

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Adaptación, manejo de la tecnología y desempeño laboral en la gestión pública, 2019

### RESUMEN

En las instituciones, a través del tiempo, se observan cambios en las diferentes áreas y ello requiere de una constante adaptación, el ámbito tecnológico no es ajeno a este elemento, pues se caracteriza por permanentemente orientarse al cambio, puesto que exige a los colaboradores utilizar las herramientas tecnológicas, involucrando a todos los niveles y a los recursos humanos en la consecución de los objetivos que se persigue. La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la adaptación para el manejo de la tecnología de los trabajadores en relación con el desempeño laboral en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social en el año 2019. A nivel metodológico, la investigación posee un diseño no experimental y es de tipo aplicada, y se consideró una muestra para el procesamiento de 40 trabajadores. Como resultado se obtuvo un valor de 0.84 según la Correlación de Spearman, lo que permitió corroborar la hipótesis postulada.

**Palabras Clave:** Adaptación; cambio; desempeño; gestión; tecnología.

**Sharon Andreina Tejada  
Calderón**

sharon.tejadacalderon@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1858-0202>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Lima, Perú

Presentado: 21/11/2022 - Aceptado: 27/03/2023 - Publicado: 29/06/2023

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, se evidencia la falta de identificación por parte de los trabajadores de las instituciones públicas y, aunado a ello, emerge la resistencia al cambio en el manejo de la tecnología, esta inferencia fue la que motivó a realizar la presente investigación y evaluar cómo se desarrollan en estos escenarios las actitudes y las competencias que, en su conjunto, ayudan a la gestión y, por ende, al éxito de los servicios o productos. Un aspecto relevante y que se presenta como la variable independiente en la presente investigación es la adaptabilidad al cambio, en donde el comportamiento del ser humano se evidencia cuando modifica su conducta ante coyunturas o contingencias especiales. En ese contexto, se muestran los argumentos teóricos que fundamentan el desarrollo del estudio.

### Nada es permanente

En el análisis empírico realizado por Combe (2018) recuerda a Heráclito de Éfeso con sus sabias palabras sobre el cambio, el movimiento. Esto se corrobora a diario con las transformaciones que han sucedido a nivel mundial, cuando la humanidad ha tenido que vivir momentos inimaginados con la pandemia y ha sido testigo de las bondades de las herramientas digitales utilizadas en escenarios remotos; ello ha llevado a procesos de adaptación, a cambiar paradigmas, percepciones y otros. No se trata de un cambio del hacer sino del sentir hacerlo, de asumir ese cambio con las habilidades y destrezas que se tienen, acompañados con la actitud.

Si bien es cierto, sería cómoda la postura de seguir igual, de no tener que realizar cambios, ello conduciría al fracaso, a la marginación y, muchas veces, a no existir en el mercado. Adaptarse a estos cambios es una fortaleza que permitirá seguir compitiendo, así que es importante verlos como un beneficio, como una brújula que lleve a posicionar a la empresa en el mercado y evitar su desaparición.

Estos cambios que se observan en los trabajadores y especialmente en los directivos de las organizaciones, quienes elaboran los lineamientos y políticas de la gestión que deben responder a las exigencias de la modernidad, realizando cambios en los sistemas administrativos y económicos, siendo importante que esto también se replique en el contexto académico.

### Cambio y adaptabilidad en las organizaciones

Si se considera al cambio como el tránsito de un lugar a otro o una situación a otra, éste ha existido siempre. Según Pérez-Vallejo *et al.* (2017) se torna como una necesidad natural en la actividad del hombre y por esa razón las instituciones deben constituirse en sistemas que se abren y que se encuentran en permanente adaptación al cambio.

Es importante considerar las variables que promueven o son resultado del cambio: la tecnología, los procesos administrativos, las estrategias a aplicar y los procedimientos pertinentes en la gestión. Estas no se mueven por sí solas, necesitan de otras fuerzas externas que son elementales como los clientes, proveedores y competidores. Del mismo modo, las variables internas como lo son el capital humano, los lineamientos de política, donde se encuentra la visión, misión y aquellas estrategias que son aplicadas en base al logro de los objetivos, también deben ser analizadas. Otro punto para considerar es entender que toda organización es una propiedad emergente del cambio, obviamente quién dirige ese cambio es la organización, pero sujeta a una regeneración.

### Causas de los cambios

Estas causas ocurren en los dos escenarios, el externo y el interno. Sandoval (2014) señala cuáles son las nuevas tendencias que se presentarán en el mercado: los consumidores y las nuevas tecnologías que traen nuevos competidores, estilos, y formas de pensar; al mismo tiempo, emergen las nuevas necesidades que se enmarcan como causas externas, pues estas no pueden ser controladas por las organizaciones, son producto de los cambios y demandan esa adaptabilidad y un nuevo estilo de dirección en las empresas. Si bien es cierto a veces no es fácil aprovecharlas y aprender a percibir las, es necesario convivir con ellas o, en muchos casos, enfrentarlas.

En cuanto a las causas internas, estas son definidas como aquellas que están ligadas directamente con la organización: los cambios en sus estructuras, fusiones, nuevos procesos a raíz de las decisiones internas, nuevas visiones; es decir, son responsabilidad de la empresa. Por

ello es muy importante tener en cuenta los objetivos institucionales y apuntar a esa dirección.

### **Cuándo cambiar**

Ante la sobrevivencia competitiva, los cambios deben darse de forma oportuna, ya que no considerar esta situación puede ser demasiado tarde. Según Sandoval (2014) estos procesos de cambio son:

- **Cambio por planeación.** Se tiene el tiempo suficiente para seleccionar los caminos pertinentes para la consecución de los objetivos, aquí pueden planearse las acciones a mediano y largo plazo. Se pueden reorientar las actividades y las estrategias con el debido tiempo.
- **Cambio por inercia o por imitación.** Generalmente ocurren como consecuencia de las modas o las tendencias, sin tomar en cuenta un diagnóstico o análisis de la realidad. A veces, a pesar de tener la mejor intención o actitud, los procesos fracasan por ser débiles en sus argumentos de gestión.
- **Cambio por reacción.** En estos escenarios, a pesar de contar con el tiempo suficiente, existe una ventaja al considerar una reacción ante la competencia; sin embargo, a veces no se toman las decisiones apropiadas y la reacción que se tome no guarda relación con el momento, pues la respuesta es tardía y se pierde la posición dentro del mercado.
- **Cambiar por tensión o crisis.** A pesar de presentarse señales de cambio, estas son ignoradas o no fueron percibidas en su momento. Como producto de la crisis se puede caer en errores y llevar a la organización a un contexto indeseado.

Todo lo expuesto anteriormente permite considerar una actitud proactiva que requiera un tiempo justo para desarrollar las estrategias o mecanismos adecuados para solucionar los problemas, o las organizaciones tendrán que asumir el fracaso y, en un futuro no tan distante, el cierre de la compañía.

### **Tecnología y adaptabilidad**

Sin duda, las tecnologías de la información y comunicación han transformado los procesos

y actividades de las personas. Hoy son herramientas elementales en la gestión porque no solo ayudan a la interconexión desde el punto de vista de la comunicación, sino que dinamizan los escenarios laborales. En un sentido positivo, estas herramientas digitales están presentes en el accionar del hombre y son importantes en el desarrollo tanto del nivel laboral como económico de las instituciones; si son vistas del lado negativo, han ocasionado frustraciones en los trabajadores e incluso han causado el abandono de las actividades por no tener o contar con el conocimiento o por no poder adaptarse a su manejo. Algunas personas cuyas edades oscilan entre los 40 y 65 años, no han logrado identificarse con los avances tecnológicos y su acceso a ello ha dificultado la gestión (Arias, 2021). Por ello, resulta relevante que se tenga como política de gestión, promover programas de capacitación permanente para asegurar esta aplicación y manejo de la tecnología, entendiendo la evolución vertiginosa de ésta y lo difícil que resulta el aprendizaje a una determinada edad.

Entre las bondades que brinda la tecnología están el acceso a la comunicación a través de los diferentes medios de forma inmediata, la optimización de los tiempos en las actividades laborales, la facilitación de los procesos educativos y empresariales tales como capacitaciones, foros, conferencias, etcétera; así como la simplificación en la búsqueda e investigación de la información. Se debe tener en cuenta que su aplicación y manejo deben estar enmarcados en la legalidad y los valores.

### **Desempeño y eficiencia**

Rodríguez y García (2012) señalan que la ciencia económica es asume la responsabilidad de explicar de qué manera el hombre consigue satisfacer sus necesidades ante una escasez de recursos. Es decir, los trabajadores seleccionan de forma racional a la economía no porque sea una obligación, sino porque están motivados por el beneficio que trae dicha actividad a sus funciones. Si se tiene en cuenta que la administración dirige todo aquello que hace posible lograr lo planeado, es necesaria la implementación de estrategias basadas en la excelencia, la anticipación y la innovación, así como en la creatividad para generar productos y servicios

que permitan hacer organizaciones eficaces y, a su vez, colaboradores motivados en el presente. Robbins y Judge (2009) definen a la motivación como un factor que influye en la intensidad y persistencia del esfuerzo para lograr lo propuesto. Por ende, al establecer una diferencia, la economía busca elegir con eficiencia los recursos y la administración apunta al logro de objetivos con eficiencia.

## Desempeño laboral

Se ha escrito y hablado sobre este término tantas veces que resulta ser ya muy conocido en el ámbito de la gestión, siendo un factor elemental en la gestión de las organizaciones. No solamente está presente en las instituciones de naturaleza empresarial, sino también en los contextos educativos, puesto que se ponen en práctica procesos de formación profesional similares. Así Chiavenato (2011) refiere que este desempeño laboral es la demostración eficaz de la actividad del trabajador. Esto permite la competencia en las organizaciones; sin embargo, no siempre se está logrando este crecimiento ya que un informe del año 2019 indica que el país ocupó el tercer puesto en rotaciones, lo que demuestra que los trabajadores y no cumplen con las funciones asignadas y la causa radica, muchas veces, en la selección inadecuada del perfil del trabajador en base a las funciones (Conexión ESAN, 2019). De allí que es conveniente la evaluación del desempeño para observar las conductas o acciones que se miden a través de las capacidades, que contribuyen al desarrollo empresarial y a conseguir los objetivos.

## MÉTODOS

La técnica empleada en el estudio fue la encuesta tomada a 45 trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos en el Fondo de Cooperación

para el Desarrollo Social (FONCODES), considerando en este caso 31 preguntas en base a las variables con las dimensiones e indicadores del estudio, los instrumentos fueron los cuestionarios que fueron validados por un juicio de expertos y por el estadístico Alfa de Cronbach. Por su naturaleza el estudio es aplicado y el diseño no experimental, y para la corroboración de las hipótesis se utilizó la correlación de Spearman.

## RESULTADOS

Los resultados se presentan considerando la valoración general de la variable independiente: Adaptación al cambio con sus tres dimensiones: nivel actitudinal, capacidad de afrontamiento y manejo de habilidades para las herramientas tecnológicas. La Tabla 1 presenta los niveles de valoración general respecto a la variable Adaptación al cambio.

La Figura 1 muestra los niveles de la dimensión Actitudinal como parte de la variable Adaptación al cambio, siendo en su mayoría respuestas que corresponden al nivel alto (84%).

La Figura 2 permite conocer los niveles de la dimensión Capacidad de Afrontamiento como parte de la variable Adaptación al cambio, siendo en su mayoría respuestas que corresponden al nivel alto (76%).

La Figura 3 muestra los niveles de la dimensión Manejo de Habilidades como parte de la variable Adaptación al cambio, siendo en su mayoría respuestas que corresponden al nivel alto (84%).

Se observa en base a las dimensiones que el nivel actitudinal obtiene un nivel alto al igual que la capacidad de afrontamiento y el manejo de habilidades al usar la tecnología

**Tabla 1**

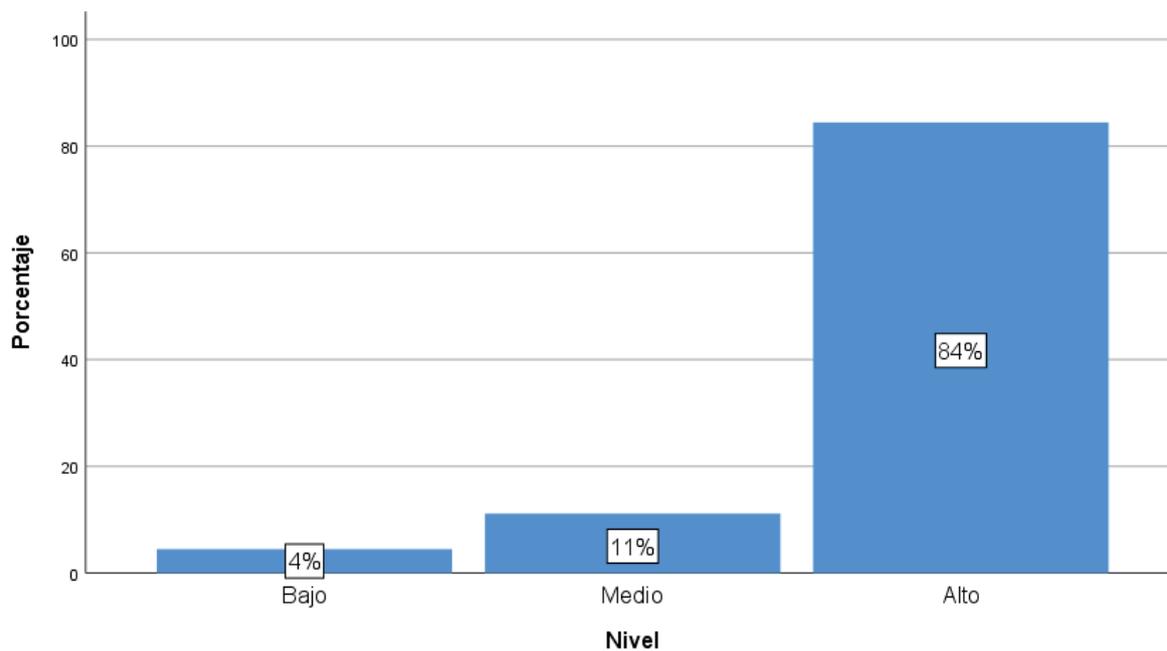
*Resultado de la valoración general de la variable: Adaptación del cambio*

Nivel	Dimensión 1: Nivel actitudinal	Dimensión 2: Capacidad de afrontamiento	Dimensión 3: Manejo de Habilidades	Adaptación al cambio para el manejo de la tecnología
Bajo	[ 5 - 11]	[ 4 - 9]	[ 6 - 14]	[ 15 - 35]
Medio	[ 12 - 18]	[ 10 - 14]	[ 15 - 22]	[ 36 - 54]
Alto	[ 19 - 25]	[ 15 - 20]	[ 23 - 30]	[ 55 - 75]

*Nota.* Elaboración propia, 2023.

**Figura 1**

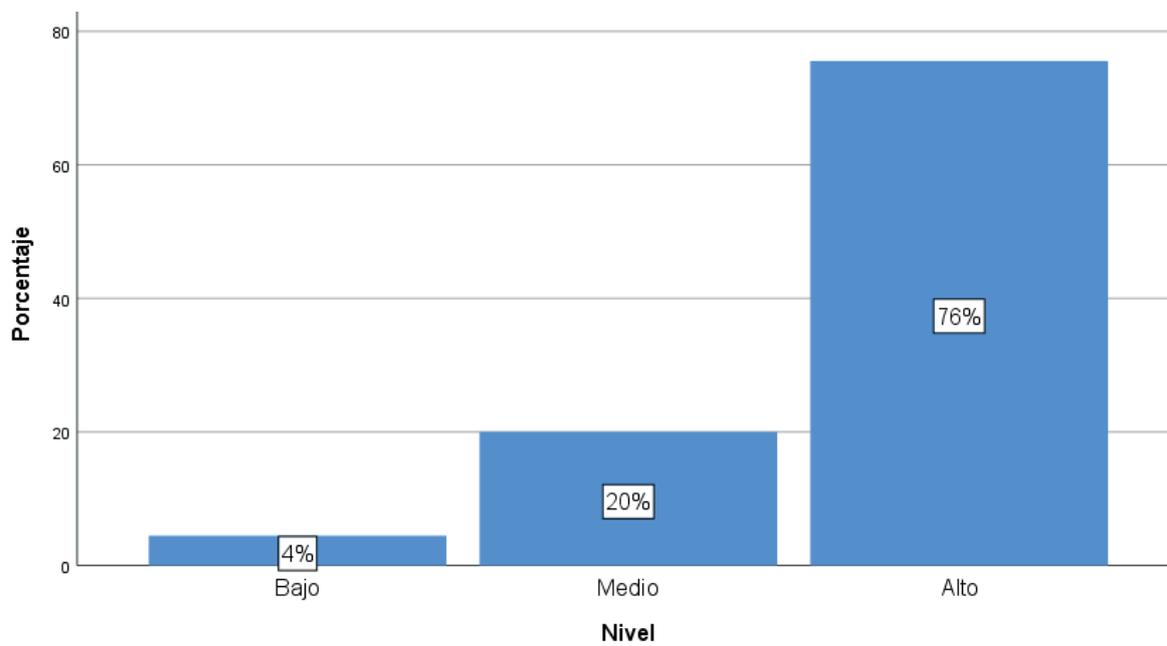
*Niveles de la Dimensión Actitudinal*



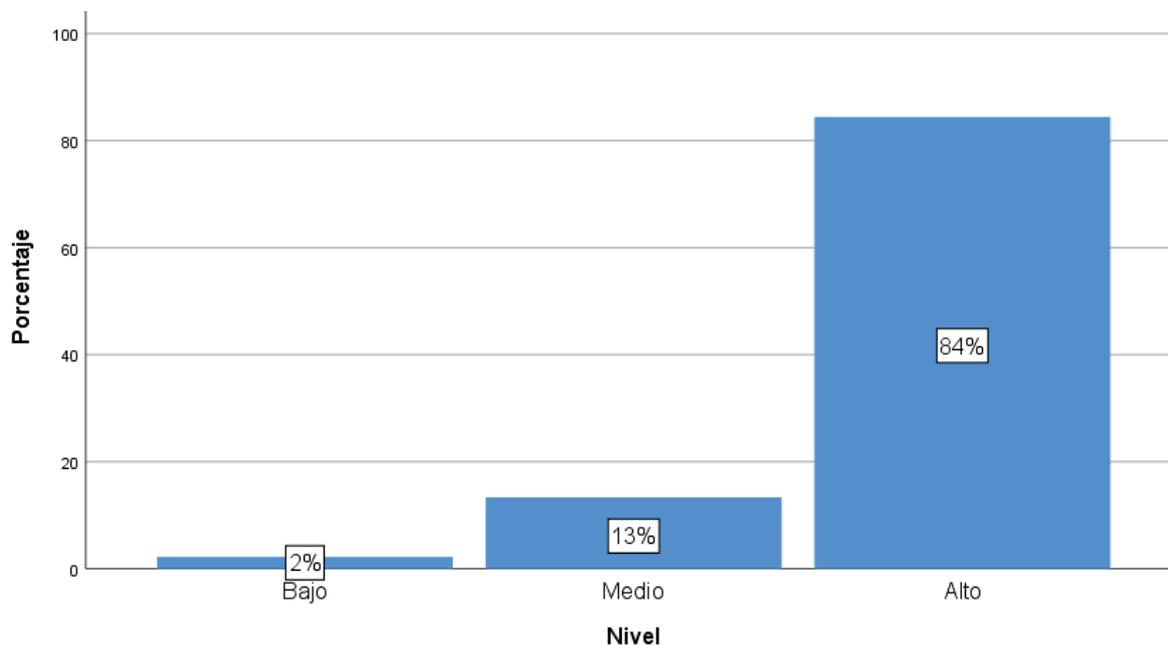
*Nota.* Elaboración propia, 2023.

**Figura 2**

*Niveles de la Dimensión Capacidad de Afrontamiento*



*Nota.* Elaboración propia, 2023.

**Figura 3***Niveles de la Dimensión Manejo de Habilidades*

Nota. Elaboración propia, 2023.

En cuanto a los resultados de la variable dependiente sobre nivel del desempeño laboral se obtiene la Tabla 2, donde se aprecian los niveles de valoración general respecto a la variable Desempeño laboral.

La Figura 4 presenta los niveles de la variable Desempeño laboral, siendo en su mayoría respuestas que corresponden al nivel alto (84%).

La Figura 5 muestra los niveles de la dimensión Compromiso Institucional y trabajo en equipo como parte de la variable Desempeño laboral, siendo en su mayoría respuestas que corresponden al nivel alto (80%).

La Figura 6 permite conocer los niveles de la dimensión Nivel de atención al usuario como parte de la variable Desempeño laboral, siendo en su mayoría respuestas que corresponden al nivel alto (53%).

En esta variable se observa que las tres dimensiones han obtenido un nivel alto con una diferencia de un porcentaje medio en el nivel de atención al usuario con un 42%.

En base a la correlación de Spearman, se han considerado que los resultados evidencian una relación positiva según el Rho de Spearman = 0.841 entre las variables de estudio: La adaptación al cambio para el manejo de la tecnología y el nivel de desempeño laboral, lo que permite señalar una correlación alta. Se concluye que con un nivel de significancia del 5% se puede afirmar que la adaptación del cambio para el manejo de la tecnología por los trabajadores tiene relación directa con el desempeño laboral en la Unidad de Recursos Humanos de FONCODES en el año 2019.

## DISCUSIÓN

Hernández (2016) presenta como resultado el interés de los trabajadores por la tecnología y los programas de capacitación, que permiten desarrollar las actividades en menor tiempo, lo que al final resulta beneficioso para atender a los usuarios. Es importante valorar a la información que con su soporte tecnológico coadyuva a la oportuna difusión, procesamiento y marcos legales. Otra investigación a nivel nacional es la presentada por Diez (2016) quien

**Tabla 2**

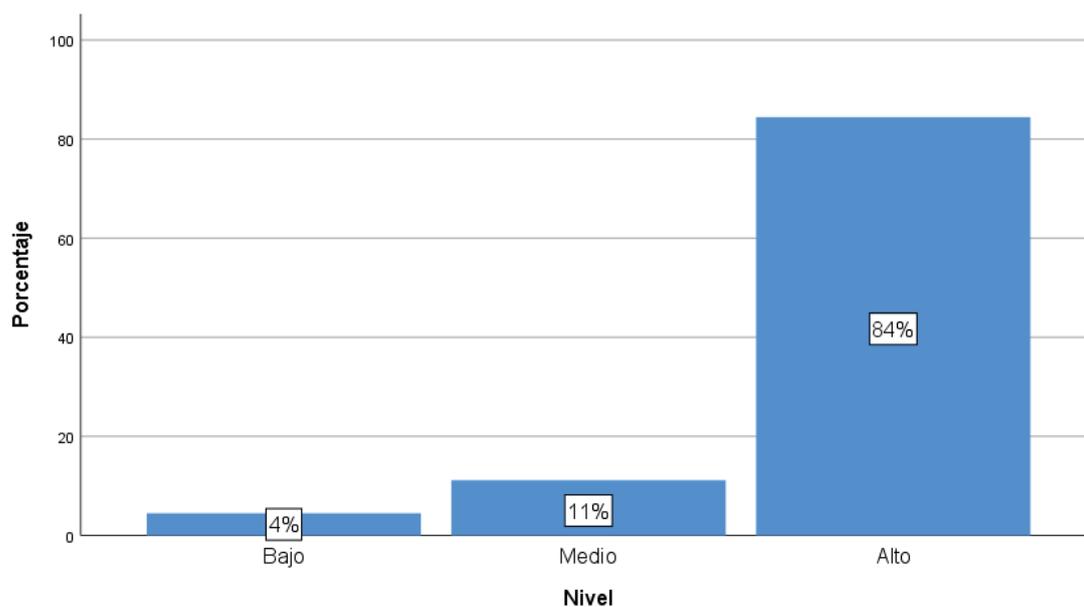
Resultado de la valoración general de la variable: Nivel del desempeño laboral

Nivel	Dimensión 1: Eficiencia en sus funciones	Dimensión 2: Compromiso institucional y trabajo en equipo	Dimensión 3: Nivel de atención al usuario	Desempeño laboral
Bajo	[ 4 - 9]	[ 4 - 9]	[ 8 - 18]	[ 16 - 37]
Medio	[ 10 - 14]	[ 10 - 14]	[ 19 - 29]	[ 38 - 58]
Alto	[ 15 - 20]	[ 15 - 20]	[ 30 - 40]	[ 59 - 80]

Nota. Elaboración propia, 2023.

**Figura 4**

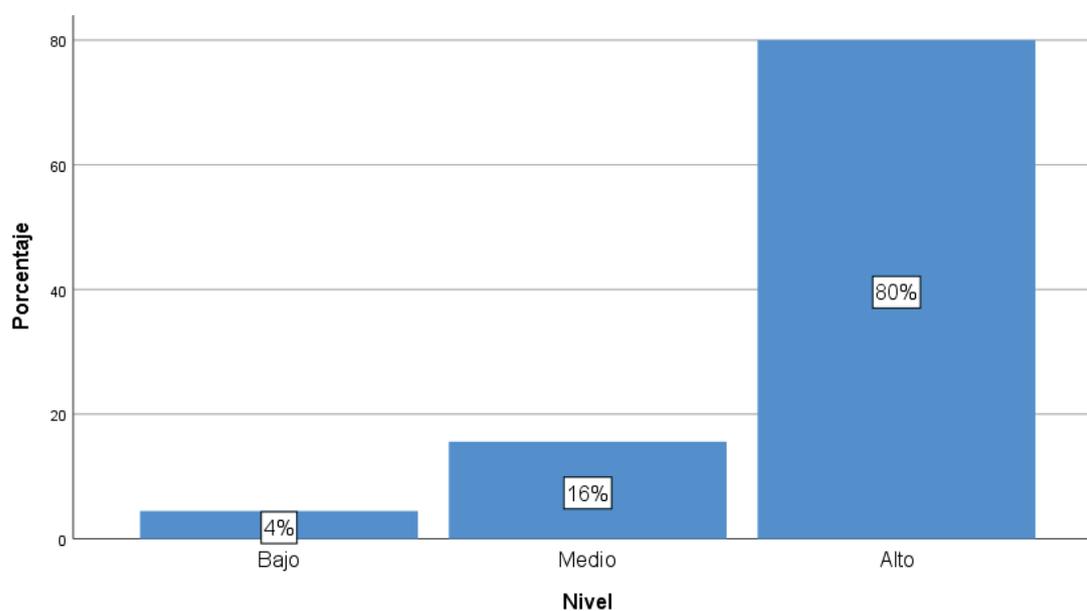
Niveles de la Variable Desempeño laboral



Nota. Elaboración propia, 2023.

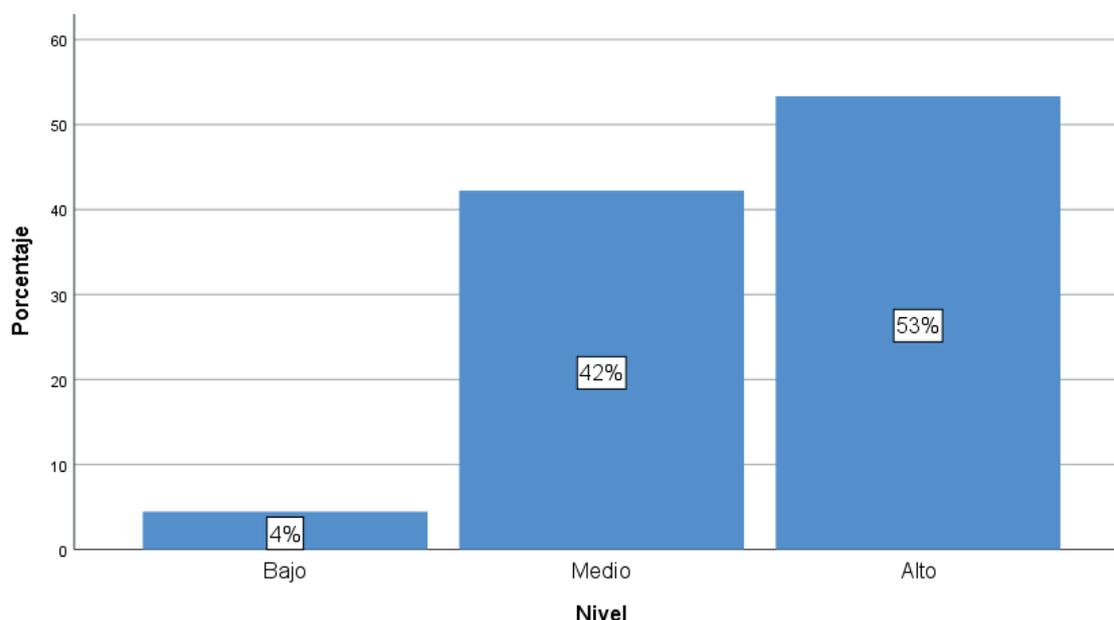
**Figura 5**

Niveles de la Dimensión Compromiso Institucional y trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia, 2023.

**Figura 6**  
Niveles de la Dimensión Atención al usuario



Nota. Elaboración propia, 2023.

**Tabla 3**  
Correlaciones

		Adaptación al cambio	Nivel del desempeño laboral
Adaptación al cambio	Coeficiente de correlación	1,000	.841**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	45	45
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.841**	1,000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	45	45

Nota. \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Elaboración propia, 2023.

arriba a la conclusión que, las tecnologías de la información en un distrito de Tarapoto no se manejan con idoneidad, lo cual significa que los trabajadores no están desempeñándose eficazmente en el trabajo. Valdivia (2019), por su parte, expone como resultado que un porcentaje mayoritario de los participantes cuentan con las habilidades y destrezas al momento de usar las herramientas digitales y, en la medida en que sigan utilizando las plataformas virtuales, ello repercutirá en las competencias digitales de los servidores, lo que se demuestra con el coeficiente de Pearson de 0.441.

A nivel internacional Salazar (2019) describe la evolución del término tecnoestrés, que se entiende como una reacción tanto emocional como física que emana como producto del manejo de las tecnologías, cuyos efectos pueden ser negativos según los procesos de la gestión de la organización y según cómo se desenvuelve el trabajador. Estos argumentos permiten corroborar la hipótesis de la relación directa que existe entre la adaptación al cambio para el manejo de la tecnología por los trabajadores con el desempeño laboral en la Unidad de Recursos Humanos en FONCODES.

## CONCLUSIONES

- Se demuestra con los resultados que cuando las personas se adaptan al cambio utilizando la tecnología existe una relación directa con su desempeño, y esto permite el logro de los objetivos institucionales.
- Sí se considera un nivel de actitud proactiva para este manejo de la tecnología; es decir, si el personal se adapta a este cambio de manera natural sin obligaciones ni temores, los resultados evidencian que la relación es directa con el desempeño en las funciones.
- La capacidad de afrontar la coyuntura que a veces se torna difícil por el manejo de la tecnología, por ello, adaptarnos a estos cambios aplicando las habilidades que tenemos y que nos es fácil que emerjan cuando se tiene la predisposición y la identificación institucional se tendrá como respuesta un buen desempeño laboral. El estudio muestra la relación directa entre la capacidad de afrontamiento y las habilidades en el manejo de la tecnología con el desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J. (2021). Adaptabilidad a las tecnologías de la información, comunicación y procrastinación laboral en colaboradores del sector público en Arequipa. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 77-89. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.348>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Combe, J. (2018). Nada es permanente a excepción del cambio... Heráclito de Éfeso (540 a. C). *Revista de Gastroenterología del Perú*, 38(4), 323-324. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1022-51292018000400001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1022-51292018000400001)
- Diez, N. (2016). *Uso de las TIC y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Tarapoto del distrito fiscal de San Martín. Año 2016* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/958>
- Conexión ESAN. (02 de setiembre de 2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>
- Hernández, B. (2016). *El efecto del uso de las tecnologías de la información y comunicación en la función del Defensor Público de la Defensoría Pública del Estado de San Luis Potosí* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. <https://nive.uaslp.mx/xmlui/handle/i/4061>
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia)
- Rodríguez, A. y García, G. (2012). Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. *Ciencias Holguín*, 18(3), 1-14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524338001>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Salazar, C. (2019). *El Tecnoestrés y su efecto sobre la productividad individual y sobre el estrés de rol en trabajadores chilenos: un estudio psicométrico y predictivo* [Tesis de Doctorado, Universidad de Catalunya]. Repositorio institucional de la Universidad de Catalunya. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=292972>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos del cambio organizacional y la generación del valor. *Revista Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Valdivia, M. (2019). *El uso de la plataforma virtual en las competencias digitales de los servidores públicos de la DRE Lima Metropolitana 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43782?locale-attribute=es>

### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

### Contribución de los autores

Sharon Andreina Tejada Calderón (autor principal): Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, visualización, redacción (original, revisión y edición).