red, por lo general, es una forma de explicar la interconexión que se establece en cada punto partiendo desde lo más grande (p.ej. redes interoceánicas que viajan entre continentes) hasta lo más pequeño (p. ej. Cableado estructurado de una casa). Existen varios tipos de redes pero el presente estudio no pretende ahondar en más detalles.	Hellhacker (s.f.). <i>Manual de Informática</i> . Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.	http://www.graduada.unlp.edu.ar/blog/wp-content/uploads/2017/09/completo-manual-de-informtica.pdf
64		Enciclopedia ACE	Según el portal ACE (s.f.) argumenta que: “Las redes de computadoras permiten que dos o más equipos comuniquen y compartan información y comandos”	En síntesis las redes a nivel de computadoras (conectadas entre sí por medio de cables físicos) permite a dos o más equipos de cómputo establecer una comunicación y compartir información (ACE, s.f.).	Con esto, se entiende que el presente estudio utilizará la red local de la organización para poder acceder a la herramienta informática que se encuentra disponible en internet. La ventaja de este estudio es que no se realizará ningún gasto extra por hacer uso de esta herramienta pues forma parte de los software libres disponibles a nivel internacional.	Elecciones y tecnología (s.f.). <i>Enciclopedia ACE</i> [Medio utilizado]. Proyecto ACE., http://aceproject.org/	http://aceproject.org/aces/topics/eta/eta01/eta01a

D. Matriz del método

Nro	Elem. Metod.	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Sintagma	Holístico	Hurtado, J.	Para Hurtado (2000): ...Un sintagma (metáfora asociada a la lingüística) es una pauta de relaciones que integra un conjunto de eventos en un todo con sentido unitario, abstraído de una globalidad mayor, y en el cual cada uno de los eventos tiene valor por la relación con los otros eventos del holos. (p.12)	Un sintagma es un modelo de relación que agrupa varios sucesos en un todo, dándole un solo sentido, en el cual cada uno de los sucesos adquiere un valor que está relacionado con los demás sucesos del todo (Hurtado, 2000). En este sentido, se entiende que el sintagma vendría a ser el conjunto de muchos conceptos que guarden relación entre ellos dando como resultado un solo entendimiento.	Por medio del entendimiento de todos los conceptos integrados en una idea principal, se podrá obtener una comprensión adecuada del objeto de estudio al ver que el resultado será holístico pues incluirá todos los conceptos estudiados de una forma homogénea para su adecuada interpretación.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal	

2	Enfoque	Mixto	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.	Para Hernandez (2010): Las investigaciones se originan por ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la <i>realidad subjetiva</i> (desde la perspectiva cualitativa) o a la <i>realidad intersubjetiva</i> (desde la óptica mixta) que habrá de investigar. (p.26)	Las investigaciones originalmente surgen de ideas, sin importar el paradigma o el enfoque planteado. Para empezar una investigación es necesaria una <i>idea</i> , estas conforman el primer acercamiento desde una perspectiva cuantitativa a una cualitativa o a la realidad en el contexto de realidad intersubjetiva (Hernandez, 2010). Así se entiende que el enfoque utilizado en la metodología siguiente será del tipo Mixta porque agrupan tanto resultados cualitativos como cuantitativos y estos serán interpretados en simultáneo y de manera concisa para determinar las alternativas de solución a la presente propuesta.	A través del enfoque mixto se permitirá tener un mayor alcance en cuanto a resultados se trata ya que contempla los dos tipos de enfoque (cuantitativo y cualitativo) obteniendo así un resultado más íntegro considerando la idea principal del objetivo de la propuesta que es implementar una herramienta informática que permita monitorear, analizar y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una organización no gubernamental.	Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Quinta Edición. México, D.F. McGraw-Hill	
3	Tipo	Proyectiva	Hurtado, J.	Para Hurtado (2000): Tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, etc., son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico. (p.49)	Su finalidad es la de crear o elaborar propuestas orientadas a resolver determinadas situaciones. Diversos proyectos, entre ellos el de elaboración de programas informáticos son ejemplos de este tipo de investigación en el desarrollo tecnológico (Hurtado, 2000).	El tipo de investigación será proyectiva pues se pretende elaborar una propuesta de herramienta informática existente que, entre sus diferentes opciones, permite utilizar un sistema de tickets y que a su vez permite crear reportes con los cuales se pretende analizar, monitorear y evaluar el desempeño laboral utilizando una metodología de ingeniería de sistemas.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal	
4	Nivel	Comprensivo	Hurtado, J.	Hurtado (2000) afirma que: En el nivel comprensivo se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son “explicar”, “predecir” y “proponer”. (p.19)	El nivel comprensivo estudia el evento en relación con otros eventos dentro del todo, entendiéndolo como objeto de estudio. Se hace énfasis en las relaciones de causalidad generalmente aunque no exclusivamente. Entre sus objetivos están los de explicar, predecir y proponer (Hurtado,	La presente investigación será del nivel comprensiva pues se observarán y analizara la variable dependiente <i>desempeño laboral</i> en relación a la variable independiente que será la <i>herramienta informática</i> con lo cual se espera poder diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal	

					2000).	humanos así como también las principales funciones y procedimientos en la organización de una organización no gubernamental con lo cual se espera elaborar una propuesta para la implementación de una herramienta informática que permita monitorear, analizar y mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización		
5	Método	No-experimental, Transaccional , correlacionar y causal	Tam, J., Vera, G. y Oliveros, R.	Tam (2008) afirma que: En este método, existe un grupo de sujetos a los cuales se realiza una prueba -O- de medición de la variable dependiente, pero los tratamientos de la variable independiente - (X) - no fueron manipulados o controlados por el investigador. También se denomina investigación ex - post - facto. (p.149)	Este método es aplicado a un grupo de sujetos para realizar la medición de la variable dependiente, más los tratamientos de la variable independiente no son manipulados o controlado por el investigador (Tam, et. al., 2008)	Se utilizará un método de investigación no-experimental del tipo transaccional correlacionar-causal ya que se realizará un estudio de la variable dependiente <i>desempeño laboral</i> pues se medirá el grado de asociación entre ambas variables aplicando la escala Likert así como también se medirá la relación funcional causa.-efecto usando medidas de frecuencia y porcentaje como también el diagrama de Pareto para la toma de decisiones.	Tam, J., Vera, G. y Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación. <i>Pensamiento y Acción</i> (5), pp. 145-154.	
6	Población	Cuanti	19 colaboradores	Behar, D.	Behar (2008) afirma que: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población” (p.51).	La población es un conjunto de necesidades que agrupa un subconjunto de elementos que vendría a ser la muestra (Behar, 2008).	Para la presente investigación se tomará el total de 19 personas como población para realizar el estudio cualitativo y 3 expertos para el estudio cuantitativo, siendo estos todos los colaboradores de la ONG que laboran en la oficina central.	Behar, D. (2008). <i>Introducción a la metodología de la investigación</i> . Edición Shalom.
Cuali		3 expertos						
7	Muestra	Cuanti	7 colaboradores Técnica de muestreo aleatorio simple	Behar, D.	Behar (2008) afirma que: “La forma más común de obtener una muestra es la selección al azar. Es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido” (p.52).	Para entender de forma sencilla la muestra es la selección al azar de un pequeño grupo del total de individuos de una población (Behar, 2008).	En esta investigación se optará por seleccionar como muestra a 7 colaboradores quienes son parte de la población pero que, específicamente, trabajan en la organización.	

		Cuali							
8	Unidades informantes	Cuanti	7 colaboradores	Robledo, J.	Para Robledo (2009) los informantes claves: Son aquellas personas que por sus vivencias, capacidades de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios (p.1)	Los informantes clave son las personas que guardan relación directa con el campo de investigación permitiendo así acceder a una fuente importante de información que, a su vez, permita estudiar nuevos escenarios (Robledo, 2009).	Serán consideradas como fuente indispensable para acceder a la información que se desea recopilar por ello en el presente estudio tendremos como informantes clave a 7 colaboradores para el estudio cuantitativo y a 3 expertos para el estudio cualitativo.	Robledo, J. (2009, 1 de setiembre). Observación participante: informantes claves y rol del investigador. <i>Nure Investigación</i> . Recuperado de http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/461	
		Cuali	3 Expertos						
9	Técnicas	Cuanti	Encuesta	Bernal, C.	Bernal (2010) afirma que: “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.194).	Básicamente, la encuesta es una herramienta que se fundamenta en un conjunto de preguntas elaboradas con el fin de obtener información (Bernal, 2010).	La técnica para realizar el estudio cuantitativo será la encuesta ya que, en esencia, es una herramienta que dispondrá de varias preguntas que permitirán obtener la información deseada.	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Tercera edición. Colombia: Pearson	
		Cuali	Entrevista	Bernal, C.	Bernal (2008) afirma que: “A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista (...) tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (p.194).	La entrevista tiene como objetivo el de disponer de información de primera mano, espontánea y abierta. Durante el transcurso de la misma, se puede ahondar en el mayor volumen de información para el estudio (Bernal, 2010).	La técnica para realizar el estudio cualitativo será la entrevista pues, tiene como objetivo el de disponer de información de primera mano y permitirá ahondar en e mayor volumen de información para el estudio.		
10	Instrumento	Cuanti	Escala Likert para determinar el nivel de desempeño laboral	Behar, D.	Behar (2008) afirma que: “Los test de escalas son procedimientos estructurados con métodos específicos de construcción y en los que generalmente las respuestas a los diversos ítems se suman en una puntuación total” (p.76).	Los test de escalas vienen a ser procedimientos específicos estructurados que permiten construir las respuestas a los diversos ítems que al final entregan un resultado total (Behar, 2008).	En cuanto al instrumento cuantitativo se utilizará la escala Likert que permitirá analizar, monitorear y evaluar los procedimientos para determinar el nivel de desempeño de los colaboradores de la ONG	Behar, D. (2008). <i>Introducción a la metodología de la investigación</i> . Edición	http://convocatoria.sybecas.info/?p=875

		Cuali	Guía de entrevistas para determinar los niveles de desempeño laboral	Behar, D.	Según Behar (2008) : La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objetivo recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (...)	La entrevista, es una manera de interactuar socialmente que busca recolectar información. El investigador elabora diversas preguntas a las personas que puedan aportar datos interesantes estableciendo así un diálogo directo que da la posibilidad de recolectar una buena cantidad de información (Behar, 2008)	En cuanto al instrumento cualitativo se utilizará una guía de entrevistas para determinar los niveles de desempeño laboral y será aplicada en los expertos del área de Administración y Finanzas, Dirección y Recursos Humanos quienes son profesionales que lideran a cada área y serán entrevistados para contribuir significativamente con la información obtenido y poder aceptar la propuesta para la implementación de la herramienta informática.	Shalom.	
11	Análisis de datos	Cuanti	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de frecuencia y porcentajes Diagrama de Pareto (80/20) 	Hurtado, J.	Hurtado (2000) afirma que: Las actividades que corresponden a esta fase son fundamentalmente reflexivas y analíticas en torno a la pregunta de investigación. El investigador realiza el análisis sintágmico de las teorías que ha recopilado a través de la revisión bibliográfica, acerca del objeto de estudio. El análisis sintágmico le permite reconocer vacíos, contradicciones, aportes y limitaciones de las teorías existentes en torno al tema que desea estudiar. (p.54)	En esta fase, las actividades a realizar son esencialmente reflexivas y analíticas alrededor de la pregunta de investigación. El investigador efectúa el análisis sintágmico de las teorías recopiladas en su estudio. Analizar el sintagma le permitirá reconocer vacíos, contradicciones, aportes y limitaciones de aquellas teorías que existen alrededor del tema en estudio (Hurtado, 2000). De este modo, por medio del análisis es que se llegará a una adecuada conclusión.	Para el análisis de datos se utilizarán (a nivel cuantitativo) las medidas de frecuencia y porcentaje así como también el diagrama de Pareto (89/20) para poder contribuir a la toma de decisiones.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal	
		Cuali	Triangulación	Cisterna, F.	Cisterna (2005) afirma que: (...) La triangulación es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información. El procedimiento práctico para efectuarla pasa por los siguientes pasos: seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo; triangular la información por cada estamento; triangular la información entre todos los estamentos investigados; triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos y; triangular la información con el marco teórico (p.68)	La triangulación es un proceso que se efectúa cuando la recopilación de la información ha sido concluida. La forma práctica de realizar una triangulación pasa por una serie de pasos, siendo estos; selección de la información, triangulación individual, triangulación grupal, triangulación con los datos obtenidos y; finalmente, triangulación con el marco teórico (Cisterna, 2005).	Por medio de este procedimiento se podrá integrar, comparar y evaluar toda la información recopilada mediante las técnicas e instrumentos de los estudios cualitativos y cuantitativos para contrastarlo con la información alojada en el marco teórico de la presente investigación. Con todo esto se obtendrá un adecuado resultado para poder proceder con la discusión, las conclusiones y los aportes al final de la investigación.	Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. <i>Theoria</i> , 14(1), pp. 61-71.	www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf

Anexo 12: Matriz de instrumentos

N°	Sub categoría	Definición conceptual	Indicador	Item	Cuestionario					N°	Guía de entrevista		
					N	CN	A	C S	S		ENT1	ENT2	ENT 3
1	Procedimientos	Es el Conjunto de acciones u operaciones establecidas que permitirá lograr un mismo resultado bajo las mismas condiciones considerando para ello el desempeño, capacitación y el conocimiento de los colaboradores. Para Taylor (1987)	Procesos	1. ¿Usted respeta cada uno de los procesos que se le asignen así sean demasiado complejos?	1	2	3	4	5	1	¿Qué opina sobre la forma en que están actualmente estructurados los procedimientos de cada área en la organización?		
2				2. ¿Usted desarrolla alternativas para poder optimizar algún procedimiento establecido por la organización?	1	2	3	4	5				
3			Resultados	3. ¿Usted con su desempeño laboral logra alcanzar los resultados que le fueron encomendados?	1	2	3	4	5	2			
4				4. ¿Cada cuánto tiempo su supervisor o jefe inmediato evalúa sus resultados obtenidos?	1	2	3	4	5				
5				5. ¿Si usted contara con mejores procedimientos podría generar mejores resultados?	1	2	3	4	5			¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que se evalúan los resultados?	

6	Funciones	Es el desarrollo de tareas e instrucciones con un objetivo en particular, la cual es designada por una organización para el desarrollo de las actividades de manera grupal o individual alcanzando una mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo por parte de un colaborador. Much (2007).	Tareas	6. ¿Qué tan seguido tiene complicaciones con el cumplimiento de sus tareas encomendadas?	1	2	3	4	5	3	¿Qué problemas surgirían a raíz de un mal manejo del desempeño laboral?
7				7. ¿Qué tan seguido logras cumplir a tiempo con tus tareas asignadas?	1	2	3	4	5		
8			Actividades	8. ¿Usted cuenta con las instrucciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus actividades laborales?	1	2	3	4	5	4	¿Cuál es su opinión respecto a los esfuerzos que hace la organización para brindar soporte de algún tipo (charlas, capacitaciones) a los colaboradores?
9				9. ¿Qué tan seguido recibe el apoyo y la orientación de su supervisor o jefe inmediato ante alguna dificultad en sus actividades?	1	2	3	4	5		

10	Criterios de evaluación	Hace referencia a los lineamientos y criterios establecidos para la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de una organización basado en un enfoque por competencias. Lozano (2007)	Informes	10. ¿Con que frecuencia le informan sobre el rendimiento de su desempeño laboral?	1	2	3	4	5	5	¿Cuál es su opinión respecto a la forma en que su supervisor o encargado evalúa su desempeño laboral?
11				11. ¿Con qué frecuencia usted informa cuando su desempeño laboral se ve afectado por alguna situación difícil?	1	2	3	4	5		
12				12. ¿Usted cuenta con la información necesaria para elaborar los informes que le solicitan?	1	2	3	4	5		
13			Competencias	13. ¿Usted recibe capacitaciones frecuentes para identifica y solucionar los problemas que se le presenten?	1	2	3	4	5	6	¿De qué manera cree que puede contribuir a la organización desde sus propias competencias?
14	14. ¿Con que frecuencia cuestiona sus propias ideas y conceptos para optimizar su desempeño laboral?	1		2	3	4	5				