

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

Competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil, 2016

Por:

Andrea Possato Derevetski Trindade

Asesor:

Mg. Jesús Fernando Bejarano Auqui

Lima, setiembre de 2018

*Competencias organizacionales y el desempeño de los líderes de la
Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas,
Sao Paulo, Brasil, 2016*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Administración
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Jorge Luis Reyes Aguilar
Presidente



Mg. Maribel Paredes Saavedra
Secretario



Mg. Jesús Fernando Hejarano Auqui
Asesor



Mg. Iván Apaza Romero
Vocal



Mg. Mirla Carrera Fernández
Vocal

Lima, 17 de diciembre de 2018

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

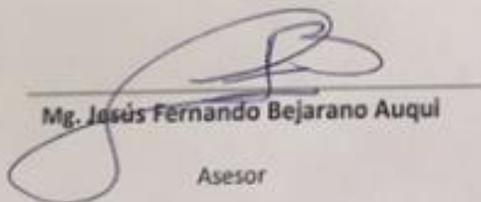
Yo **Jesús Fernando Bejarano Auqui** con DNI N° 06967107, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales y docente en la unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Competencias organizacionales y el desempeño de los líderes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil, 2016"* constituye la memoria que presenta la Licenciada **Andrea Possato Derevetski Trindade**, para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constar que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, a los 17 días del mes de diciembre de 2018.



Mg. **Jesús Fernando Bejarano Auqui**
Asesor

Dedicatoria

Dedico mi trabajo a Dios que está conduciendo mi vida desde el momento de la elección de mi maestría; a mi esposo que fue la persona que incentivo muchísimo este proyecto de vida, a mi hijita Cindy que con su cariño, paciencia y amor, estuvo presente en este proceso.

Agradecimientos

A mi esposo y hijita por estar conmigo en el momento más importante de mi vida.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenido.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xiii
Índice de anexos	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Capítulo I.....	1
El problema	1
1.1. Descripción general del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación y viabilidad.....	5
1.3.1. Justificación.....	5
1.3.2. Viabilidad.....	5
1.4. Objetivos de la investigación	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Hipótesis.....	7
Marco teórico.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8

2.2.	Marco histórico.....	10
2.2.1.	Competencias organizacionales	10
2.2.2.	La evolución del desempeño en las organizaciones.....	13
2.3.	Marco filosófico	15
2.4.	Bases teóricas	15
2.4.1.	Competencias organizacionales	17
2.4.1.1.	Definición.....	17
2.4.1.2.	Tipos de competencias organizacionales.	18
2.4.1.3.	Competencias organizacionales de trabajo en equipo.....	19
2.4.1.4.	Modelos de competencias.	22
2.4.1.5.	Fases para la implementación de un modelo por competencias.....	23
2.4.1.6.	Teoría de la competencia organizacional.	26
2.4.1.7.	Dimensiones de las competencias organizacionales.	30
2.4.2.	Desempeño laboral.	33
2.4.2.1.	Definición.....	33
2.4.2.2.	Modelos de desempeño laboral.	34
2.4.2.3.	Fases de desempeño laboral.	37
2.4.2.4.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	37
2.4.2.5.	Cómo evaluar el desempeño laboral en las organizaciones.	38
2.4.2.6.	Dimensiones del desempeño laboral.	41
2.5.	Marco conceptual	43
Capítulo III		45
Diseño metodológico.....		45
3.1.	Tipo de investigación	45
3.2.	Diseño de la investigación.....	45

3.3.	Población y muestra	46
3.3.1.	Población.....	46
3.3.2.	Muestra.....	46
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	49
Capítulo IV		51
Resultados y discusión		51
4.1.	Competencias organizacionales	51
4.1.1.	Liderazgo.....	54
4.1.2.	Motivación.....	58
4.1.3.	Trabajo en Equipo.	62
4.1.4.	Comunicación.....	65
4.1.5.	Participación.....	69
4.1.6.	Estructura Organizacional.	72
4.2.	Dimensión Desempeño Laboral	75
4.2.1.	Puesto de trabajo	78
4.2.2.	Línea de autoridad.....	80
4.2.3.	Ambiente de trabajo e integración.....	82
4.2.4.	Comunicación y coordinación.....	83
4.2.5.	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.	85
4.2.6.	Implicación en la mejora.	87
4.2.7.	Motivación y reconocimiento.....	89
4.3.	Relación entre las competencias organizacionales y desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Pablo	91

4.3.1.	Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.	93
4.3.2.	Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.....	95
4.3.3.	Relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.	97
4.3.4.	Relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.....	98
4.3.5.	Relación entre la participación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.....	100
4.3.6.	Relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD la de ciudad de Campinas, Sao Paulo.....	101
4.4.	Discusión	103
Capítulo V		105
Conclusiones y recomendaciones		105
5.1.	Conclusiones	105
5.2.	Recomendaciones.....	109
Referencias		110
Anexo 1 Operación de variables.....		114
Anexo 2 Matriz de consistencia		115
Anexo 3 Validación del Instrumento.....		117
Anexo 4 Formato de la encuesta.....		119

Índice de tablas

Tabla 1. Estructura del cuestionario	48
Tabla 2. Resultados de la aplicación de la media ponderada con respecto a la dimensión competencias organizacionales.....	52
Tabla 3. Resultados de dimensión del liderazgo.....	54
Tabla 4. Resultados de la dimensión motivación	58
Tabla 5. Resultados de la dimensión trabajo en equipo.....	62
Tabla 6. Resultados de la dimensión comunicación	65
Tabla 7. Resultados de la dimensión participación.....	69
Tabla 8. Resultados de la variable estructura organizacional.....	72
Tabla 9. Resultados de la aplicación de la media ponderada con respecto a la dimensión desempeño laboral	76
Tabla 10. Resultados dimensión puesto de trabajo.....	78
Tabla 11. Resultados de la dimensión línea de autoridad.....	80
Tabla 12. Resultados de la dimensión ambiente de trabajo e integración	82
Tabla 13. Resultados de la dimensión comunicación y coordinación	83
Tabla 14. Resultados de la dimensión condiciones ambientales, infraestructura y recursos.....	85
Tabla 15. Resultados de la dimensión implicación en la mejora.....	87
Tabla 16. Resultados de la dimensión motivación y reconocimiento.....	89

Tabla 17	91
Tabla 18.	93
Tabla 19.	94
Tabla 20.	95
Tabla 21. Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre motivación y desempeño laboral.	96
Tabla 22. Coeficiente de Pearson para la relación entre motivación y desempeño laboral.	96
Tabla 23. Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral.	97
Tabla 24. Coeficiente de Pearson para la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral.	98
Tabla 25. Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre desempeño laboral y Comunicación.	99
Tabla 26. Coeficiente de Pearson para la relación entre desempeño laboral y comunicación.	99
Tabla 27. Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre participación y desempeño laboral.	100
Tabla 28. Coeficiente de Pearson para la participación y desempeño laboral.	101
Tabla 29. Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre estructura organizacional y desempeño laboral.	102

Tabla 30. Coeficiente de Pearson para la relación entre estructura organizacional y desempeño laboral.....	102
---	-----

Índice de figuras

Figura 1. Resultados en porcentajes de la dimensión liderazgo	54
Figura 2. Resultados en porcentajes de la dimensión motivación	59
Figura 3. Resultados en porcentajes de la dimensión trabajo en equipo	63
Figura 4. Resultados en porcentajes de la dimensión comunicación.....	66
Figura 5. Resultados en porcentajes de la dimensión participación	70
Figura 6. Resultados en porcentajes de la dimensión estructura organizacional.....	73
Figura 7. Resultados en porcentajes de la dimensión puesto de trabajo.....	78
Figura 8. Resultados en porcentajes de la dimensión línea de autoridad	80
Figura 9. Resultados en porcentajes de la dimensión ambiente de trabajo e integración	82
Figura 10. Resultados en porcentajes de la dimensión comunicación y coordinación	84
Figura 11. Resultados en porcentajes de la dimensión condiciones ambientales, infraestructura y recursos.....	86
Figura 12. Resultados en porcentajes de la dimensión implicación a la mejora	88
Figura 13. Resultados en porcentajes de la dimensión motivación y reconocimiento	90
Figura 14. Resultados de la correlación entre competencias organizacionales y desempeño laboral	92

Índice de anexos

Anexo 1 Operación de variables.....	14
Anexo 2 Matriz de consistencia	5
Anexo 3 Validación del Instrumento.....	7
Anexo 4 Formato de la encuesta.....	9

Resumen

Debido a la complejidad de estructura organizacional de las organizaciones de la IASD a nivel internacional, no les resulta fácil adoptar las competencias y desempeño laboral debido a que cada país de origen tiene sus propias leyes, normas, cultura, usos y costumbres. Ante este escenario, los líderes se encuentran con un personal cuyo perfil profesional no siempre se ajustan a los intereses de la organización. En este sentido, surgió el interés de realizar el presente proyecto de investigación relacionado a analizar la relación que existe entre la competencia organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas. Los materiales y métodos de la investigación estuvieron caracterizados por ser un estudio descriptivo y correlacional, cuyo diseño es no experimental, la población estuvo conformado por los miembros de la Asociación/Misión local que son 1.382 pastores. Para la muestra, se estimó a la Iglesia Adventista del Séptimo Día ubicada en la ciudad de Campinas, Sao Paulo, República del Brasil, conformado por una asociación de 71 pastores. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue la elaboración de un cuestionario estructurado por 13 dimensiones y 85 preguntas. Los resultados permitieron determinar que existe una asociación estadísticamente significativa entre las diferentes dimensiones de competencias organizaciones (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación, estructura organizacional) y el desempeño laboral de los integrantes de la iglesia. De forma general, las dimensiones de competencias organizaciones son consideradas como variables apropiadas para la manifestación del desempeño laboral en una institución, ya que las mismas denotan ciertas actitudes y habilidades, así como características que deben contar las instituciones para cumplir con sus objetivos y metas estratégicas de manera óptima, siendo así importante la profundización en el estudio de estas para alcanzar notables resultados.

Palabras clave: Iglesia adventista, pastores, competencias, desempeño laboral, dimensiones

Abstract

Due to the complexity of the organizational structure of the IASD organizations at an international level, it is not easy for them to adopt the competences and job performance because each country of origin has its own laws, regulations, culture, customs and uses. Given this scenario, the leaders meet with a staff whose professional profile does not always fit the interests of the organization. In this sense, the interest arose to carry out the present research project related to analyzing the relationship that exists between the organizational competence and the labor performance of the IASD leaders of the city of Campinas. The materials and methods of the research were characterized as a descriptive and correlational study, whose design is not experimental, the population was made up of members of the Association / Local Mission that are 1,382 pastors. For the sample, the Seventh-day Adventist Church located in the city of Campinas, Sao Paulo, Republic of Brazil, was consisted of an association of 71 pastors. The techniques and instruments of data collection was the elaboration of a questionnaire structured by 13 dimensions and 85 questions. The results allowed to determine that there is a statistically significant association between the different organizational competence dimensions (leadership, motivation, teamwork, communication, participation, organizational structure) and the work performance of the members of the church. In general, the dimensions of competencies organizations are considered as appropriate variables for the manifestation of work performance in an institution, since they denote certain attitudes and skills, as well as characteristics that institutions must have to meet their objectives and strategic goals optimally, being so important the deepening in the study of these to achieve remarkable results.

Keywords: Adventist Church, pastors, competencies, work performance, dimensions

Capítulo I

El problema

1.1. Descripción general del problema

La Iglesia Adventista del Séptimo Día, con más de 17 millones de miembros en todo el mundo, es una iglesia cristiana protestante organizada en 1863 en los Estados Unidos, que tiene como misión: “hacer discípulos a todas las naciones, comunicando el evangelio eterno en el contexto del mensaje de los tres ángeles basado en Apocalipsis 14:6-12 , invitándolos a aceptar a Jesús como su Salvador personal y a unirse a su iglesia remanente, instruyendo a las personas a servirle a Él como Señor y a prepararlos para su pronto regreso”.

La estructura organizativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día se desarrolló de manera progresiva. En una de las reuniones de la Asamblea de la Asociación General de la IASD, llevada a cabo en 1913, se crearon las divisiones, es decir, subdivisiones del campo mundial donde la Iglesia posee representación de miembros. Cada uno de ellas tiene sus competencias organizacionales y desempeño laboral de acuerdo a las características de trabajo de su capital humano.

Según Trujillo (2013), tiene que ver con capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence; es decir, esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se

menciona que debe ser visible en el desempeño laboral de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie: directivos, líderes, colaboradores.

La sede sudamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, es responsable de la Core Competence y coordinación administrativa en ocho países con más de dos millones de miembros. En el caso de América del Sur, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay, son parte de la División Sudamericana, con sede en Brasilia. Los otros países de Centro América Colombia, Venezuela, Guyana, Guayana Francesa y Surinam forman parte de la División Interamericana. Los líderes tanto la División Sudamericana como la División Interamericana, adoptan modalidades de competencias organizacionales, cultura organizacional, motivaciones de desempeño laboral, contratación de personal, etc. para cumplir con sus actividades administrativas y misionales. Para tal efecto, emplean un contingente de recursos humanos, materiales y económicos, para superar una serie de barreras y limitaciones internacionales, que van desde la complejidad de las normas jurídicas en cada país hasta aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, creencias, mitos y religiones.

Dentro de los aspectos de las competencias y desempeño laboral, estos líderes cuentan con una estructura que considera dos aspectos fundamentales. El primero tiene que ver con el nivel de competencias para prestar servicios misionales, considerando que los Adventistas del Séptimo día se organizan a través de cuatro niveles, desde cada miembro individual hasta la organización global: la Iglesia local es un cuerpo organizado y está formado por miembros individuales, la Asociación/Misión local es un cuerpo organizado y está formado por las iglesias de un estado, provincia o territorio, la Unión formada por Asociaciones/Misiones de los campos dentro de un territorio más amplio y la Asociación

General que incluye a toda la organización, y está conformada por todas las divisiones de todo el mundo. Las Divisiones son secciones de la Asociación General, con responsabilidad administrativa atribuida para determinadas áreas geográficas. El segundo aspecto, tiene relación con aspectos administrativos y financieros propios de la gestión y desempeño laboral de cada nivel, para el cumplimiento de los planes y proyectos de cada país.

La complejidad de estructura organizacional de las organizaciones de la IASD a nivel de Asociación, División, Uniones, Asociaciones y Misiones no les resulta fácil adoptar las competencias y desempeño laboral en sus organizaciones debido a que cada país de origen tiene sus propias leyes, normas, cultura, usos y costumbres. Los líderes de estas organizaciones alinean los planes y proyectos que deciden ejecutar estas organizaciones de acuerdo a la realidad o adversidad política, social y económica de cada país. Ante este escenario, los líderes se encuentran con un personal cuyo perfil profesional no siempre se ajustan a los intereses de la organización, el desarrollo de sus facultades laborales del empleado en muchos de los casos está centrado en la remuneración y su efectividad en el trabajo no siempre es dado con el espíritu de servicio que caracteriza a la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) en el mundo.

En este sentido, surge el interés de realizar el presente proyecto de investigación relacionado a la competencia organizacional y desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, considerando la siguiente pregunta de investigación que el estudio dará respuesta.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias organizacionales y desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre la participación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?.

¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD la de ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016?

1.3. Justificación y viabilidad

1.3.1. Justificación

El presente estudio se justifica por su importancia social que tiene la competencia organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD en la ciudad de Campinas. Los líderes se constituirán en fuentes de empleos y los miembros de iglesia asumirán el desafío de ejercer desempeño laboral con eficiencia, habilidad y destreza. La iglesia alcanzará una buena administración de sus recursos y podrá cumplir su misión organizacional.

El valor económico se enmarca en el hecho de que una buena administración de las competencias y desempeño laboral genera ingresos que mejoraran la calidad de vida de los miembros de la IASD.

El proyecto de investigación contará con conceptos, definiciones y teorías que demanda la investigación y serán extraídos de fuentes primarias y secundarias que garantizarán la puesta en marcha del estudio.

La utilidad metodológica estará orientada en el empleo de un instrumento cuyo cuestionario servirá de guía para que otros investigadores lo adopten o mejoren su contenido.

1.3.2. Viabilidad

Se cuenta con los recursos materiales como los equipos tangibles que garantizan el desarrollo del proyecto de tesis en el tiempo previsto. El investigador dispone de recursos financieros para invertir en los gastos directos e indirectos que demanda la elaboración del

presente trabajo de investigación. Asimismo, se cuenta con el tiempo necesario para ser empleado en la investigación personal y atender la asesoría del investigador asignado a mi persona por UPG de Ciencias Empresariales. Finalmente, se cuenta con información necesaria de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, república del Brasil.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Explicar la relación que existe entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Determinar la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Determinar la relación que existe entre la participación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Determinar la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Existe relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil 2016.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

González, González y Paz (2013), en su investigación titulada: “Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño”. Tuvo como objetivo proporcionar una serie de acciones tendientes a lograr una mejora en el desempeño del capital humano presente en una compañía de comunicaciones. Trabajaron para alcanzar el objetivo considerando 3 tipos de evaluaciones: evaluación de competencias, evaluación ascendente y encuesta de clima, de donde se consideró que la organización se encuentra en una situación positiva en su competencia organizacional. La gerencia de finanzas es aquella que mayor atención mereció a la hora de llevar a cabo la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo del desempeño laboral. Los investigadores encontraron que la compañía se encuentra en una situación bastante favorable, en la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo del personal. En segundo lugar, se encontró un alto nivel de coherencia entre los resultados de la evaluación de competencias y la evaluación ascendente, las cuales, en términos globales entregaron valores mayores a los proporcionados por la encuesta de clima. De los resultados obtenidos y de la descripción del modelo actual de gestión del desempeño utilizado por la empresa, se elaboraron un conjunto de planes de mejora.

Huilca (2008) en su investigación titulada: “El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del centro de aplicación Productos Unión, Lima, Perú, 2008” señala como objetivo determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión. El tipo de estudio fue descriptivo y correlacional. La población corresponde a 108 colaboradores de diferentes áreas productivas del Centro de Aplicación Productos Unión. La muestra empleada fue de 27 colaboradores. En los resultados se encontró relación de nivel de significancia débil entre compromiso organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Aplicación de Productos Unión.

Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012). En su artículo científico titulada: “Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño laboral”. Consideran que, no obstante, a la gran difusión de las publicaciones sobre la gestión de competencias, desde diferentes ópticas y con diversos fines, quedan vacíos tanto en la reflexión teórica como en la instrumentación práctica, que han dificultado su difusión en la visión estratégica de las compañías. El objetivo de la investigación es exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño laboral y organizacional. El tipo de estudio correspondió al análisis documental, con académicos y empresarios bajo el criterio de focus group. En ella se realizaron entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno. Sus resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva

académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados.

López y Chaparro (2006) en su investigación publicada en el artículo científico titulada: “Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral”. Presenta un marco conceptual como soporte que está enfocado a las competencias laborales concebidas por la Organización Internacional del Trabajo OIT. El tipo de estudio que correspondió a la investigación fue descriptivo. Utilizaron como técnica la encuesta, a partir de la entrevista estructurada a los jefes inmediatos del trabajador social. La muestra fue de 134 instituciones de las áreas de intervención en salud, laboral, desarrollo comunitario, familia y menor, rehabilitación y educación. Los resultados dan a conocer la estructura general de cada una de las áreas describiendo el perfil del cargo, las competencias básicas, genéricas y específicas. Lo mencionado se constituye en una fuente que demandara adecuar la formación profesional a las necesidades del mercado de trabajo; orientar la oferta laboral hacia el logro de las expectativas y desempeño laboral del trabajador.

2.2. Marco histórico

2.2.1. Competencias organizacionales

Según Camejo (2008) las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. En esta óptica, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas actividades económicas

y aprender de ellas. Hablar de competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo sino de fomentar una cultura organizacional basada en competencias, productividad, calidad, desarrollar y compensar al recurso humano. Spencer (citado por Camejo, 2008), considera que dichos elementos han venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimiento, así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para: a) Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida a través de las competencias.

Estas investigaciones llevaron a McClellan (1999) a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y sus competencias. Lo primero que llevó a cabo McClellan fue establecer muestras representativas: unas personas con rendimiento superior y muestras contrapuestas con rendimiento mediano y adecuado, en segundo lugar, McClellan y Daylet (citado por Camejo, 2008) desarrollaron la técnica denominada entrevista de incidentes críticos, en la que combinó dos técnicas o modelos, el de Flagan (1954) y el test de apercepción temática. Mientras a McClellan le interesaba la conducta de las personas que hagan el trabajo en base a competencias, a Flagan sólo le parecía identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo. Lo significativo de este estudio es que McClellan logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, a diferencia del enfoque tradicional que se centra en los elementos del trabajo con el objeto de conocer el tiempo de dedicación a su tarea. Ahora bien, si fue McClellan el propulsor de

estos conceptos muchos otros investigadores, también profundizaron sobre la importancia de las competencias como factor crítico en las organizaciones que buscan día a día desarrollar estrategias de productividad que mejoren su desempeño.

En este contexto, Hay Group (citado por Camejo, 2008) define competencias como una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. Este concepto demanda visualizar que las competencias marcan específicamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado, en otras palabras. Las competencias se observan con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior. La competencia en realidad está asociada a un sistema integral de planeación y desarrollo de recursos, o que se conceptúe como eje integrador de los procesos de gestión del talento humano, que dé sentido, dirección y rentabilidad a los esfuerzos y acciones en materia de planificación y desarrollo del negocio. Así Spencer y Spencer considera a la competencia organizacional como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente es que la competencia organizacional es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. La competencia se evidencia como algo innato o adquirido por la persona que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todos los individuos tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos que diferencian sus competencias en el desarrollo de una actividad productiva. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional

de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa. Por consiguiente, en la gerencia de gestión del talento humano, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros. En esta arquitectura, el eje central está la competencia organizacional donde gira los recursos que la gerencia de gestión del talento humano sabrá utilizarlos sabiamente.

2.2.2. La evolución del desempeño en las organizaciones

De acuerdo a Camejo (2008) a través del tiempo la evaluación del desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. Los procedimientos de evaluación del desempeño laboral son tan antiguos como la relación laboral de la dependencia laboral. El tiempo evidencia que en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades laborales. Se suma en 1918, General Motors diseñando un modelo de evaluación para su personal ejecutivo que represento una relevante innovación de evaluación al personal para la época. Posteriormente en la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación paso a tener un concepto más generalizado en las organizaciones hasta nuestros días. Más recientemente las evaluaciones al personal han sido usadas básicamente para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, planeación de personal, transferencia, despidos, paro, investigación y retroalimentación. En este sentido, la evaluación al personal se constituye como el resultado de tareas

individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales como la actitud hacia las actividades que se le encomiendan al personal en una organización. Otros estudios sobre la gerencia de gestión del talento humano destacan que la Evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, tiempo en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En Europa como España el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80. Empero, en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las empresas nuevos modelos de evaluación por parte de las gerencias de gestión del talento humano, son objeto de críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar a sus subordinados el desempeño laboral en su compañía. Estas críticas permiten establecer sobre el tema, análisis e interpretaciones conceptuales sobre los diferentes enfoques gerenciales por los cuales se conducen los procesos de Evaluación del Desempeño, en las organizaciones.

La evaluación del desempeño como un proceso debe buscar establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe lograr y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr. Cada empresa puede buscar el mecanismo de cómo llevar la evaluación del desempeño la cual engloba la forma de dirigir al personal y los elementos que se deben incluir en él. Por consiguiente, todo proceso de evaluación del desempeño debe girar sobre el análisis del desempeño o gestión de una persona como un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos materiales y humanos.

2.3. Marco filosófico

La reflexión metódica de la existencia del ser humano, del conocimiento, los modos de ser, los límites de todo esto, en forma constante, pertenece al campo de la filosofía. Gran parte de la existencia del ser humano son las actividades que desarrolla a través de organizaciones, dentro de ellas está este estudio que explica la mejor forma de aplicar una metodología para que se demuestre que las competencias organizacionales y su influencia en el desempeño da resultados exitosos, prácticos, tangibles, positivos. En el desarrollo cotidiano de las actividades empresariales, con buenas prácticas de competencias, solo se persiguen estos resultados, dentro de su contexto, en la etapa del desarrollo que cada país afronta. En la cual sí aparecen los fundamentos filosóficos, económicos, culturales que la caracterizan. De un modo general se observa que la actividad empresarial y en particular las competencias organizacionales y desempeño laboral se encuentran dentro de las características del pragmatismo porque busca soluciones tangibles, lógicas, útiles y eficaces en la actividad laboral. Asimismo, reúne características del positivismo, porque parte de un diagnóstico empresarial para plantear una propuesta metodológica, como se plantea no es una propuesta a priori.

2.4. Bases teóricas

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de recursos y capacidades y en la teoría de la gestión del conocimiento que reflejan los conceptos centrales de las competencias organizacionales. La teoría de recursos y capacidades argumenta que las empresas del mismo sector tienen diferentes recursos y que estos recursos no son perfectamente intercambiables o móviles. Estas suposiciones presuponen las

imperfecciones de los factores de producción existentes en el mercado (Werther y Davis, 2008).

Los recursos y capacidades de la empresa deben usarse para definir la estrategia comercial como la principal fuente de ventaja competitiva para la empresa. De esta manera, los recursos y capacidades determinan el desempeño de la compañía a largo plazo. Hoy en día, muchas empresas han desarrollado su estrategia basada en el desarrollo y la explotación de capacidades internas claramente definidas. Por otro lado, si se considera los recursos y las capacidades como la fuente de ventajas competitivas, también se considera que cada empresa está equipada con sus propios recursos y capacidades únicas, lo que le brinda a la empresa posibilidades inigualables como fuente de ventajas competitivas (Guth, 2001).

La teoría de recursos y capacidades se considera una estrategia empresarial centrada en los recursos y las capacidades internas de cada empresa y el logro de ventajas competitivas que conducirán a un flujo de ingresos sostenido a largo plazo. La estrategia seguida por cada organización dependerá de los recursos que posean. Los recursos tangibles son recursos financieros y activos físicos. Esos son los más fáciles de identificar, se recogen y se valoran en los estados financieros de la empresa. Por otro lado, los recursos intangibles son aquellos basados en información y conocimiento, no mostrados en las cuentas de la empresa y sin naturaleza física.

2.4.1. Competencias organizacionales

2.4.1.1. Definición.

Barrios y Fong (2002) determinan que las competencias básicas, así como las competencias laborales y de liderazgo específicas, deben desarrollarse y validarse al implementar las competencias organizacionales. Los expertos en la materia, las revisiones y expectativas del desempeño pasadas, los análisis del trabajo, las entrevistas de incidentes críticos y las descripciones de las posiciones son herramientas útiles para desarrollar y validar. Las habilidades para cada competencia también deben ser desarrolladas. Las competencias ayudarán a que el sistema de gestión del rendimiento de una organización sea más significativo ya que se integrarán en todos los aspectos de los recursos humanos y el negocio, agilizando todos los programas y procesos de recursos humanos. Integrar competencias en reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, planificación de fuerza de trabajo, gestión del rendimiento y todos los programas de recursos humanos, no solo aporta un nuevo nivel de precisión y sofisticación a estos procesos, sino que también los une en un verdadero ciclo integrado de gestión del talento.

Una perspectiva utilizada por los investigadores afirma que una competencia organizacional implica una comprensión de los fenómenos específicos y sus disciplinas relacionadas (Bohlander & Sherman, 2011). Una segunda perspectiva define una competencia organizativa para incluir una tecnología, como informática, impresión o combustión interna, y sus productos relacionados (Chiavenato, 2009). Lledo (2011) determina que es la medida en que el conocimiento sobre los productos individuales que surgen de las tecnologías, tales como computadoras o impresoras, debe incluirse en una competencia organizacional.

La perspectiva tres sugiere que una competencia organizacional incluye habilidades, generalmente funcionales, dentro de una organización (Davis & Newstrom, 2003). La cuarta perspectiva propone que una competencia organizacional incluye una integración de algún tipo, usualmente de tecnología y habilidades (Donoso & García, 2012).

Conceptualizaciones múltiples de competencias organizacionales claramente existen. Los investigadores han propuesto competencias para incluir experiencia en disciplinas, fenómenos específicos, tecnologías y habilidades. También se ha sugerido que estos cuerpos de expertos deben estar integrados por la competencia. Por lo tanto, la competencia organizacional es vista como un fenómeno de nivel organizacional, una metaconstrucción que abarca múltiples cuerpos de conocimiento y habilidades individuales sostenidos por los miembros. Por lo tanto, las competencias organizacionales constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. 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.

2.4.1.2. Tipos de competencias organizacionales.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño (Bohlander & Sherman, 2011):

Competencias relacionadas con el SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.
Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje. Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: Primarias y secundarias. Primarias, si se identifican en forma independiente. Por ejemplo, un rasgo de personalidad. Secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varios rasgos. Ejemplo, capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento (Barrios & Fong, 2002).

De acuerdo con Parra y Francisco (2006), las competencias organizacionales también pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas. La primera, conocida como competencia organizacional o transversal, se aplica a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan. Estos atributos están asociadas a la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales. Por otro lado, las competencias específicas pueden clasificarse de acuerdo al cargo o área del colaborador.

2.4.1.3. Competencias organizacionales de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo en entornos organizacionales es un aspecto importante para que una empresa pueda realizar tareas y proyectos. Un solo equipo a menudo tiene un líder de equipo, que guía a todos los miembros para alcanzar las expectativas de la compañía.

Además, cada líder del equipo debe incluir a todos los trabajadores para aumentar la motivación y la moral en el lugar de trabajo. Sin embargo, el papel de los equipos en las organizaciones también tiene una importancia práctica (Louart, 2010).

2.4.1.3.1. Alcance del trabajo

El trabajo en equipo es importante en una organización debido al alcance del trabajo que realiza a diario. Un empleado individual no puede asumir todas las responsabilidades de una organización, de acuerdo con el Equipo de red. Cada empleado contratado por la empresa tiene un determinado conjunto de habilidades, lo que contribuye a un único departamento. En otras palabras, un departamento único tiene una colección de trabajadores que contribuyen con algo para alcanzar las metas y los objetivos de la organización (Davis & Newtrom, 2003).

2.4.1.3.2. Distancias físicas:

Algunas organizaciones tienen gerentes y ejecutivos que viajan con frecuencia, lo que significa que no están en la oficina todos los días. Estas personas se comunican por correo electrónico y teléfono para mantenerse actualizados con tareas, asignaciones y producción. El trabajo en equipo es importante en estas situaciones, porque la tecnología moderna permite que todos los empleados estén al tanto de las tareas y asignaciones a pesar de estar separadas por kilómetros o zonas horarias. El trabajo en equipo en estas situaciones también muestra confianza y confiabilidad, porque los empleados confían en que otros trabajadores hagan el trabajo en su ausencia (García, 2009).

2.4.1.3.3. Departamentos y trabajo en equipo:

Cada organización se compone de varios departamentos. A veces, estos departamentos deben trabajar juntos para crear un proyecto o una tarea para la organización, como el departamento de producción que trabaja en estrecha colaboración con el departamento de contabilidad para crear productos con un presupuesto. Estos departamentos deben trabajar juntos como un equipo para cumplir las metas y objetivos de la compañía, a pesar de tener funciones muy diferentes dentro de la organización (Louart, 2010).

2.4.1.3.4. Etnicidades y fondos:

Otra razón importante para el trabajo en equipo en una organización son los diferentes orígenes y etnicidades de las personas que trabajan en una sola organización. Cada empleado tiene una experiencia o antecedentes diferentes, lo que significa que cada uno de ellos puede desempeñarse de manera diferente en cualquier tarea determinada. El trabajo en equipo es importante ya que estas diferencias se resuelven, por lo que todos los empleados piensan y realizan con el mismo objetivo en mente. Además, todos los empleados entienden los métodos utilizados para alcanzar estos objetivos (Bohlander & Sherman, 2011).

La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. Las habilidades organizacionales son algunas de las habilidades más importantes y buscadas en el lugar de trabajo (no, organizarse no es solo algo de lo que los estudiantes en la escuela tienen que preocuparse). Los reclutadores están constantemente en busca de candidatos que sean adaptables y exhiban fuertes habilidades de organización. Los empleadores y los gerentes también enfatizan estas habilidades entre los empleados porque son vitales para

una fuerza laboral eficiente y productiva, y pueden hacer o deshacer su permanencia como empleados.

2.4.1.4. Modelos de competencias.

Los modelos de competencia a menudo se usan en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones para definir el éxito de individuos y grupos. Los modelos de competencias se pueden utilizar de diversas maneras, como la evaluación de las cualificaciones de los candidatos para puestos de trabajo, el desarrollo de programas de formación y la contratación y el asesoramiento de ejecutivos. A lo largo de los cuatro tipos principales de modelos de competencias, se puede encontrar componentes similares en base de una descripción de los estándares o factores que contribuyen al éxito junto con anclajes conductuales u organizativos que pueden medirse y evaluarse (Ivancevich, 2005).

2.4.1.4.1. Organizativo:

También conocido como competencias genéricas o centrales, el modelo de competencia organizacional describe las competencias requeridas de todos los empleados de la organización. Utiliza un enfoque genérico que especifica alrededor de cinco a seis conjuntos de comportamientos que cada empleado debe lograr. Estos conjuntos de comportamiento y habilidades se aplican a todos los niveles de empleados (Barrios & Fong, 2002).

2.4.1.4.2. Funcional:

Los modelos de competencia funcional describen los estándares de desempeño que necesita una persona que trabaja en un rol o función específica (Barrios & Fong, 2002).

2.4.1.4.3. Trabajo:

Los modelos de competencia laboral generalmente describen comportamientos específicos, habilidades y conjuntos de conocimientos requeridos para un desempeño excepcional en un trabajo específico. Las empresas y los departamentos de recursos humanos generalmente desarrollan modelos específicos de competencias para cada trabajo dentro de la organización. Los gerentes o supervisores de la compañía pueden evaluar los comportamientos y las habilidades de cualquier empleado contra el modelo de competencia para ese trabajo específico para evaluar el desempeño (Barrios & Fong, 2002).

2.4.1.4.4. Liderazgo:

Los modelos de liderazgo o de competencia gerencial describen los factores que conducen al éxito de los líderes de la empresa, el personal directivo superior, los ejecutivos y otras personas que desempeñan funciones de alta dirección o liderazgo. Las organizaciones a menudo usan modelos de competencia de liderazgo para el coaching ejecutivo y la creación de programas de desarrollo de liderazgo. El modelo generalmente describe de ocho a 12 competencias diferentes, centrándose en áreas como autodesarrollo, liderazgo, innovación, juicio profesional, desarrollo de relaciones y autoconfianza (Barrios & Fong, 2002).

2.4.1.5. Fases para la implementación de un modelo por competencias.

Un modelo de competencia es un marco para definir las habilidades y los requisitos de conocimiento de un trabajo. Es una colección de competencias que definen conjuntamente el desempeño laboral exitoso. Los modelos de competencia se utilizan ampliamente en los negocios para definir y evaluar las competencias dentro de las organizaciones tanto en

habilidades duras como blandas. Representan un componente clave de la contratación y la contratación, así como las actividades de gestión del talento y el rendimiento de los departamentos de recursos humanos (Werther & Davis, 2008).

Las evaluaciones de competencia a menudo ayudan a formar la base de los programas de capacitación y el contenido de aprendizaje, tanto formal como informal. Los modelos de competencias han surgido como herramientas valiosas empleadas por los departamentos de recursos humanos y capacitación para definir las habilidades y los requisitos de conocimiento de puestos de trabajo específicos, para evaluar las competencias y el rendimiento, y ayudar a establecer una estrategia comercial (Aguirre, 2000).

Los modelos se pueden crear para trabajos específicos, grupos de trabajo, ocupaciones, industrias y organizaciones. En ciertas áreas, como las ventas y el liderazgo, las competencias necesarias se han estudiado ampliamente y se ha alcanzado un amplio consenso con respecto a las habilidades, actitudes y comportamientos específicos necesarios para tener éxito. Otra razón para la creciente popularidad de los modelos de competencia es su papel en la revelación de fortalezas y debilidades, que benefician la función de capacitación (Morales, 2008).

Los modelos pueden tomar una variedad de formas, pero típicamente incluyen varios elementos principales:

- Competencias y definiciones específicas.
- Descripciones de actividades o comportamientos vinculados a cada competencia
- Un diagrama del modelo

Las organizaciones generalmente emplean los marcos al organizar los requisitos de conocimiento y habilidades en categorías específicas, tales como la eficacia personal, académica, técnica, industrial, ocupacional, de gestión y competencias laborales. El rápido crecimiento de las tecnologías basadas en internet también está contribuyendo a un mayor interés en el modelado de competencias. Los modelos efectivos también forman la base para vincular la competencia con la estrategia organizacional. También permiten a las organizaciones vincular la experiencia con los procesos de recursos humanos, la evaluación y, a menudo, los objetivos de productividad.

El Competency Model Clearinghouse, patrocinado por el Departamento de Trabajo de los EE. UU., recomienda que las organizaciones que buscan crear modelos de competencias sigan un proceso de cinco pasos:

- Recopilar información de fondo. Eso incluye la catalogación de los recursos existentes, la organización de recursos, la comparación de los contenidos con el marco de los building blocks y la determinación de puntos comunes para un modelo de industria.
- Desarrollar un borrador del marco del modelo de competencias. Identificar temas y patrones en la información y relacione la información con las áreas de contenido.
- Reunir los comentarios de los expertos en la materia. Si es posible, seleccionando expertos de todos los subsectores geográficos e industriales para obtener la perspectiva más amplia.
- Redefinir el marco. Agregar o eliminar competencias según corresponda.

- Validar el marco. Este paso esencial garantiza la aceptación por parte de la comunidad de usuarios objetivo.

Los expertos también recomiendan que los modelos reciban el patrocinio de líderes sénior, alineados con la estrategia empresarial y la cultura de la empresa, basados en la investigación y vinculados a las prácticas de gestión del talento.

2.4.1.6. Teoría de la competencia organizacional.

La literatura señala que para tener una mejor respuesta a las necesidades competitivas, las empresas buscan una participación más efectiva de sus empleados. Sin embargo, esta participación implica mejores condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo y, especialmente, una nueva forma de pensar acerca de las personas dentro de una organización. En resumen, las empresas deben replantearse sus recursos humanos y el desarrollo de sus competencias.

La administración estratégica basada en competencias es una forma de pensar cómo las organizaciones obtienen un alto rendimiento durante un período de tiempo significativo. Establecida como una teoría a principios de la década de 1990, la teoría de gestión estratégica basada en competencias explica cómo las organizaciones pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles de forma sistemática y estructural. La teoría de la gestión estratégica basada en competencias es una teoría de estrategia integradora que incorpora preocupaciones económicas, organizacionales y de comportamiento en un marco que es dinámico, sistémico, cognitivo y holístico (Sánchez & Heene, 2004). Esta teoría define la competencia como: la capacidad de mantener el despliegue coordinado de recursos de forma que ayude a una organización a alcanzar sus objetivos (crear y distribuir valor a los

clientes y partes interesadas). La gestión basada en la competencia se puede encontrar en áreas distintas de la gestión estratégica, es decir, en la gestión de los recursos humanos.

La teoría de la competencia organizacional incluye la capacidad de responder a la naturaleza dinámica del entorno externo de una organización y de sus propios procesos internos para lo cual tiene como requisito a la sostenibilidad organizacional, donde una competencia debe responder a la dinámica del entorno externo al permitir que una organización mantenga su capacidad de crear valor en el mercado incluso cuando se producen cambios en las preferencias del mercado y las tecnologías disponibles. La sostenibilidad también requiere superar las dinámicas organizacionales internas que resultan en varias formas de entropía organizacional, como la pérdida gradual del enfoque organizacional, un estrechamiento y una rigidez creciente en los patrones de actividad que la organización puede o realiza, una disminución progresiva de las expectativas organizacionales para el desempeño y éxito, y similares. Análogamente, en las organizaciones como sistemas, los gerentes deben proporcionar aportes continuos de energía y atención para mantener o mejorar el orden y la estructura en los procesos de creación de valor de una organización (Louart, 2010).

Cada modo de competencia surge de un nivel específico de actividad con una organización como un sistema abierto. El término modo de competencia se utiliza en esta discusión para referirse a una forma importante en que la competencia de una organización se expresa a través de tipos específicos de actividades y procesos. Además, como se explica en la discusión a continuación, cada modo de competencia resulta de un tipo distintivo de flexibilidad organizativa para responder a condiciones ambientales cambiantes y diversas, como la evolución de las demandas del mercado, los cambios tecnológicos y los desarrollos

competitivos en una industria. Cada tipo de flexibilidad a su vez puede describirse por el tipo de cartera de opciones estratégicas que cada flexibilidad aporta a una organización (Merten, 2000).

Modo de competencia I: flexibilidad cognitiva para imaginar lógicas estratégicas alternativas. El modo de competencia I deriva de la flexibilidad cognitiva de una organización para concebir formas alternativas de crear valor en los mercados. La fuente de este modo de competencia es, en esencia, la imaginación corporativa colectiva de los directivos de una organización al percibir oportunidades de mercado factibles para que la organización cree valor. El modo de competencia depende de la capacidad de los directivos de percibir las necesidades del mercado e identificar las preferencias específicas del mercado que la organización podría servir, determinar las características de los productos y servicios que pueden satisfacer esas necesidades y preferencias, diseñar cadenas de suministro y seleccionar los canales de distribución apropiados para realizar nuevos productos y, en última instancia, definir ofertas de productos que los mercados percibirán como atractivos para el valor neto del cliente entregado (Merten, 2000).

Modo de competencia II: flexibilidad cognitiva para imaginar procesos de gestión alternativos. El modo de competencia II resulta de una segunda forma de flexibilidad cognitiva de los gerentes para concebir procesos de gestión alternativos para implementar lógicas estratégicas identificadas por el modo de competencia I. Las capacidades de gestión subyacentes al modo de competencia II incluyen la capacidad de identificar los tipos de recursos (activos, conocimiento y capacidades) necesarios para llevar a cabo una lógica estratégica dada, crear diseños efectivos de organización (asignaciones de tareas, toma de decisiones y flujos de información) para los procesos que usarán los recursos requeridos y

definir controles e incentivos apropiados para monitorear y motivar el valor crear procesos previstos por una lógica estratégica dada (Merten, 2000).

Modo de competencia III: flexibilidad de coordinación para identificar, configurar y desplegar recursos. Se basa en la flexibilidad de coordinación de una organización para ensamblar cadenas de recursos tangibles e intangibles necesarios para llevar a cabo las lógicas estratégicas de la organización para crear valor a través de sus ofertas de productos. La flexibilidad de coordinación depende de la capacidad de los gerentes de una empresa -en este caso, generalmente los gerentes de nivel medio de empresas más grandes, pero también los altos directivos de empresas más pequeñas- para adquirir o acceder, configurar y desplegar cadenas de recursos para aprovechar ofertas de productos capaces de crear valor en los mercados a los que apunta la empresa (Merten, 2000).

Modo de competencia IV: flexibilidad de recursos para ser utilizado en operaciones alternativas. Mientras que el modo de competencia III se deriva de la capacidad de una organización para ensamblar cadenas de recursos en apoyo de ofertas de productos, el modo de competencia IV se deriva de la capacidad de los recursos de las cadenas de recursos de una organización para usarse de maneras alternativas. En esencia, dentro de las cadenas de recursos disponibles para una organización, la flexibilidad de recursos intrínsecos de los recursos que componen esas cadenas limitará las diferentes formas en que se pueden utilizar las cadenas de recursos disponibles de la organización (Merten, 2000).

Modo de competencia V: flexibilidad operativa en la aplicación de habilidades y capacidades a los recursos disponibles. Mientras que el modo de competencia IV deriva de las flexibilidades intrínsecas de los recursos en una cadena de recursos para ser utilizada en procesos alternativos, el modo de competencia V deriva de la capacidad de una

organización para utilizar las flexibilidades de sus recursos específicos y direccionables de manera efectiva y eficiente a través de un rango de condiciones de operación (Merten, 2000).

2.4.1.7. Dimensiones de las competencias organizacionales.

2.4.1.7.1. Liderazgo.

El liderazgo organizacional, es un campo de trabajo que incluye establecer metas tanto para individuos como para grupos de personas. Este campo de trabajo puede incluir trabajar en grandes proyectos con empresas y corporaciones, e incluso proyectos más pequeños con grupos de personas que comparten puntos de vista similares. Las personas que buscan involucrarse en este campo deberán estar organizadas y orientadas a la visión. La capacidad de ver tanto la imagen pequeña como la grande es necesaria. Además, se necesita a alguien que pueda satisfacer las necesidades de muchos tipos diferentes de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo. Por lo tanto, implica habilidades de gestión, organización y personal en conjunto.

2.4.1.7.2. Motivación.

El rendimiento de un empleado generalmente está influenciado por la motivación, la capacidad y el entorno de trabajo. La motivación es importante debido a que puede ser determinante del rendimiento y su naturaleza intangible. Desde el enfoque de recursos humanos, supone que las personas desean contribuir a la eficacia de la organización y pueden hacer contribuciones genuinas. La responsabilidad de la organización es crear un ambiente de trabajo que haga un uso completo de los recursos humanos disponibles. Tres

enfoques integradores conceptualizan la motivación de manera más completa: enfoques basados en las necesidades, basados en procesos y basados en el refuerzo.

2.4.1.7.3. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se utiliza en muchas industrias diferentes para aumentar el rendimiento, la unidad de los empleados y la cultura de la empresa. Las empresas que con frecuencia deben desarrollar nuevas ideas o productos utilizando un enfoque basado en proyectos reúnen equipos para difundir la responsabilidad. Los miembros del equipo usan el trabajo en equipo para intercambiar ideas entre ellos antes de decidir una ruta de desarrollo para un proyecto. El trabajo en equipo es importante debido a la sinergia de resolución de problemas obtenida de las mentes múltiples que trabajan en una solución. Cuando una persona trabaja en un problema específico de la compañía, esa persona solo tiene su experiencia personal y conocimiento para buscar soluciones. Usando el trabajo en equipo, los miembros del equipo juntan sus ideas colectivas para generar ideas únicas para enfrentar los problemas.

2.4.1.7.4. Comunicación.

La comunicación organizacional se enfoca principalmente en construir relaciones e interactuar con miembros internos de la organización y públicos externos interesados. Se tienen dos formas de ver la comunicación organizacional. El enfoque convencional se centra en la comunicación dentro de las organizaciones. El segundo enfoque es la comunicación como organización, lo que significa que las organizaciones son el resultado de la comunicación de quienes están dentro de ellas.

2.4.1.7.5. Participación.

Cómo se estructura una organización no solo es importante desde la perspectiva de la productividad y la eficiencia, sino principalmente cómo afecta la participación de quienes están empleados en esa organización. Las estructuras organizativas, ya sea en el sector manufacturero, de servicios o sin fines de lucro, tienen dimensiones participativas que no se pueden evitar. La tradición social empresarial se ha preocupado por la formación participativa de todos los trabajadores dentro de la organización. Esta tradición ha mantenido que un componente esencial de una estructura organizacional humana es la participación de aquellos involucrados en la organización y, por consiguiente, que la participación debe entenderse principalmente en términos del involucramiento de los empleados.

2.4.1.7.6. Estructura organizacional.

La estructura organizativa es un sistema que consiste en reglas y políticas institucionales explícitas e implícitas diseñadas para delinear cómo se delegan, controlan y coordinan las diversas funciones y responsabilidades del trabajo. La estructura organizacional también determina cómo fluye la información de un nivel a otro dentro de la empresa. Una estructura organizacional exitosa define el trabajo de cada empleado y cómo encaja dentro del sistema general. Esta estructuración proporciona a la empresa una representación visual de cómo se configura y cómo puede avanzar para lograr sus objetivos.

2.4.2. Desempeño laboral.

2.4.2.1. Definición.

El desempeño laboral evalúa si una persona realiza bien un trabajo. El desempeño laboral, estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, también forma parte de la gestión de los recursos humanos. El rendimiento es un criterio importante para los resultados y el éxito de la organización. Ivancevich (2005) describe el desempeño laboral como una variable a nivel individual, o algo que hace una sola persona.

Aguirre (2000) la define como la evaluación de si un empleado ha hecho bien su trabajo. Es una evaluación individual, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona. Su departamento de recursos humanos generalmente administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda la empresa.

Dicho esto, si bien el desempeño laboral individual es importante, no se debe confundir con medir el resultado de un trabajo. El desempeño laboral es simplemente la medida de los comportamientos de un empleado. Esto se debe a que el resultado del rol de un individuo depende de una variedad de factores, desde la economía hasta la cultura de la empresa. Por ejemplo, si bien un representante de servicio al cliente puede tener un registro de soporte perfecto, si sus líneas telefónicas no son confiables, el resultado de su trabajo no será un buen indicador de lo bien que se desempeñó en su rol. Los departamentos de recursos humanos y los supervisores individuales deben medir el desempeño laboral de los empleados de manera regular. La medición continua mantiene a los miembros del equipo en buen camino y ayudará a todos a identificar áreas para mejorar (Louart, 2010).

2.4.2.2. Modelos de desempeño laboral.

2.4.2.2.1. La Satisfacción en el Trabajo Causa Desempeño Laboral:

Este modelo postula un efecto causal de la satisfacción laboral en el desempeño laboral. Esta es probablemente la especificación más antigua de la relación y, a menudo, se atribuye al movimiento de relaciones humanas. Este modelo está implícitamente fundado en la literatura de actitudes más amplia en psicología social. La premisa de que las actitudes conducen al comportamiento es un tema prominente en la literatura y la mayoría de los investigadores de la actitud asumen que las actitudes conllevan implicaciones conductuales. Este modelo se basa en que en general, las personas que evalúan un objeto de actitud favorablemente tienden a involucrarse en comportamientos que lo fomentan o apoyan, y las personas que evalúan un objeto de actitud desfavorablemente tienden a involucrarse en conductas que obstaculizan u oponen. Siguiendo esta lógica, las actitudes hacia el trabajo deberían estar relacionadas con los comportamientos en el trabajo, el más central de los cuales es el desempeño en el trabajo (Bohlander & Sherman, 2011).

2.4.2.2.2. El desempeño laboral causa satisfacción laboral:

Aunque la mayoría de las investigaciones de actitud y conducta en psicología han asumido que el vínculo es de las actitudes hacia el comportamiento, esta visión no ha sido cuestionada. Varias teorías en psicología social argumentan que las actitudes siguen el comportamiento; estas teorías tienden a ser completamente independientes de los modelos de comportamiento planeados que dominan la actitud, la investigación del comportamiento. Tal vez no sea sorprendente, entonces, que el fundamento teórico de la relación rendimiento – satisfacción, también es bastante diferente de la base del vínculo opuesto.

Aunque hay diferencias en estas explicaciones, el rendimiento se interpreta en términos generales: el modelo de satisfacción se deriva de la suposición de que el rendimiento conduce a resultados valiosos que satisfacen a los individuos (Bohlander & Sherman, 2011).

2.4.2.2.3. La satisfacción laboral y el desempeño laboral están relacionados recíprocamente:

Los modelos de la relación recíproca entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral no tienen una base teórica distinta. Más bien, son modelos híbridos de los dos enfoques anteriores, ostensiblemente aceptados por aquellos que creen que ambas explicaciones teóricas son plausibles, que el rendimiento puede ser a la vez satisfactorio y, a su vez, causado por la satisfacción. Aunque los modelos recíprocos pueden encontrar una justificación única en cada literatura, la base teórica adicional parece importante (Bohlander & Sherman, 2011).

2.4.2.2.4. La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral es espuria:

Se observa una correlación espuria cuando la relación entre dos variables se debe a la relación de estas variables con una tercera variable no medida. Aunque pocos estudios han probado formalmente la hipótesis de que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral es espuria, varios estudios respaldan tal inferencia, algunos investigadores encontraron que una relación distinta de cero entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral no se volvió significativa cuando se permitió que la ambigüedad del rol influyera en ambos. Varios estudios han sugerido que la autoestima

podría explicar la asociación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral (Bohlander & Sherman, 2011).

2.4.2.2.5. La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral está moderada por otras variables:

El método más común para investigar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral ha sido el uso de variables moderadoras. Quizás el moderador investigado con mayor frecuencia es la contingencia de recompensa. Numerosos estudios han planteado la hipótesis de que el desempeño laboral debería afectar la satisfacción laboral solo en la medida en que las personas reciban una compensación en función de su desempeño. La lógica de este argumento es que, suponiendo que los empleados valoren el pago, el alto rendimiento debería ser satisfactorio (o insatisfactorio en el rendimiento) en la medida en que el salario esté relacionado con el rendimiento (Bohlander & Sherman, 2011).

2.4.2.2.6. No existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral:

De todos los estudios que informan una correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, solo una minoría pertenece a los cinco modelos revisados anteriormente (es decir, solo unos pocos postulan algún tipo de relación entre satisfacción y rendimiento). Por lo tanto, la mayoría de los estudios que incluyen la satisfacción laboral y el desempeño laboral los tratan como variables separadas que no tienen relación directa entre sí. Los autores pueden ignorar la relación satisfacción-desempeño, al tiempo que incluyen los dos constructos en su estudio, por diferentes razones. Aunque cualquiera de estas suposiciones podría ser válida, los estudios que operan a partir de cualquiera de estos supuestos están

limitados en lo que pueden decirnos sobre la naturaleza de la relación entre satisfacción laboral y rendimiento laboral (Bohlander & Sherman, 2011).

2.4.2.3. Fases de desempeño laboral.

El desempeño laboral es un proceso que está muy relacionado con el individuo y su accionar dentro de la organización en un contexto determinado. En este sentido, es necesario repasar las diferentes fases por las que atraviesa el desempeño laboral:

- a. La Identificación. Consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento.
- b. La medición. Consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización.
- c. La gestión. Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior.

2.4.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las empresas, 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.

Habilidades y conocimiento: si los empleados no tienen la capacidad, la habilidad o el conocimiento necesarios para hacer el trabajo, su desempeño se resiente.

Claridad sobre el rol: los empleados deben conocer sus responsabilidades y tener una comprensión clara de lo que deben lograr al final del día. La ambigüedad sobre los roles podría ser otra razón para una caída en su desempeño.

Ambiente de trabajo y cultura: el ambiente de trabajo no saludable es otro factor que afecta el desempeño de los empleados. Una cultura positiva en el lugar de trabajo aumenta la moral de los empleados, crea un ambiente de trabajo que es agradable y contribuye a una mayor productividad.

Actitud del empleado: si los empleados no tienen el entusiasmo para trabajar y no están interesados en el trabajo, esto tendría un impacto en su desempeño.

Herramientas y recursos adecuados: debe contar con las herramientas, el equipo y los recursos adecuados para un buen rendimiento. La ausencia de estos recursos también podría contribuir a un descenso en el nivel de rendimiento.

2.4.2.5. Cómo evaluar el desempeño laboral en las organizaciones.

Chiavenato (2000) indica que un sistema de evaluación de desempeño es una manera sistemática de examinar qué tan bien está desempeñando un empleado en su trabajo. Si lo nota, la palabra sistemática implica que el proceso de evaluación del desempeño debe ser un sistema planificado que permita que la retroalimentación se dé en un sentido formal, en oposición al informal. Las evaluaciones de desempeño también se pueden llamar evaluaciones de desempeño, evaluaciones de desempeño o evaluaciones de empleados.

La evaluación del desempeño es un proceso constructivo para reconocer el desempeño de un empleado de carrera. La evaluación de un empleado debe ser lo suficientemente específica como para informar y guiar al empleado en el desempeño de sus funciones. La evaluación del desempeño no es en sí misma un procedimiento disciplinario (Alles, 2008).

Normalmente, las evaluaciones de desempeño de los empleados se utilizan para determinar la promoción y recompensar a los empleados por el buen trabajo. Las evaluaciones también se pueden usar para documentar a los trabajadores con bajo rendimiento o comportamiento negativo para proteger a la compañía en caso de una terminación que resulte en una demanda (Chiavenato, 2000).

Las evaluaciones son una excelente manera de reconocer la contribución de un empleado a la empresa y determinar su valor para justificar la recompensa de un aumento. No solo un sistema de evaluación eficaz crea un sistema adecuado para recompensar a los empleados, sino que también crea equidad y fomenta el trabajo duro entre los empleados. Para los empleados que tienen un problema de rendimiento, una evaluación del desempeño personal puede ayudarles a alcanzar objetivos alcanzables para mejorar su empleo en el lugar de trabajo. Para ser eficaz, las evaluaciones de trabajo deben contener comentarios positivos y áreas de mejora para que el empleado pueda identificar sus fortalezas y mejorar su debilidad. Además, las evaluaciones de desempeño deben usarse como herramientas para guiar al empleado hacia la mejora, y no simplemente como una boleta de calificaciones para recibir un aumento salarial (Merino, 2011).

Las evaluaciones de desempeño de los empleados son un momento en que la administración puede reunirse individualmente con los empleados para analizar conductas, acciones y mejoras pasadas, y discutir las metas de desempeño laboral para establecer para

el futuro. Al indicar y delinear las expectativas del trabajo del empleado, hay menos confusión sobre lo que se requiere del puesto del empleado. Con las evaluaciones de desempeño de los empleados, los gerentes reciben las herramientas para medir el desempeño individual de los miembros del equipo, así como identificar a aquellos que tienen un desempeño superior y garantizar que sean compensados con un plan de pago justo por desempeño (Louart, 2010).

Las evaluaciones de desempeño también pueden ayudar a la administración a hacer coincidir las habilidades actuales del empleado con las habilidades que se requerirían para su avance. También pueden ayudar a un empleado a desarrollar un plan de capacitación individual para ayudar a facilitar la educación continua y las oportunidades de progreso. Identificar y proporcionar las herramientas para que los empleados participen en el aprendizaje continuo y en las oportunidades de avance conduce a una mayor satisfacción de los empleados, una moral más alta y una mejor retención de los empleados. Una mayor satisfacción de los empleados a menudo conduce a niveles más altos de productividad del trabajador (Davis & Newstrom, 2003).

Una de las cuestiones más importantes que se deben abordar en las evaluaciones de los empleados son las áreas en las que el empleado puede realizar mejoras para realizar sus tareas de manera más eficiente. Esto puede hacerse a través del establecimiento de objetivos personales y las rutas designadas establecidas para alcanzarlos. Los empleados también podrán analizar las dificultades que puedan tener para alcanzar sus metas establecidas, así como las formas de reducir o eliminar los obstáculos. Además de las áreas de mejora, es importante dedicar tiempo a los puntos de éxito para evitar que la evaluación sea totalmente negativa. Si el empleado tiene alguna habilidad que falta, una evaluación es

una buena oportunidad para establecer una capacitación para completar estas habilidades y mejorar la trayectoria profesional general del empleado (Lledo, 2011).

Las evaluaciones documentadas de los empleados pueden ayudar a proteger a la compañía en el caso de una demanda presentada por un empleado descontento. Las evaluaciones y los archivos de los empleados pueden proporcionar un seguimiento en papel más detallado si el equipo legal de la compañía necesita evidencia para justificar una terminación debido a un desempeño insatisfactorio. Durante una evaluación de desempeño, la gerencia podrá discutir los problemas de desempeño con el empleado, y se le dará la oportunidad al empleado de presentar su lado de la historia con respecto a problemas de desempeño deficientes o incidentes de conducta. Si bien la documentación es importante en el caso de un caso judicial, también es una buena herramienta para permitir que el empleado conozca las metas y expectativas de la compañía, y las formas en que pueden ayudar a lograr esas metas. Estas evaluaciones también pueden ser útiles para los empleados que pueden no haber sido claros acerca de las expectativas y desconocer que su desempeño actual no cumple con las expectativas requeridas (Moreno, 2003).

2.4.2.6. Dimensiones del desempeño laboral.

La Universidad de Salamanca, a través de la Unidad de Evaluación de la Calidad, elaboró un instrumento para medir el desempeño laboral, con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de la calidad en la prestación del servicio a usuarios, así como facilitar los medios y condiciones de trabajo idóneas en los respectivos puestos de trabajo (Universidad de Salamanca, 2004), bajo las siguientes dimensiones:

2.4.2.6.1. Puesto de trabajo.

Consiste en analizar las condiciones en el lugar de trabajo, donde desempeña la persona.

2.4.2.6.2. Línea de autoridad.

Considera el análisis de las líneas de autoridad, sus efectos y consecuencias y cómo el empleado percibe su influencia.

2.4.2.6.3. Ambiente de trabajo e integración.

Analiza el ambiente laboral y la forma en que el empleado se desenvuelve con respecto a la integración con sus compañeros de trabajo y cuál es su influencia en este sentido.

2.4.2.6.4. Comunicación y coordinación.

Analiza la percepción que tiene el empleado respecto a los canales de comunicación interno y los niveles de coordinación intrainstitucional.

2.4.2.6.5. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

Determina las condiciones ambientales en que se desenvuelve el empleado, si se presenta una infraestructura adecuada y los recursos a disposición para el cumplimiento cabal de sus funciones.

2.4.2.6.6. Implicación en la mejora.

Evalúa la percepción que tiene el empleado respecto a la mejora continua, es decir, cuáles son sus niveles de aceptación al cambio, como es la inclusión de nuevos procesos, planes de fortalecimiento, nuevas políticas y otros factores.

2.4.2.6.7. Motivación y reconocimiento.

Evalúa la percepción del empleado respecto a la motivación y reconocimiento que recibe por parte de las autoridades, bajo criterios personales o políticas institucionales.

2.5. Marco conceptual

Análisis de cargos. Significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. El análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Comportamiento organizacional. Es el estudio en el que se investiga la influencia que personas, grupos y estructuras organizacionales tienen en la conducta dentro de la empresa, y los conocimientos a la mejora de la eficacia de la empresa.

Desempeño laboral. Es el rendimiento laboral que evidencia el capital humano al efectuar las funciones y tareas principales que exige su responsabilidad laboral que asume.

Evaluación de puestos. Es un proceso que asiste a un conjunto de técnicas especiales, para determinar la evaluación personal de un puesto de trabajo dentro de una organización social y económica.

Organización. Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

Puesto de trabajo. Se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

Conforme las características que presentó la investigación se estableció la aplicación de un estudio descriptivo y correlacional. Descriptivo, puesto que la información se obtuvo sin cambiar el ambiente y se trabajó involucrando por una sola vez al grupo de personas, pero se mantuvo una interacción constante con los participantes, donde se aplicaron instrumentos para recolectar la información necesaria. Correlacional, porque permitió determinar la medida del grado en que las dos variables identificadas en la presente investigación se encontraron relacionadas, donde los datos procedentes del estudio fueron usados para predecir la puntuación y la ejecución de individuos que no han sido previamente probados en la variable de criterio, a partir de su puntuación en la variable predictora.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación fue no experimental considerando que no se manipularon deliberadamente las variables, lo que permitió realizar la observación de fenómenos tal y como se presentaron en su contexto natural y luego se analizó conforme el rigor que presentó la investigación. Las inferencias que se presentaron sobre las relaciones entre variables se realizaron sin intervención o influencia directa, por lo que las relaciones se

observaron tal y como se han dado en su contexto. Su propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó el estadístico chi-cuadrado, que es una medida de divergencia entre la distribución de sus datos y una distribución esperada o hipotética de su elección, lo que permitió probar la independencia o determinar la asociación entre variables de criterio y predictora.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población.

Estuvo conformada por los miembros de la Asociación/Misión local que es un cuerpo organizado y conformado por las iglesias de un estado, provincia o territorio, correspondiente al Estado de Brasil, que son 1.382 pastores.

3.3.2. Muestra.

Para la determinación de la muestra se consideró a la Iglesia Adventista del Séptimo Día ubicada en la ciudad de Campinas, Sao Paulo, República del Brasil, conformado por una asociación de 70 pastores.

A partir de la selección de la muestra, se determinó criterios de inclusión y exclusión, donde se incluyeron a los pastores de origen nacional y extranjero que realizaron actividades laborales como pastores, coordinadores del área administrativa, financiera, de voluntariado y líderes de grupos. Se excluyeron a los practicantes, misioneros aún no formados, así como personas que no están en la hoja de pagos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación, se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, diseñado exclusivamente para ser aplicado con los líderes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, de la ciudad de Campinas. El cuestionario se aplicó a los pastores de manera individual, sin la intervención del encuestador, con el propósito de obtener opinión y criterios acerca del tema que se investigó.

El cuestionario del compromiso organizacional estuvo compuesto por seis dimensiones divididas en: Liderazgo con nueve ítems, motivación con ocho ítems, trabajo en equipo con nueve ítems, comunicación con ocho ítems, participación con ocho ítems y estructura organizacional con siete ítems.

El cuestionario de desempeño laboral estuvo compuesto por siete dimensiones, las cuales comprendieron: Puesto de trabajo con 5 ítems, línea de autoridad con cinco ítems, ambiente de trabajo e investigación con cinco ítems, comunicación y coordinación con cinco ítems, condiciones ambientales, infraestructura y recursos con cuatro ítems, implicación en la mejora con seis ítems y motivación y reconocimiento con seis ítems respectivamente.

Tabla 1
Estructura del cuestionario

Dimensiones	Variables	Número de preguntas
Competencias organizacionales	Liderazgo	9
	Motivación	8
	Trabajo en equipo	9
	Comunicación	8
	Participación	8
	Estructura organizacional	7
Desempeño laboral	Puesto de trabajo	5
	Línea de autoridad	5
	Ambiente de trabajo e investigación	5
	Comunicación y coordinación	5
	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	4
	Implicación en la mejora	6
	Motivación y reconocimiento	6
	Total de preguntas	85

Cada pregunta tuvo opciones de acuerdo a la escala de Likert asignándole una puntuación que correspondió a: 1 nunca, 2 casi nunca, 3 en ocasiones, 4 casi siempre y 5 siempre (Anexo 1).

Posteriormente se procesaron los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, calculando los puntos que tiene cada uno a través de la media ponderada. La fórmula de la media ponderada fue la siguiente:

$$\bar{X}_w = \frac{\sum Fx}{\sum F}$$

Dónde:

X = Clases (cantidad de puntos asignados)

F= Frecuencia (número de observaciones)

Se calculó el porcentaje que represento la puntuación alcanzada contra la puntuación máxima a obtener para emitir el criterio de evaluación, relacionándola con la escala establecida:

- Menos del 60%: Muy Mal (MM)
- De 60 a 69%: Mal (M)
- De 70 a 79%: Regular (R)
- De 80 a 89%: Aceptable (A)
- De 90 a 100%: Satisfactorio (S)

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información obtenida fue procesada a través de una base de datos utilizando el software de procesamiento estadístico Pasw Statistics (SPSS versión 23.0). La misma fue inicialmente depurada con el fin de detectar observaciones atípicas e identificar valores faltantes. Para dar cumplimiento a los objetivos específicos establecidos se realizó el análisis de la muestra. Para ello se utilizó estadísticos que permitió, no sólo describir las variables que se utilizó, sino también detectar posibles relaciones entre ellas. Para evaluar la posible relación entre variables categóricas, se utilizó el test de independencia chi-cuadrado. Tanto las tablas de contingencia como el estadístico chi-cuadrado de Pearson, que se empleó para conocer la relación entre el nivel de competencias de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y el desempeño laboral. Para variables categóricas se organizó la información en tablas de frecuencias y de contingencia, usándose estadísticos

descriptivos tales como: frecuencias absolutas, porcentajes, media como estadígrafo de tendencia central y desviación estándar como medida del grado de dispersión.

Capítulo IV

Resultados y discusión

En este capítulo se presentan los resultados encontrados en el estudio que van desde la media ponderada de las dimensiones competencia organizacional y desempeño laboral hasta la relación de las variables motivos de estudio.

4.1. Competencias organizacionales

La aplicación de la encuesta permitió determinar una aproximación de la realidad que presentó la variable competencia organizacional, para lo cual, fue necesario efectuar el análisis de cada dimensión, lo que presentó cada una de las preguntas aplicadas, partiendo de los resultados de la aplicación de la media ponderada:

Tabla 2

Resultados de la aplicación de la media ponderada con respecto a la dimensión competencias organizacionales

V/Ind	Clases					Frecuencia					Frecuencia por clases					Media Pon.	%	Eval.		
	X1	X2	X3	X4	X5	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	FX	FX	FX	FX				FX	TOTAL
Liderazgo	9	18	27	36	45	2	3	75	252	305	637	18	54	2.025	9.072	13.725	24.894	4,34	87	A
Pregunta 1	1	2	3	4	5	-	-	3	22	46	71	-	-	9	88	230	327	4,61	92	S
Pregunta 2	1	2	3	4	5	-	-	1	16	54	71	-	-	3	64	270	337	4,75	95	S
Pregunta 3	1	2	3	4	5	-	-	7	28	35	70	-	-	21	112	175	308	4,40	88	A
Pregunta 4	1	2	3	4	5	1	1	14	38	17	71	1	2	42	152	85	282	3,97	79	R
Pregunta 5	1	2	3	4	5	-	-	3	20	47	70	-	-	9	80	235	324	4,63	93	S
Pregunta 6	1	2	3	4	5	1	-	18	31	21	71	1	-	54	124	105	284	4,00	80	A
Pregunta 7	1	2	3	4	5	-	1	10	30	30	71	-	2	30	120	150	302	4,25	85	A
Pregunta 8	1	2	3	4	5	-	-	9	37	25	71	-	-	27	148	125	300	4,23	85	A
Pregunta 9	1	2	3	4	5	-	1	10	30	30	71	-	2	30	120	150	302	4,25	85	A
Motivación	8	16	24	32	40	3	3	21	144	397	568	24	48	504	4.608	15.880	21.064	4,64	93	S
Pregunta 10	1	2	3	4	5	-	1	10	36	24	71	-	2	30	144	120	296	4,17	83	A
Pregunta 11	1	2	3	4	5	1	1	3	23	43	71	1	2	9	92	215	319	4,49	90	S
Pregunta 12	1	2	3	4	5	-	1	-	11	59	71	-	2	-	44	295	341	4,80	96	S
Pregunta 13	1	2	3	4	5	2	-	-	7	62	71	2	-	-	28	310	340	4,79	96	S
Pregunta 14	1	2	3	4	5	-	-	1	9	61	71	-	-	3	36	305	344	4,85	97	S
Pregunta 15	1	2	3	4	5	-	-	-	10	61	71	-	-	-	40	305	345	4,86	97	S
Pregunta 16	1	2	3	4	5	-	-	3	31	37	71	-	-	9	124	185	318	4,48	90	S
Pregunta 17	1	2	3	4	5	-	-	4	17	50	71	-	-	12	68	250	330	4,65	93	S
Trabajo en equipo	9	18	27	36	45	17	13	113	278	218	639	153	234	3.051	10.008	9.810	23.256	4,04	80	A
Pregunta 18	1	2	3	4	5	-	2	13	39	17	71	-	4	39	156	85	284	4,00	80	A
Pregunta 19	1	2	3	4	5	-	1	20	37	13	71	-	2	60	148	65	275	3,87	77	R
Pregunta 20	1	2	3	4	5	-	-	9	34	28	71	-	-	27	136	140	303	4,27	85	A
Pregunta 21	1	2	3	4	5	1	1	14	41	14	71	1	2	42	164	70	279	3,93	79	R
Pregunta 22	1	2	3	4	5	9	5	27	21	9	71	9	10	81	84	45	229	3,23	65	M
Pregunta 23	1	2	3	4	5	2	3	12	32	22	71	2	6	36	128	110	282	3,97	79	R
Pregunta 24	1	2	3	4	5	4	-	3	15	49	71	4	-	9	60	245	318	4,48	90	S
Pregunta 25	1	2	3	4	5	1	-	12	31	27	71	1	-	36	124	135	296	4,17	83	A
Pregunta 26	1	2	3	4	5	-	1	3	28	39	71	-	2	9	112	195	318	4,48	90	S

V/Ind	Clases					Frecuencia					Frecuencia por clases						Media	%	Eval.	
	X1	X2	X3	X4	X5	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	FX	FX	FX	FX	FX	TOTAL	Pon.		
Comunicación	8	16	24	32	40	1	12	132	295	128	568	8	192	3.168	9.440	5.120	17.928	3,95	79	R
Pregunta 27	1	2	3	4	5	-	-	10	37	24	71	-	-	30	148	120	298	4,20	84	A
Pregunta 28	1	2	3	4	5	-	-	17	36	18	71	-	-	51	144	90	285	4,01	80	A
Pregunta 29	1	2	3	4	5	-	1	13	46	11	71	-	2	39	184	55	280	3,94	79	R
Pregunta 30	1	2	3	4	5	-	4	15	32	20	71	-	8	45	128	100	281	3,96	79	R
Pregunta 31	1	2	3	4	5	-	2	25	31	13	71	-	4	75	124	65	268	3,77	75	R
Pregunta 32	1	2	3	4	5	-	1	19	42	9	71	-	2	57	168	45	272	3,83	77	R
Pregunta 33	1	2	3	4	5	1	1	18	39	12	71	1	2	54	156	60	273	3,85	77	R
Pregunta 34	1	2	3	4	5	-	3	15	32	21	71	-	6	45	128	105	284	4,00	80	A
Participación	8	16	24	32	40	7	24	124	268	145	568	56	384	2.976	8.576	5.800	17.792	3,92	78	R
Pregunta 35	1	2	3	4	5	1	6	32	24	8	71	1	12	96	96	40	245	3,45	69	M
Pregunta 36	1	2	3	4	5	1	1	-	23	46	71	1	2	-	92	230	325	4,58	92	A
Pregunta 37	1	2	3	4	5	-	3	7	47	14	71	-	6	21	188	70	285	4,01	80	A
Pregunta 38	1	2	3	4	5	-	2	26	30	13	71	-	4	78	120	65	267	3,76	75	R
Pregunta 39	1	2	3	4	5	2	1	17	39	12	71	2	2	51	156	60	271	3,82	76	R
Pregunta 40	1	2	3	4	5	1	3	14	31	22	71	1	6	42	124	110	283	3,99	80	A
Pregunta 41	1	2	3	4	5	-	6	19	39	7	71	-	12	57	156	35	260	3,66	73	R
Pregunta 42	1	2	3	4	5	2	2	9	35	23	71	2	4	27	140	115	288	4,06	81	A
Estructura organizacional	7	14	21	28	35	4	21	117	238	117	497	28	294	2.457	6.664	4.095	13.538	3,89	78	R
Pregunta 43	1	2	3	4	5	1	3	16	38	13	71	1	6	48	152	65	272	3,83	77	R
Pregunta 44	1	2	3	4	5	1	-	11	36	23	71	1	-	33	144	115	293	4,13	83	A
Pregunta 45	1	2	3	4	5	2	8	19	30	12	71	2	16	57	120	60	255	3,59	72	R
Pregunta 46	1	2	3	4	5	-	5	27	27	12	71	-	10	81	108	60	259	3,65	73	R
Pregunta 47	1	2	3	4	5	-	3	24	31	13	71	-	6	72	124	65	267	3,76	75	R
Pregunta 48	1	2	3	4	5	-	1	11	33	26	71	-	2	33	132	130	297	4,18	84	A
Pregunta 49	1	2	3	4	5	-	1	9	43	18	71	-	2	27	172	90	291	4,10	82	A
Total	49	98	147	196	245	34	76	582	1.475	1.310	3.477	1.666	7.448	85.554	289.100	320.950	118.218	4,13	82	A

4.1.1. Liderazgo

Tabla 3
Resultados de dimensión del liderazgo

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
1	Me comunico fácilmente con otros líderes de la iglesia	4,61	92%	Satisfactorio
2	En mi área de responsabilidad está claro el canal de autoridad	4,75	95%	Satisfactorio
3	Confío en las decisiones de las autoridades	4,40	88%	Aceptable
4	Las autoridades tiene conocimiento de lo que pasa en mi área de responsabilidad	3,97	79%	Regular
5	Mis líderes me trata con respeto al igual que a otros miembros	4,63	93%	Satisfactorio
6	Las autoridades tienen en cuenta las sugerencias de los líderes	4,00	80%	Aceptable
7	Las autoridades consideran mis argumentos y planteamientos	4,25	85%	Aceptable
8	Las autoridades me asignan una apropiada cantidad de responsabilidades	4,23	85%	Aceptable
9	Mis autoridades y líderes poseen prestigio ante la comunidad	4,25	85%	Aceptable
	Promedio General	4,34	87%	Aceptable

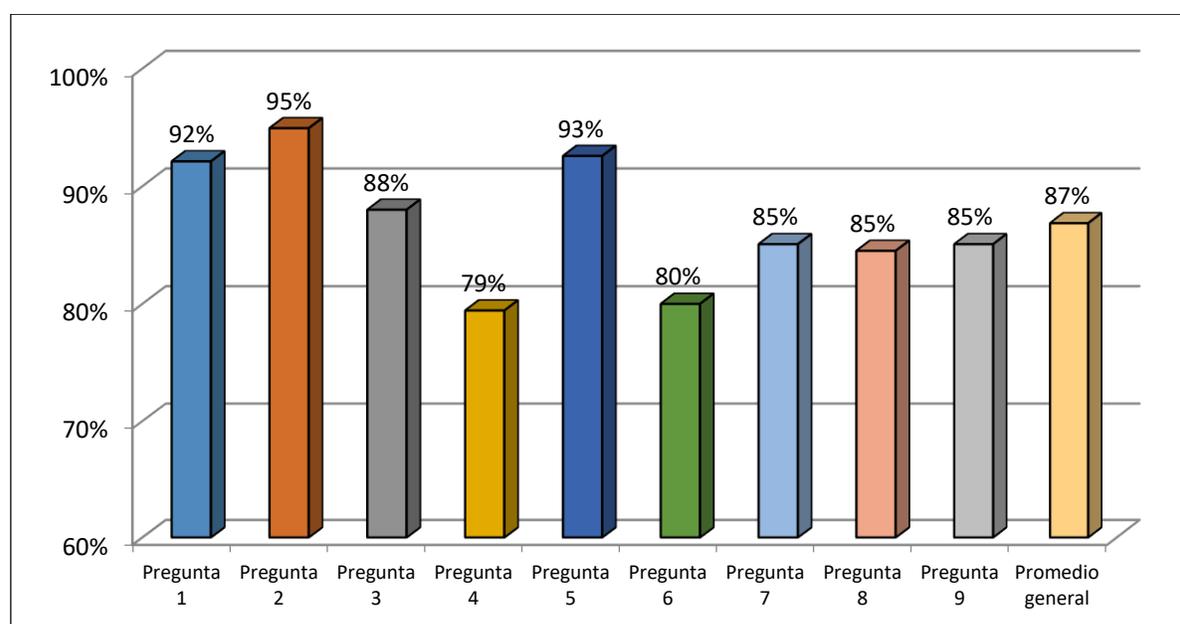


Figura 1. Resultados en porcentajes de la dimensión liderazgo

Los resultados de esta pregunta estableció una evaluación de satisfactoria (92%), es decir, los encuestados consideraron que se comunican fácilmente con otros líderes de la iglesia, esto determinó que en la organización existió un adecuado flujo de comunicación factor que se convierte en una fortaleza porque permite una correcta transmisión de información entre los componentes del talento humano, ya que permite la presencia de apoyo mutuo de los trabajos y el alcance de los objetivos planteados de manera eficaz. Por otro lado, existió un nivel satisfactorio de reconocimiento del canal de autoridad (95%), esto se dio principalmente porque la estructura organizacional de la iglesia es vertical, donde se puede identificar claramente la línea de autoridad, visión, políticas y objetivos que emanan de la iglesia norteamericana. Así mismo, existió una condición aceptable (88%) de los encuestados que confían en las decisiones de las autoridades, lo que demuestra el grado de confianza que tienen los colaboradores en el gobierno corporativo de la iglesia, logrando con esto que se disponga de un ambiente de trabajo mucho más eficiente, creativo e integrador. Respecto a la pregunta si las autoridades tienen conocimiento de lo que pasa en mi área de responsabilidad, los encuestados la valoraron de regular (79%), es decir, que posiblemente falta participación de los líderes de la iglesia en aspectos mucho más específicos de actividades que en un sinnúmero de veces se consideran rutinarias o sin valor, para lo que es necesario que las autoridades se inmiscuyan más en atender todas las áreas de responsabilidad, inclusive delegando autoridad.

Siguiendo con el análisis de la variable liderazgo, se pudo establecer que los encuestados consideraron satisfactoriamente (93%) que sus líderes les tratan con respeto al igual que a otros miembros, aquí es importante resaltar que no importa la definición universal de lo que está bien y lo que está mal en términos de trato, lo que importa en realidad es lo que cada

persona percibe del otro, es por eso que es de suma importancia estar atentos a las reacciones, emociones y necesidades de todos los miembros de la iglesia, que permita construir un clima organizacional en todos los niveles para lograr que los todos se sientan identificados e integrados con las acciones que emprenda la iglesia para ampliar y mejorar su participación en la comunidad. Los canales de comunicación que se presenten entre los diferentes niveles de autoridad deben ser canalizados para aceptar sugerencias por parte de sus colaboradores como mecanismos de mejoramiento continuo y desarrollo organizacional, en este sentido los líderes de la iglesia local consideraron aceptable (80%) la actitud de las máximas autoridades al aceptar y sus opiniones y sugerencias; e igualmente aceptable (85%) que sus argumentos y planteamientos sean escuchados, lo que crea un ambiente favorable a la organización, pues fomenta la comunicación en doble vía.

Los encuestados en esta variable, reconocieron que es aceptable (85%) las decisiones de las autoridades para asignar una cantidad apropiada de responsabilidades, considerando que la Iglesia está manejada totalmente por medio del voluntariado, donde no existe ningún trabajo remunerado, excepto la limpieza de las dependencias del edificio. Esto ha motivado que exista una gran cantidad de personas llegan a las instalaciones y deseen formar parte de la iglesia cumpliendo cualquier actividad que les sean asignada, sin embargo, actualmente no existe un modelo organizativo que permita identificar dones, talentos y habilidades en las personas, con el fin de que puedan colaborar efectiva y activamente en la Iglesia, lo que en varias ocasiones ha producido que varios voluntarios se sientan molestos y se retiren de la comunidad. Finalmente, en lo que respecta a lo que piensan los encuestados sobre si las autoridades y líderes de la iglesia poseen prestigio ante la comunidad, se estableció una condición aceptable (85%) gracias a que se han desarrollado esfuerzos alrededor del

acompañamiento de grupos vulnerables y comunidades empobrecidas, bajo un discurso de cambio o transformación de estructuras como parte importante en el desarrollo de los proyectos de acción social, asumiendo un enfoque de servicio. Desde el punto de vista estratégico, se ha buscado transformar la sociedad a través de un cambio ético o moral, donde los programas de las iglesias han incidido en la educación ciudadana para la toma de conciencia sobre la defensa y protección de los derechos, basados en una sana doctrina cristiana orientadora al servicio en base a lo que predicaba Jesús.

De manera general la variable liderazgo alcanzó una valoración de 87%, es decir, aceptable, donde la mayor parte de las respuestas de los encuestados aportaron de manera positiva a que exista una adecuada perspectiva sobre las autoridades y líderes de la iglesia, considerando que uno de los aspectos más importantes que hay que tomar del estilo de liderazgo, es el establecer la relación entre líderes y seguidores en la iglesia cristiana, donde exista una línea continua donde se compartan las decisiones por consenso, orientados a un fin común que es el fortalecimiento del Cuerpo de Cristo.

4.1.2. Motivación

Tabla 4
Resultados de la dimensión motivación

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
10	La iglesia me reconoce cuando cumplo satisfactoriamente mis tareas	4,48	83%	Aceptable
11	La institución me ofrece las condiciones adecuadas para desempeñar mi responsabilidad	4,65	90%	Satisfactorio
12	Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito de la iglesia	4,04	96%	Satisfactorio
13	A mí me gusta trabajar en la iglesia	4,00	96%	Satisfactorio
14	Mis planes son realizar todo mi futuro profesional en la iglesia	3,87	97%	Satisfactorio
15	Me siento orgulloso de asumir responsabilidades en la iglesia	4,27	97%	Satisfactorio
16	Tengo todas las comodidades que necesito para cumplir con mis responsabilidades	3,93	90%	Satisfactorio
17	Los incentivos económicos que me proporciona la iglesia por mis responsabilidades cubre las necesidades básicas que requiero	3,23	93%	Satisfactorio
	Promedio General	4,64	93%	Satisfactorio

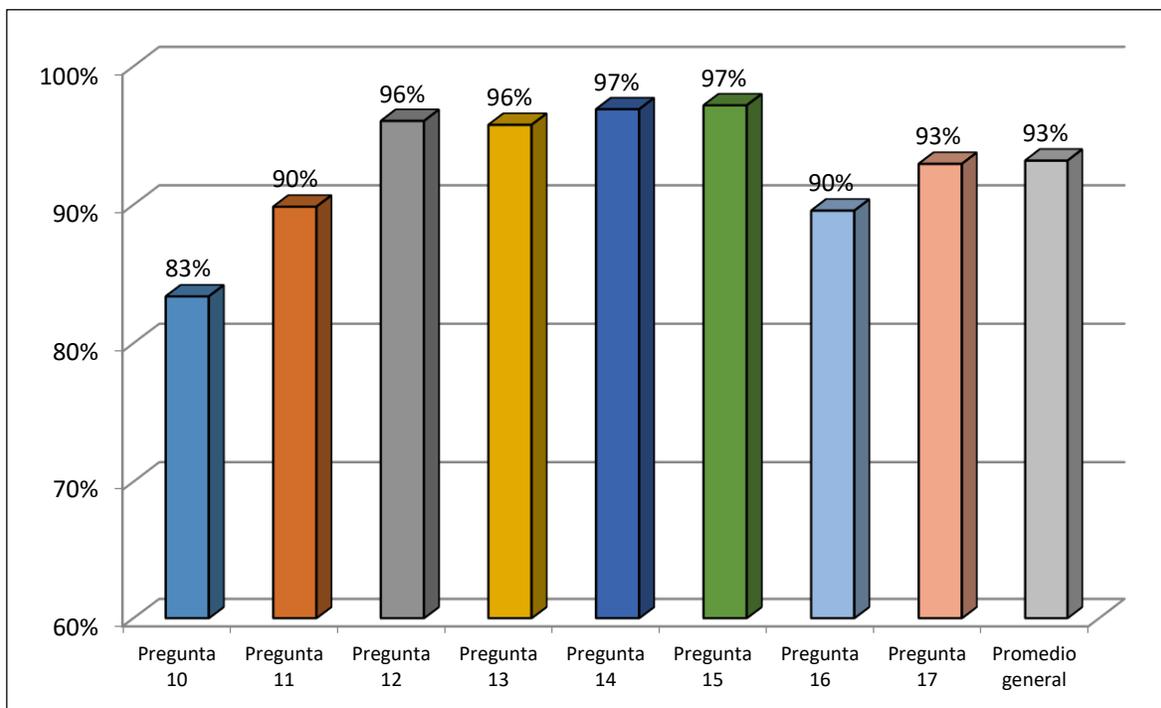


Figura 2. Resultados en porcentajes de la dimensión motivación

En esta variable se buscó identificar el nivel de valoración de los encuestados respecto al nivel de motivación que tienen por parte de la organización, determinándose una valoración de aceptable (83%), el hecho de que las autoridades y miembros de la iglesia reconozcan cuando un líder cumple satisfactoriamente sus tareas es una herramienta de gestión clave que refuerza la relación de la organización con sus colaboradores, lo que origina relaciones positivas al interior de la iglesia, puesto que cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando, además, acciones y comportamientos que permiten disponer de un clima organizacional adecuado. Por otra parte, los encuestados valoraron de satisfactorias (90%) las condiciones que la institución ofrece para desempeñar sus responsabilidades, puesto que la organización ha puesto énfasis en brindar un ambiente donde el talento humano sea capaz de mantenerse unido y pueda afrontar los desafíos y alcanzar los objetivos de la organización, al tiempo que desarrollan dones y habilidades en favor de la iglesia y la comunidad. El adecuado compromiso que existe por parte de los

miembros de la iglesia hacia el cumplimiento de sus responsabilidades, hizo que los líderes de manera satisfactoria (96%) respondan que están dispuestos a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito de la iglesia, factor que debe ser aprovechado y gestionado de manera adecuada a través de la identificación de dones, talentos y habilidades de los líderes y miembros con el objetivo de cumplir de la mejor manera con las actividades misionales de la iglesia.

Los encuestados valoraron de satisfactorio (96%) la necesidad de trabajar para la iglesia, puesto que los líderes se han caracterizado por su acción voluntaria a favor de la situación social de los ciudadanos y ciudadanas del mundo, por lo que de manera altruista y solidaria deciden participar, junto con otros, en diferentes proyectos dentro de una organización de voluntariado, dedicando parte de su tiempo en beneficio de una acción enmarcada en objetivos comunes, lo que permite también establecer de manera satisfactoria (97%) la necesidad de los líderes de desarrollar todo su futuro profesional en la iglesia. Este reto también permite los líderes valores de satisfactorio (97%) y como motivo de orgullo el asumir responsabilidades que les imponga la iglesia a favor de su comunidad.

El ambiente laboral es un aspecto importante y necesario para el desempeño de las actividades, en este sentido, los encuestados valoraron de satisfactorio (90%) el hecho de que tienen todas las comodidades que necesitan para cumplir con sus responsabilidades, puesto que el líder, además de tener necesidades personales, profesionales y materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para desarrollar sus dones, habilidades y destrezas de una manera óptima.

Los encuestados valoraron de satisfactorio (93%) el sistema de incentivos económicos que proporciona la iglesia para cubrir las necesidades de sus líderes, esto es un factor

importante para el desarrollo profesional de los colaboradores, puesto que los especialistas recomiendan recompensar e incentivar un comportamiento que demuestre que una persona se encuentra implicada con la organización, considerando que todas las personas necesitan ser apreciadas, las autoridades han sabido reconocer los éxitos de sus colaboradores, divulgarlos y premiarlos, estos son algunos de los pilares para lograr los objetivos, sin embargo, es significativo destacar que no siempre la compensación económica del personal es motivante sino que también la parte emocional juega un papel importante en la producción, en el ambiente de trabajo y en la autoestima de la persona.

De manera general, la variable motivación reflejó un valoración de (93%), que demuestra ser satisfactoria, donde la mayor parte de las respuestas de los encuestados consideran que la motivación ha sido manejada adecuadamente por las autoridades de la iglesia, que han sabido reconocer las acciones que nacen de una vocación, donde los líderes mediante el voluntariado y su acción constituyen una aportación cualificada a la acción social, ya que buscan promover la participación, animar a la cooperación y a la solidaridad de la sociedad y de la comunidad, en la que se desarrolla y proporcionar los recursos necesarios para solucionar los problemas de la comunidad de una manera altruista.

4.1.3. Trabajo en Equipo.

Tabla 5
Resultados de la dimensión trabajo en equipo

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
18	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	4,00	80%	Aceptable
19	Las personas con las que trabajo cumplen con sus tareas	3,87	77%	Regular
20	El personal en mi área, trabaja bien cuando lo hacemos juntos	4,27	85%	Aceptable
21	Los recursos se comparten libremente a lo largo la institución	3,93	79%	Regular
22	Cuando se me presenta algún problema mis compañeros asumen mis tareas	3,23	65%	Malo
23	Mi área de trabajo se comunica con las demás áreas de trabajo	3,97	79%	Regular
24	Mi área de trabajo contribuye a los resultados de la institución	4,48	90%	Satisfactorio
25	Mi área de trabajo conoce las necesidades de los clientes internos y externos	4,17	83%	Aceptable
26	Conozco las necesidades la institución	4,48	90%	Satisfactorio
	Promedio General	4,64	80%	Aceptable

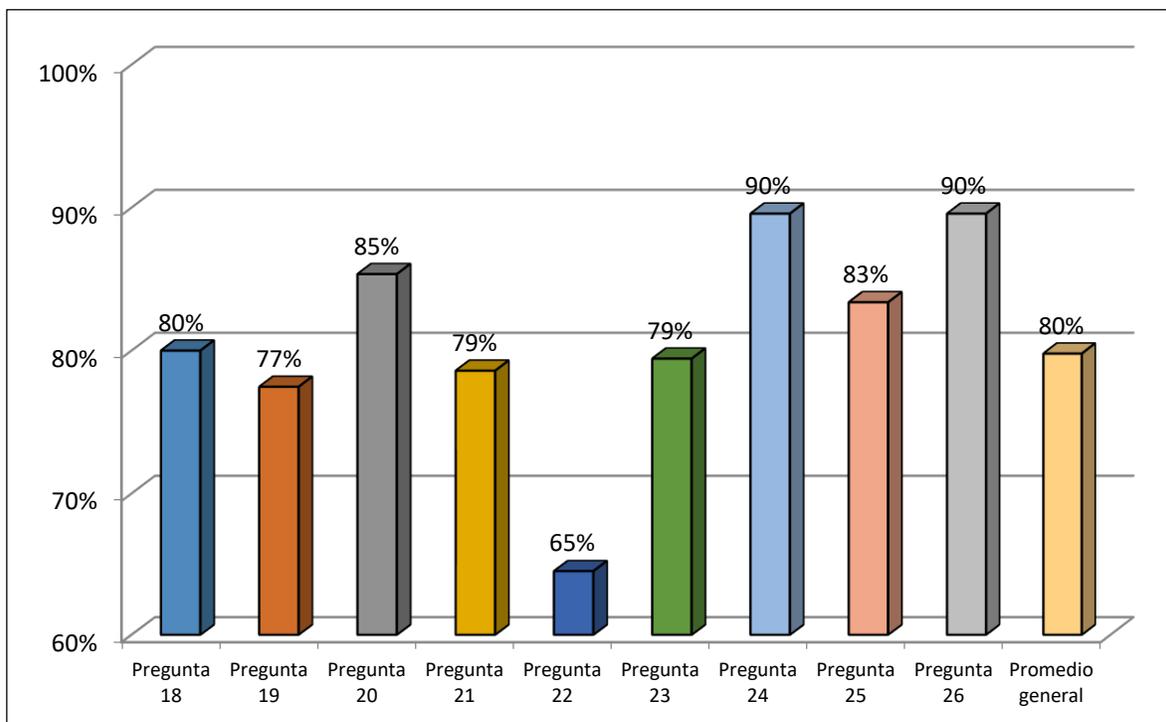


Figura 3. Resultados en porcentajes de la dimensión trabajo en equipo

Esta dimensión buscó establecer el nivel de participación de los líderes de la iglesia en el trabajo en equipo para lo que, en primer lugar, se buscó establecer el nivel de confianza entre colaboradores, a lo que los encuestados determinaron de aceptable (80%), sin embargo, es un aspecto que se debe considerar mejorarlo, puesto que la confianza es el elemento esencial para generar prosperidad colectiva y garantizar el desarrollo sostenible en la iglesia. En lo que respecta al nivel de percepción que tienen sobre las otras personas con las que trabajan, para saber si cumplen con sus tareas, los encuestados la valoraron de regular (77%), lo que significa que no existe el nivel adecuado de confianza en las tareas que se cumplen como equipo de trabajo, por lo que se deben tomar las acciones con el propósito aumentar significativamente los niveles de confianza entre los líderes de la iglesia, otorgándoles la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades y ejercer el liderazgo y la inteligencia colectiva, que permita obtener mejores resultados para la organización. En este mismo sentido los líderes consideraron que el personal de su área de

responsabilidad trabaja aceptablemente (85%) cuando forman equipos de trabajo, lo que genera un beneficio a la institución, puesto que el contar con un buen equipo multidisciplinario es esencial para un alto rendimiento organización. El trabajar bajo este esquema no implica que todos los miembros se enfoquen en la misma tarea o que cada uno tenga que ser capaz de desempeñar las funciones de los demás, al contrario, trata de una sinergia en la que todos aportan algo desde sus dones, experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo y logrando grandes resultados. Bien encaminado ayuda a maximizar las fortalezas de cada integrante, sacando lo mejor de sí y complementándolo con las de los demás.

Por otro lado, los encuestados valoraron de regular (79%) la situación que se presenta cuando se requiere que los recursos se compartan libremente a lo largo la institución, esta situación se da principalmente cuando por razones económicas se utilizan, reutilizan o se comparten recursos con otras áreas. Respecto a la valoración dada al sentido de solidaridad cuando se presenta algún problema y los líderes tienen que asumir las tareas de sus compañeros, los líderes tienen una mala percepción (65%), es decir, hay poca colaboración entre el equipo de trabajo, factor que debe ser fortalecido con el fin de mejorar el grado de participación entre compañeros que por diferentes motivos tienen que delegar sus funciones. Respecto a la comunicación que se presenta entre áreas de trabajo fue valorada de regular (79%), lo que significa que, si se presenta una inadecuada falta de comunicación, puede fomentar una inadecuada coordinación en los equipos de trabajo para alcanzar objetivos comunes en la organización. El grado de nivel de compromiso de los líderes con los objetivos de la iglesia, permitió establecer una valoración de satisfactoria (90%), la idea que tienen de que los equipos de trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la

organización. En un sentido más amplio, fue aceptable (83%) el conocimiento que tienen los líderes, respecto al conocimiento que tienen sobre las necesidades de los clientes internos y externos de la iglesia, así como, consideraron satisfactorio (90%) el hecho de que conocen las necesidades la institución.

De manera general, la variable trabajo en equipo presentó una valoración de (80%), que demostró ser aceptable, sin embargo, no hay que descuidar el hecho de que varias preguntas alcanzaron una valoración de regular e inclusive de mala, factores que deben ser considerados para realizar mejoras que beneficien a la organización.

4.1.4. Comunicación.

Tabla 6
Resultados de la dimensión comunicación

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
27	La iglesia cuenta con canales de comunicación adecuados	4,20	84%	Aceptable
28	La comunicación entre mi equipo de trabajo es fluida y acertada	4,01	80%	Aceptable
29	La información se socializa a tiempo y completa	3,94	79%	Regular
30	En la iglesia se desarrollan procesos participativos y democráticos	3,96	79%	Regular
31	La comunicación es clara y franca en todos los niveles del mando	3,77	75%	Regular
32	La comunicación es parte de la cultura de la iglesia	3,83	77%	Regular
33	Considero que hay una buena comunicación en la iglesia	3,85	77%	Regular
34	Mis criterios son escuchados en el área donde cumplo mis responsabilidades	4,00	80%	Aceptable
	Promedio General	4,95	79%	Regular

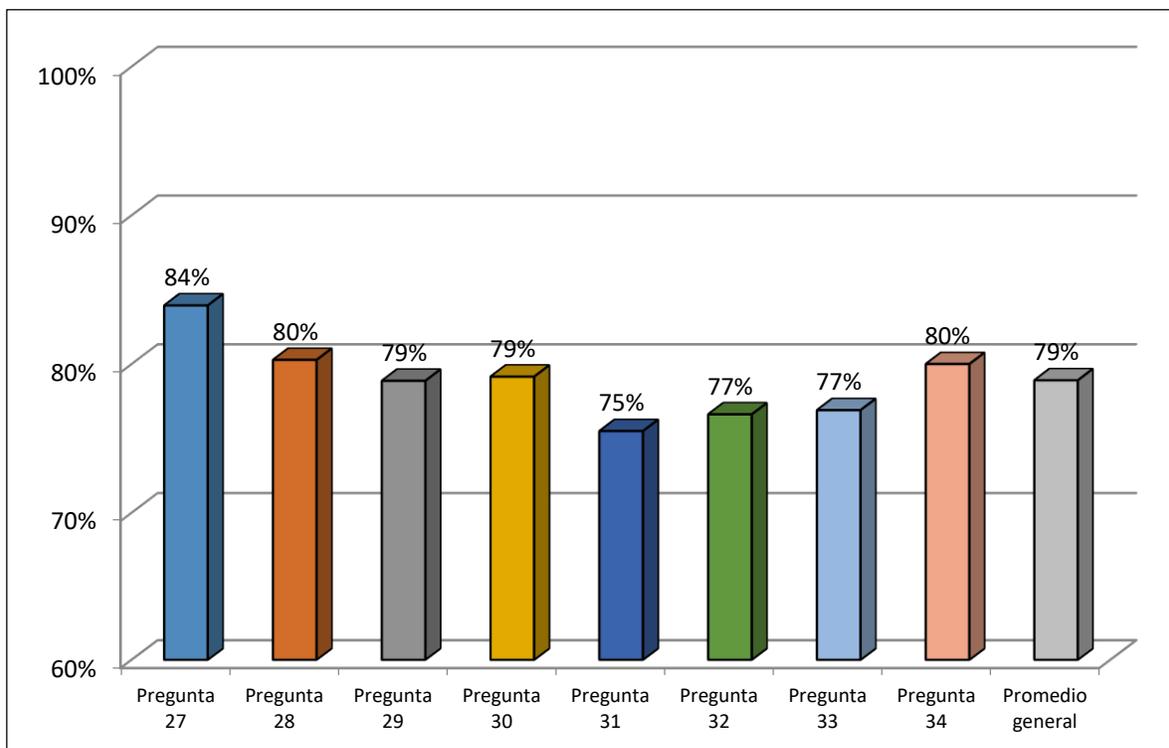


Figura 4. Resultados en porcentajes de la dimensión comunicación

En esta variable se buscó establecer el nivel de eficiencia de los canales de comunicación organizacionales, para lo cual primer lugar se valoró de aceptable (84%) que la iglesia cuente con canales de comunicación adecuados, considerando que una buena comunicación es vital, ya que así los líderes y colaboradores de la iglesia se mantienen informados, escuchados y valorados, promueve que puedan brindar sus opiniones y sugerencias, logrando con esto una mayor lealtad hacia la organización. En este mismo sentido, los encuestados consideraron aceptable (80%) la comunicación que existe entre el equipo de trabajo, la cual es fluida y acertada, lo que permite que los líderes estén enfocados en los objetivos organizacionales. Por otro lado, los líderes de la iglesia consideraron que la información se socializa de manera regular (79%), lo que quiere decir que no existe el flujo adecuado de información, lo que puede perjudicar el trabajo, ya que

se pueden producir retrasos, duplicidad de tareas, menor calidad en los procesos, baja productividad, desmotivación e incertidumbre.

Respecto a la valoración determinada para conocer si en la iglesia se desarrollan procesos participativos y democráticos, los encuestados consideraron que fue regular (79%), por lo que se pudo deducir que posiblemente se estén generando resistencias en la implementación de procesos participativos que persiguen modificar el acceso a los procesos de toma de decisiones, considerando que las autoridades globales y locales están bien definidas, lo que puede limitar el acceso a programas de desarrollo profesional de los líderes locales. Sobre la percepción que tienen los encuestados si la comunicación en la iglesia local es clara y franca en todos los niveles del mando, existió una valoración de regular (75%), este factor debe ser considerado seriamente por las autoridades, puesto que una comunicación deficiente puede traer consecuencias nefastas para cualquier organización, lo que es necesario que los líderes dispongan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos y de esta manera contribuyan al objetivo que se ha planteado la iglesia a nivel local y comunitario.

La valoración dada a la comunicación, es parte de la cultura de la iglesia, los resultados se presentaron como regular (77%), lo que significa que las autoridades no están poniendo énfasis en la comunicación con el público interno, que es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional, factor que puede influir negativamente en el desarrollo y sostenibilidad de la iglesia. Por otro lado, los encuestados consideran regular (77%) la comunicación en la iglesia, por lo que, al no resolver estos problemas a tiempo, sea por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional, se puede comprometer a la organización y podrían acabar teniendo

consecuencias en los resultados esperados por las autoridades. Finalmente, los encuestados consideraron que es aceptable (80%) la predisposición de las autoridades en escuchar los criterios en el área donde cumplen sus responsabilidades los líderes.

De manera general, la variable comunicación presentó una valoración de regular (79%), lo que puede derivar en que los líderes no se sientan parte de la organización, por lo que su grado de compromiso será muy pobre. Muchas veces las autoridades invierten mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión, pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento de los colaboradores con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral, por lo tanto, es necesario que las autoridades estén conscientes de que la comunicación ayudará a la organización a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y sus valores, en función de apoyar un proyecto común, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. Si las autoridades le otorgan la importancia estratégica a la comunicación para motivar a sus colaboradores y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, aseguran que las metas y objetivos estén bien comprendidos por todos y con ello recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados que se buscan alcanzar como iglesia global.

4.1.5. Participación.

Tabla 7
Resultados de la dimensión participación

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
35	Cuando hay una meta para la iglesia, todos los líderes se involucran activamente para su logro	3,45	69%	Mala
36	Me preocupo por participar en la definición de las metas de mi iglesia	4,58	92%	Satisfactoria
37	Las iniciativas de los diferentes líderes cuentan con el respaldo de las autoridades de la iglesia	4,01	80%	Aceptable
38	Las autoridades de la iglesia propician cambios positivos para los líderes de la iglesia	3,76	75%	Regular
39	Cuando se va a hacer algo, a los líderes se les informa en tiempo establecido	3,82	76%	Regular
40	En esta iglesia la participación es privilegio de todos los líderes	3,99	80%	Aceptable
41	En la iglesia se ejecutan las ideas que damos para el mejoramiento	3,66	73%	Regular
42	Siento que participo en la toma de las principales decisiones de la iglesia y en sus resultados	4,06	81%	Aceptable
	Promedio General	3,92%	78%	Regular

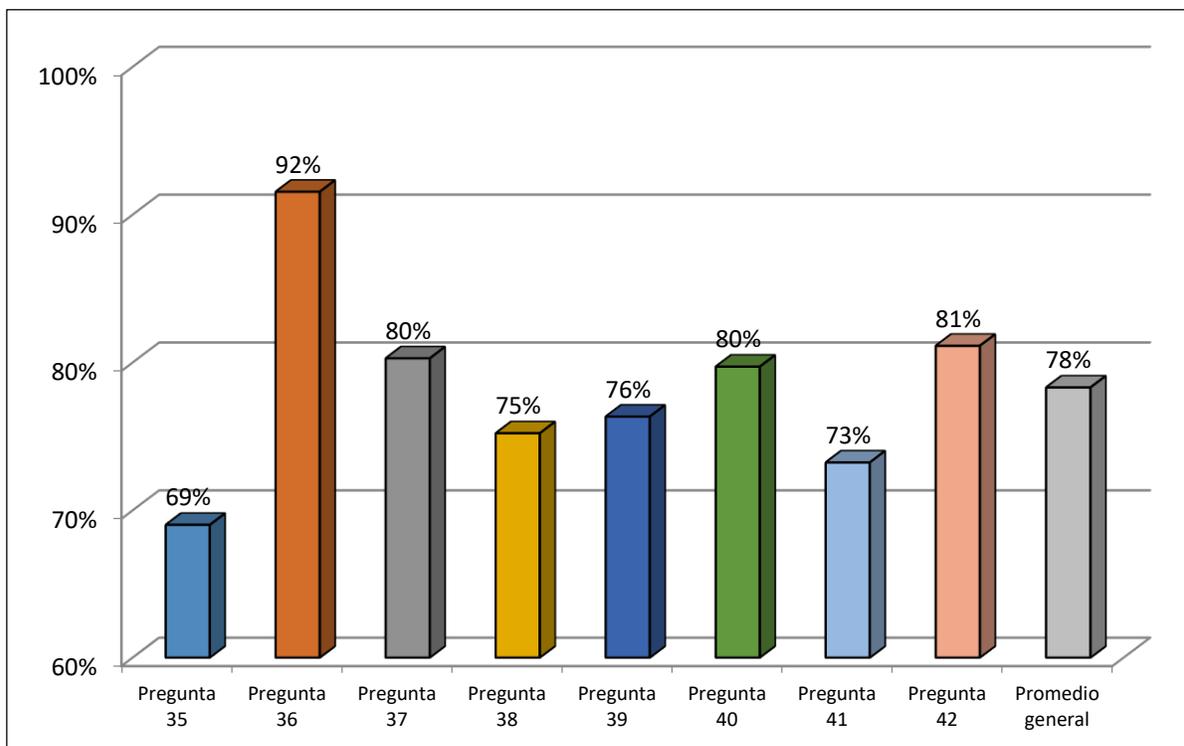


Figura 5. Resultados en porcentajes de la dimensión participación

En esta dimensión se buscó identificar el grado de participación de los líderes de la iglesia en relación a los objetivos organizacionales, para lo que primer lugar se estableció la valoración para determinar si todos los líderes se involucran activamente para su logro de las metas de la iglesia, mismo que fue calificado como mal (69%), es decir, no existe una adecuada participación de los líderes en el cumplimiento de las metas organizacionales factor que puede estar motivado por la falta de compromiso hacia la organización, derivado posiblemente porque los líderes llevan largo tiempo realizando la misma tarea sin que se les asigne nuevas responsabilidades, donde la monotonía y la falta de participación en otras áreas de la organización pueden hacer que el líder sienta que su desarrollo profesional está estancado y que ya no tiene nada más que ofrecer, lo que coarta la creación de nuevas iniciativas e ideas. Sin embargo, los líderes consideraron un nivel satisfactorio (92%) el hecho de que sus iniciativas cuentan con el respaldo de las autoridades de la iglesia. Por

otro lado, los encuestados consideraron aceptable (80%) que las autoridades de la iglesia propicien cambios positivos para los líderes de la iglesia.

En lo que respecta al flujo de información que tienen los líderes cuando se va a hacer algo en la iglesia, tuvo una valoración de regular (75%), lo que significa que la información no está siendo canalizada de manera adecuada y en los tiempos necesarios para que las acciones se puedan ejecutar de manera eficiente. Así mismo, con una valoración de regular (76%) los líderes sienten que no existe una adecuada participación en la toma de decisiones de la organización, donde de manera aceptable (80%) consideran que la participación es un privilegio de todos, así como de manera regular (73%) consideran que en la iglesia se ejecutan las ideas que desarrollan para el mejoramiento organizacional, lo que finalmente produce de manera aceptable (81%) su participación en la toma de las principales decisiones de la iglesia y en sus resultados.

Los resultados de manera general en esta dimensión tuvo una valoración de regular (78%), donde la participación de los líderes no es la más adecuada para la organización, por lo que se debe considerar estructurar una estrategia para que los líderes tengan un mayor grado de involucramiento con los objetivos de la iglesia, considerando que la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, puede fomentar la motivación y la autoestima de los líderes y mejorar las relaciones interpersonales con los otros miembros de la comunidad.

4.1.6. Estructura Organizacional.

Tabla 8
Resultados de la variable estructura organizacional

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
43	Las responsabilidades de los líderes se ejecutan en correspondencia con la estructura de la iglesia	3,83	77%	Regular
44	Según la estructura de la iglesia, se establecen mecanismos que garantizan la coordinación entre las áreas para el logro de los objetivos	4,13	83%	Aceptable
45	Los canales de organización de la iglesia local corresponden con los niveles de autoridad de la iglesia internacional	3,59	72%	Regular
46	La estructura de la iglesia propicia solamente la subordinación absoluta a las autoridades	3,65	73%	Regular
47	El diseño de la estructura de la iglesia propicia que no existan barreras entre las diferentes áreas	3,76	75%	Regular
48	La estructura de la iglesia facilita el flujo de la comunicación tanto vertical como horizontal	4,18	84%	Aceptable
49	La estructura de la iglesia define claramente las responsabilidades de sus líderes	4,10	82%	Aceptable
	Promedio General	3,89%	78%	Regular

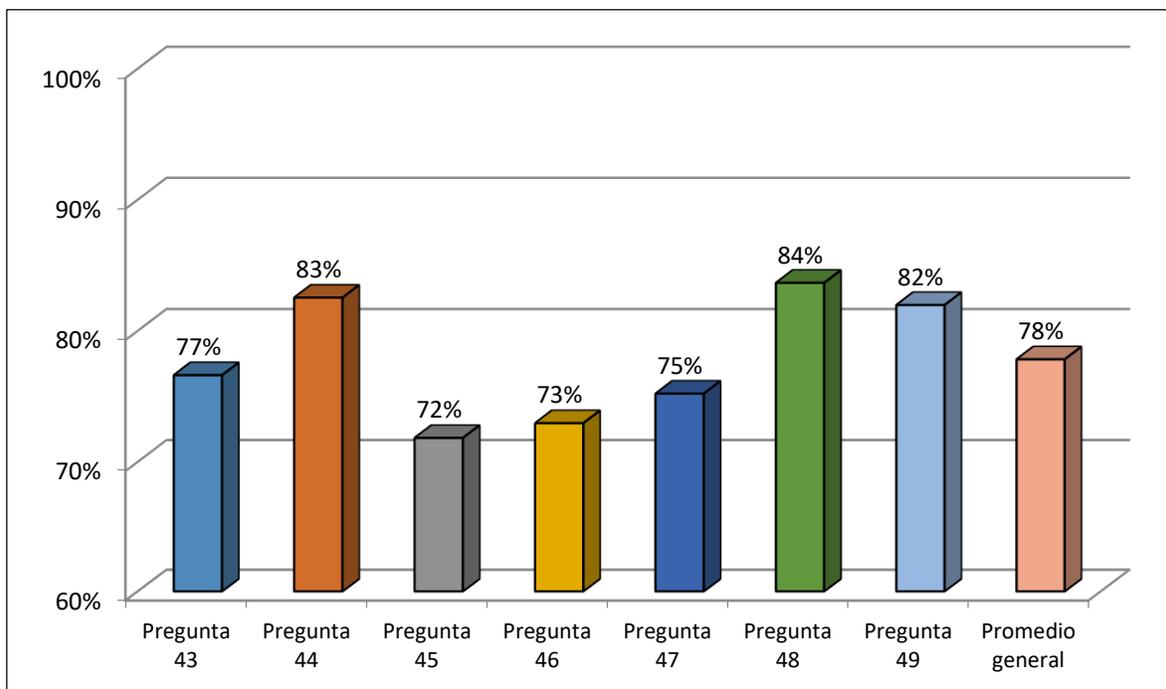


Figura 6. Resultados en porcentajes de la dimensión estructura organizacional

En esta dimensión se buscaba identificar el vínculo que existe entre las actividades que realizan y la estructura organizativa de la iglesia, para lo que en primer lugar se valoró las responsabilidades de los líderes se ejecutan en correspondencia con la estructura de la iglesia, cuyo resultado fue regular (77%), es decir, los encuestados determinaron que no existe un adecuado nivel de distribución de responsabilidades, posiblemente influenciado por la necesidad de alcanzar más altos cargos en la organización conforme su desarrollo profesional, donde el hecho de implicar a los líderes en el proceso de toma de decisiones a una más alto nivel organizacional puede resultar en un aspecto fundamental para la iglesia se posiciones de mejor y mayor manera en la comunidad. Así mismo, los encuestados consideraron de manera aceptable (83%) el hecho de que se establezcan mecanismos que garanticen la coordinación entre las áreas para el logro de los objetivos de la iglesia. En este mismo sentido, de manera regular (72%) los encuestados consideraron que los canales de organización de la iglesia local corresponden con los niveles de autoridad de la iglesia

internacional, donde también de manera regular (73%) se consideró que la estructura de la iglesia propicia solamente la subordinación absoluta a las autoridades e igualmente de manera regular (75%) los encuestados establecieron que el diseño de la estructura de la iglesia propicia que no existan barreras entre las diferentes áreas.

Por otro lado, los encuestados consideraron aceptable (84%) que la estructura de la iglesia facilita el flujo de la comunicación, donde los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) que no recorren por los canales formales con la transparencia y velocidad adecuadas, podrían producir vacíos de información que pueden ser llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos verosímiles pero falsos y que desvían la atención de la gestión profesional, por lo que se debe considerar mejorar este factor, para que la comunicación formal esté en función de apoyar el proyecto empresarial, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de todos los miembros de la iglesia. Finalmente, los encuestados consideraron aceptable (82%) que la estructura de la iglesia está definida claramente en relación a las responsabilidades de sus líderes, gracias a una adecuada identificación de dones, talentos y habilidades en concordancia de todos los niveles organizacionales de la iglesia, tanto internacional, como local.

Los resultados generales de la variable estructura organizacional fue regular (78%), factor que debe ser considerado por las autoridades, con el fin de que se pueda identificar claramente los elementos que contribuyan a establecer una estrecha y adecuada vinculación entre los objetivos personales de los líderes de la iglesia con los objetivos organizacionales, con el fin de alcanzar metas comunes que favorezcan a la comunidad cristiana.

4.2. Dimensión Desempeño Laboral

La aplicación de la encuesta permitió determinar una aproximación de la realidad que presentó la variable desempeño laboral, para lo cual, fue necesario efectuar el análisis de cada dimensión, lo que representó cada una de las preguntas aplicadas, partiendo de los resultados de la aplicación de la media ponderada:

Tabla 9

Resultados de la aplicación de la media ponderada con respecto a la dimensión desempeño laboral

V/Ind	Clases					Frecuencia					Frecuencia por clases						Media Pon.	%	Eval.	
	X1	X2	X3	X4	X5	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	FX	FX	FX	FX	FX				TOTAL
Puesto de trabajo	5	10	15	20	25	1	4	48	175	127	355	5	40	720	3.500	3.175	7.440	4,19	84	A
Pregunta 50	1	2	3	4	5	-	1	9	43	18	71	-	2	27	172	90	291	4,10	82	A
Pregunta 51	1	2	3	4	5	-	-	3	31	37	71	-	-	9	124	185	318	4,48	90	S
Pregunta 52	1	2	3	4	5	1	1	10	37	22	71	1	2	30	148	110	291	4,10	82	A
Pregunta 53	1	2	3	4	5	-	1	4	37	29	71	-	2	12	148	145	307	4,32	86	A
Pregunta 54	1	2	3	4	5	-	1	22	27	21	71	-	2	66	108	105	281	3,96	79	R
Línea de autoridad	5	10	15	20	25	1	5	48	155	146	355	5	50	720	3.100	3.650	7.525	4,24	85	S
Pregunta 55	1	2	3	4	5	1	1	9	25	35	71	1	2	27	100	175	305	4,30	86	A
Pregunta 56	1	2	3	4	5	-	1	9	36	25	71	-	2	27	144	125	298	4,20	84	A
Pregunta 57	1	2	3	4	5	-	-	9	35	27	71	-	-	27	140	135	302	4,25	85	A
Pregunta 58	1	2	3	4	5	-	1	10	29	31	71	-	2	30	116	155	303	4,27	85	A
Pregunta 59	1	2	3	4	5	-	2	11	30	28	71	-	4	33	120	140	297	4,18	84	A
Ambiente de trabajo e investigación	5	10	15	20	25	10	6	66	143	130	355	50	60	990	2.860	3.250	7.210	4,06	81	A
Pregunta 60	1	2	3	4	5	-	1	5	31	34	71	-	2	15	124	170	311	4,38	88	A
Pregunta 61	1	2	3	4	5	-	-	14	38	19	71	-	-	42	152	95	289	4,07	81	A
Pregunta 62	1	2	3	4	5	-	-	13	22	36	71	-	-	39	88	180	307	4,32	86	A
Pregunta 63	1	2	3	4	5	1	-	7	31	32	71	1	-	21	124	160	306	4,31	86	A
Pregunta 64	1	2	3	4	5	9	5	27	21	9	71	9	10	81	84	45	229	3,23	65	M
Comunicación y coordinación	5	10	15	20	25	2	15	97	168	73	355	10	150	1.455	3.360	1.825	6.800	3,83	77	R
Pregunta 65	1	2	3	4	5	-	1	19	40	11	71	-	2	57	160	55	274	3,86	77	R
Pregunta 66	1	2	3	4	5	-	2	12	37	20	71	-	4	36	148	100	288	4,06	81	A
Pregunta 67	1	2	3	4	5	-	-	11	38	22	71	-	-	33	152	110	295	4,15	83	A
Pregunta 68	1	2	3	4	5	-	7	28	25	11	71	-	14	84	100	55	253	3,56	71	R
Pregunta 69	1	2	3	4	5	2	5	27	28	9	71	2	10	81	112	45	250	3,52	70	R

V/Ind	Clases					Frecuencia					Frecuencia por clases						Media	%	Eval.	
	X1	X2	X3	X4	X5	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	FX	FX	FX	FX	FX	TOTAL			Pon.
Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	4	8	12	16	20	2	3	50	128	101	284	8	24	600	2.048	2.020	4.700	4,14	83	A
Pregunta 70	1	2	3	4	5	-	1	5	35	30	71	-	2	15	140	150	307	4,32	86	A
Pregunta 71	1	2	3	4	5	1	1	15	29	25	71	1	2	45	116	125	289	4,07	81	A
Pregunta 72	1	2	3	4	5	1	-	17	32	21	71	1	-	51	128	105	285	4,01	80	A
Pregunta 73	1	2	3	4	5	-	1	13	32	25	71	-	2	39	128	125	294	4,14	83	A
Implicación en la mejora	6	12	18	24	30	2	10	67	170	177	426	12	120	1.206	4.080	5.310	10.728	4,20	84	A
Pregunta 74	1	2	3	4	5	-	3	17	27	24	71	-	6	51	108	120	285	4,01	80	A
Pregunta 75	1	2	3	4	5	-	4	18	30	19	71	-	8	54	120	95	277	3,90	78	R
Pregunta 76	1	2	3	4	5	-	1	12	28	30	71	-	2	36	112	150	300	4,23	85	A
Pregunta 77	1	2	3	4	5	1	2	9	34	25	71	1	4	27	136	125	293	4,13	83	A
Pregunta 78	1	2	3	4	5	1	-	4	25	41	71	1	-	12	100	205	318	4,48	90	S
Pregunta 79	1	2	3	4	5	-	-	7	26	38	71	-	-	21	104	190	315	4,44	89	A
Motivación y reconocimiento	6	12	18	24	30	1	4	38	155	228	426	6	48	684	3.720	6.840	11.298	4,42	88	A
Pregunta 80	1	2	3	4	5	-	1	2	20	48	71	-	2	6	80	240	328	4,62	92	S
Pregunta 81	1	2	3	4	5	-	2	8	31	30	71	-	4	24	124	150	302	4,25	85	A
Pregunta 82	1	2	3	4	5	-	1	13	35	22	71	-	2	39	140	110	291	4,10	82	A
Pregunta 83	1	2	3	4	5	-	-	3	26	42	71	-	-	9	104	210	323	4,55	91	S
Pregunta 84	1	2	3	4	5	-	-	8	19	44	71	-	-	24	76	220	320	4,51	90	S
Pregunta 85	1	2	3	4	5	1	-	4	24	42	71	1	-	12	96	210	319	4,49	90	S
Total	36	72	108	144	180	19	47	414	1.094	982	2.556	684	3.384	44.712	157.536	176.760	48.564	4,15	83	A

4.2.1. Puesto de trabajo

Tabla 10
Resultados dimensión puesto de trabajo

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
50	Las responsabilidades en mi iglesia están bien organizados	4,10	82%	Aceptable
51	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí	4,48	90%	Satisfactorio
52	En mi iglesia tenemos las responsabilidades bien distribuidas	4,10	82%	Aceptable
53	Durante el cumplimiento de mis responsabilidades puedo desarrollar mis dones o habilidades	4,32	86%	Aceptable
54	Recibo información de cómo desempeño mis responsabilidades	3,96	79%	Regular
	Promedio General	4,19	84%	Aceptable

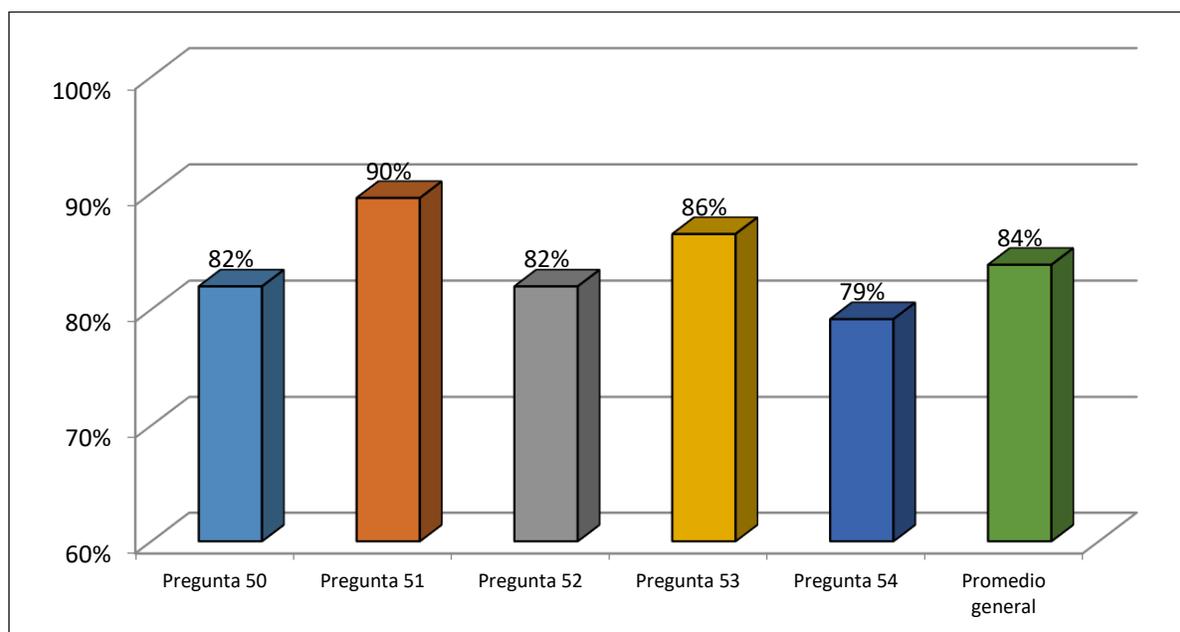


Figura 7. Resultados en porcentajes de la dimensión puesto de trabajo

Mediante esta variable se buscó definir las percepciones que tuvieron los líderes de la iglesia con respecto a su puesto de trabajo, para lo que en primer lugar los encuestados valoraron como aceptable (82%) la definición que han hecho las autoridades de la iglesia

respecto a que las responsabilidades estén bien organizadas, ha permitido una separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. En este mismo sentido, los encuestados valoraron de satisfactorio (90%) el que sus funciones y responsabilidades estén definidas, lo que permite una adecuada sincronización de los recursos y el aprovechamiento de los esfuerzos de un grupo profesional, con lo que la organización puede lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de sus objetivos. En este sentido los encuestados también determinaron de aceptable (82%) el hecho que en la iglesia tengan las responsabilidades bien distribuidas permite una mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, esto permite que durante el cumplimiento de las responsabilidades se puedan desarrollar de manera aceptable (86%) los dones y habilidades de los líderes de la iglesia, recibiendo para ello de manera regular (79%) información de cómo desempeñar sus responsabilidades dentro de la organización para cumplir con las metas de la iglesia global y local.

De manera general esta dimensión fue valorada de aceptable (84%), lo que implica que las autoridades de la organización ordenan y coordinan adecuadamente todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios, logrando de esta manera que los distintos niveles de la organización dediquen su tiempo a la ejecución de sus tareas, gracias a la que están establecidas las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades.

4.2.2. Línea de autoridad.

Tabla 11

Resultados de la dimensión línea de autoridad

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
55	El líder demuestra un dominio o conocimiento de sus responsabilidades	4,30	86%	Aceptable
56	El líder soluciona los problemas de manera eficaz.	4,20	84%	Aceptable
57	El líder delega eficazmente funciones de responsabilidad	4,25	85%	Aceptable
58	El líder toma decisiones con la participación de los otros líderes de la iglesia	4,27	85%	Aceptable
59	El líder me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mis responsabilidades	4,18	84%	Aceptable
	Promedio General	4,24	85%	Aceptable

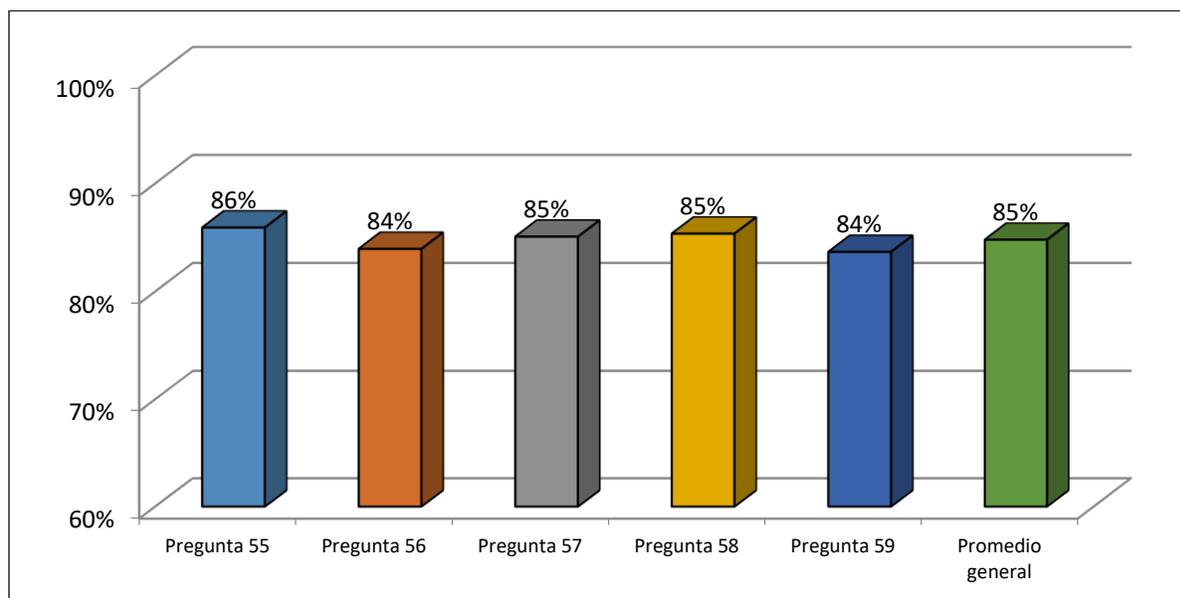


Figura 8. Resultados en porcentajes de la dimensión línea de autoridad

Mediante el análisis de esta dimensión se buscaba identificar si los líderes de la iglesia están claramente definidos con respecto a la línea de autoridad, para lo cual en primer lugar los encuestados determinaron de manera aceptable (85%) que sus autoridades demuestran un

dominio o conocimiento de sus responsabilidades, gracias a la capacidad que tiene el líder en base a un perfil o competencia para las funciones asignadas, demostrando a los subalternos que tiene el conocimiento y la preparación para ejercer su cargo con eficiencia y efectividad objetiva, exponiendo la capacidad suficiente y de esta forma guiar a los colaboradores de la organización a la consecución de resultados óptimos. Por otro lado, los encuestados consideraron de aceptable (84%) la autoridad que representa el líder al momento que se requiere una solución de los problemas que se puedan presentarse, gracias a habilidades que se obtienen como resultado de la experiencia, habilidad y conocimiento.

Respecto a si el líder delega eficazmente funciones de responsabilidad, los encuestados valoraron esta pregunta de aceptable (85%), es decir, las autoridades tienen establecidas las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades. En este aspecto también los encuestados determinaron de manera aceptable (85%) que el líder toma decisiones con la participación de los otros líderes de la iglesia, logrando con esto el poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida. Finalmente, los encuestados valoraron de aceptable (84%) que el líder mantenga informado sobre los asuntos que afectan a las responsabilidades de los colaboradores de la iglesia, lo que influye en mantener un adecuado clima laboral, donde la comunicación fluya en doble vía.

Los resultados generales de la dimensión línea de autoridad fue valorada de aceptable (85%), lo que demuestra la solidez que tiene la organización respecto a contar con una estructura que identifica de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior, donde no sólo establece la rendición de cuentas, sino que se determina las líneas de autoridad y poder

de toma de decisiones, lo que asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

4.2.3. Ambiente de trabajo e integración.

Tabla 12

Resultados de la dimensión ambiente de trabajo e integración

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
60	La relación con los otros líderes es buena	4,38	88%	Aceptable
61	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas	4,07	81%	Aceptable
62	Me siento parte de un equipo de trabajo	4,32	86%	Aceptable
63	Me resulta fácil expresar mis opiniones cuando cumplo mis responsabilidades	4,31	86%	Aceptable
64	El ambiente de la iglesia y/o la comunidad me producen cansancio o estrés	3,23	65%	Malo
	Promedio General	4,06	81%	Aceptable

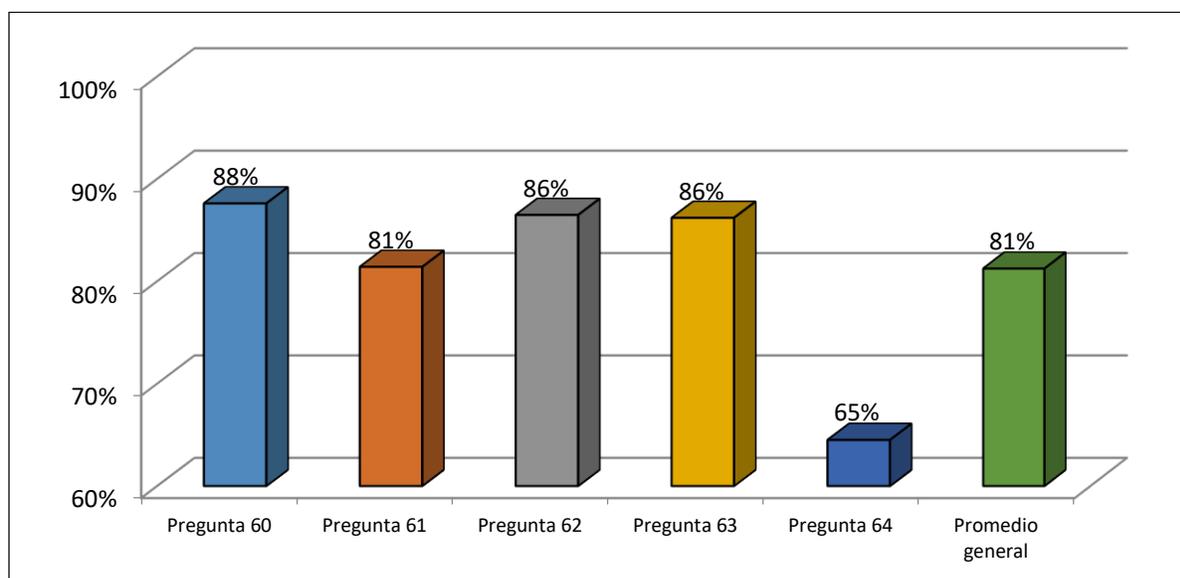


Figura 9. Resultados en porcentajes de la dimensión ambiente de trabajo e integración

Mediante el análisis de esta dimensión se trató de identificar el ambiente de trabajo e integración, para lo cual en primer lugar se valoró de aceptable (88%) la relación que existe

con los otros líderes de la iglesia, de la misma manera, fue aceptable (81%) la colaboración que existe en los líderes para sacar adelante las tareas, donde también fue aceptable (86%) el hecho que los líderes se sienten parte de un equipo de trabajo, gracias que les resulta fácil expresar opiniones cuando cumpla mis responsabilidades.

En general esta dimensión fue calificada de aceptable (81%), lo que demuestra, que aunque el proceso de integración de un equipo laboral es algo complejo, pero de no ser contemplado por la organización, tanto el clima de la organización, como el desempeño físico y emocional pueden verse afectados, repercutiendo por lo tanto en la productividad. Una organización es un sistema y, como tal, todas sus partes deben laborar en conjunto para lograr un fin común. De no funcionar éstas de forma óptima la organización no podrá conseguir sus objetivos.

4.2.4. Comunicación y coordinación.

Tabla 13
Resultados de la dimensión comunicación y coordinación

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
65	La comunicación interna funciona correctamente	3,86	77%	Regular
66	Me resulta fácil la comunicación con otros líderes y la comunidad	4,06	81%	Aceptable
67	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mis responsabilidades	4,15	83%	Aceptable
68	Tenemos una adecuada coordinación entre los líderes de la iglesia y la comunidad	3,56	71%	Regular
69	La comunicación entre los líderes y la comunidad es buena	3,52	70%	Regular
	Promedio General	3,83	77%	Regular

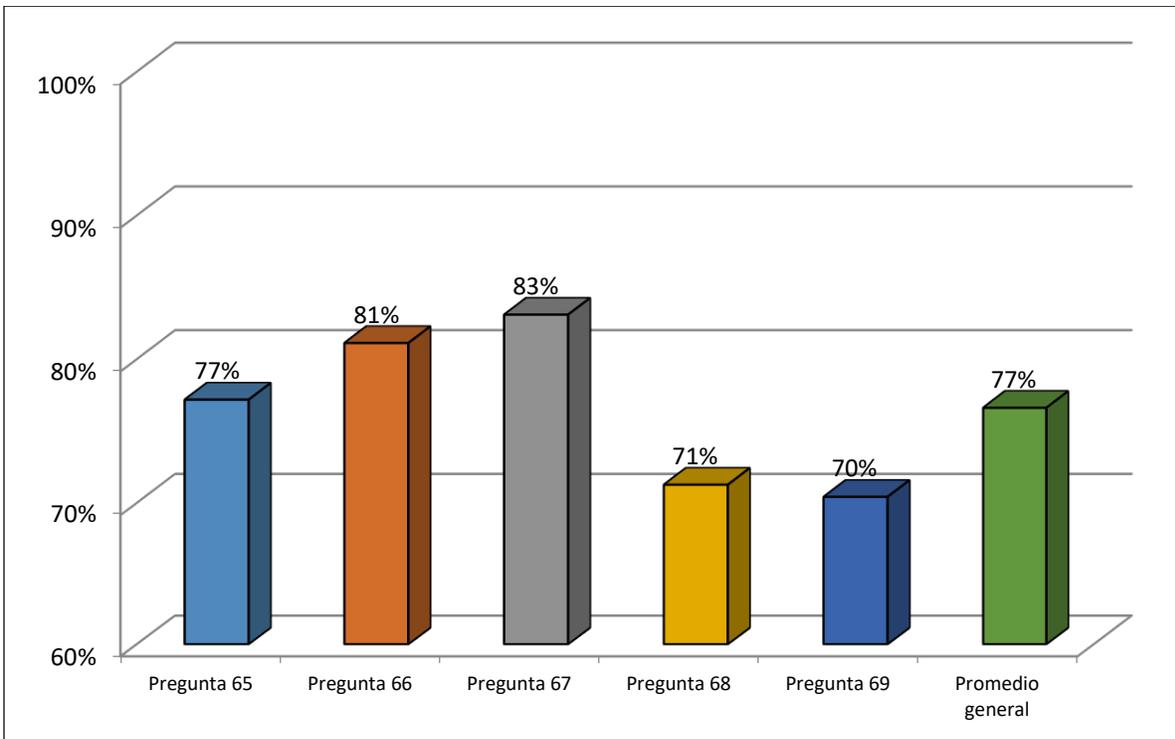


Figura 10. Resultados en porcentajes de la dimensión comunicación y coordinación

En esta dimensión se buscaba identificar el nivel de comunicación y coordinación que existe entre los líderes de la iglesia, para lo cual los encuestados valoraron de regular (77%) la comunicación interna de la organización, donde de manera aceptable (81%) les resulta fácil la comunicación con otros líderes y la comunidad, así como pueden recibir adecuadamente (83%) la información necesaria para desarrollar correctamente sus responsabilidades, esto no les ha permitido tener una adecuada coordinación (71%) entre los líderes de la iglesia y la comunidad y tampoco (70%) con otros los líderes y la comunidad.

De manera general esta dimensión fue calificada como regular (77%), lo que puede significar que se pueden crear sentimientos negativos entre colaboradores, relaciones débiles entre los líderes y el resto de la comunidad, un mal clima laboral y una disminución de la eficiencia, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la organización. Por lo tanto, las autoridades deben considerar este factor y mejorarlo mediante la aplicación de

estrategias de comunicación interna, ya que, a través de una gestión formal de comunicación, la organización podrá compartir sus valores, visión y objetivos, lo que contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación será esencial para llevar a cabo los objetivos planeados por la organización.

4.2.5. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

Tabla 14.

Resultados de la dimensión condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
70	Las condiciones donde cumpla mis responsabilidades son seguras (no representan riesgos para la salud)	4,32	86%	Aceptable
71	Las condiciones ambientales en la iglesia (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria	4,07	81%	Aceptable
72	Las instalaciones de la iglesia (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos), facilitan el cumplimiento de mis responsabilidades	4,01	80%	Aceptable
73	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades para el cumplimiento de mis responsabilidades	4,14	83%	Aceptable
	Promedio General	4,14	83%	Aceptable

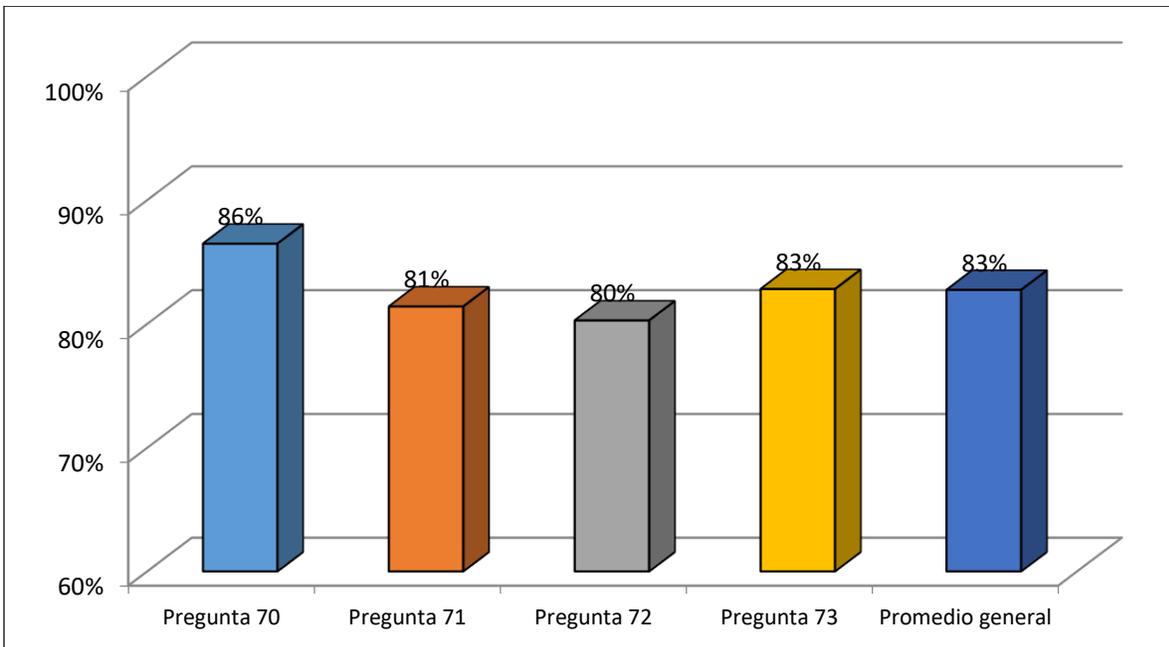


Figura 11. Resultados en porcentajes de la dimensión condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Mediante esta dimensión se buscaba identificar el nivel de condiciones ambientales, infraestructura y recursos que disponen los líderes para su desempeño laboral, estableciéndose de aceptable (86%) las condiciones donde cumplen sus responsabilidades y por lo tanto son seguras ya no representan riesgos para la salud, puesto que sus funciones son netamente administrativas, por lo otro lado también es aceptable (81%) las condiciones ambientales en la iglesia (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...), lo que facilita el desempeño de las actividades diarias de los líderes. En este mismo sentido, fueron aceptables (80%) las instalaciones de la iglesia y que tienen que ver con la superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, lo que facilita el cumplimiento de las responsabilidades de los líderes, finalmente fueron aceptables (83%) las herramientas informáticas que disponen, las mismas que están bien adaptadas a las necesidades para el cumplimiento de sus actividades.

En general la valoración de esta dimensión fue de aceptable (83%), lo que significa que la organización se ha preocupado por mantener ambientes de trabajo favorables en todos los sentidos, primero en cumplimiento de sus actividades misiones y por otro lado, de acuerdo a lo establecidos en las normas nacionales e internacionales de seguridad en el trabajo, puesto que el entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la organización, lo que además, influye de manera positiva en la relación entre líderes y colaboradores, logrando una salud física y mental del colaborador motivándoles a cumplir con mayor desempeño sus actividades.

4.2.6. Implicación en la mejora.

Tabla 15
Resultados de la dimensión implicación en la mejora

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
74	Entre los objetivos de mi iglesia, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos a la comunidad	4,01	80%	Aceptable
75	Los líderes participan en iniciativas de mejora	3,90	78%	Regular
76	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	4,23	85%	Aceptable
77	En mi iglesia se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad	4,13	83%	Aceptable
78	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi iglesia	4,48	90%	Satisfactoria
79	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar mi iglesia	4,44	89%	Aceptable
	Promedio General	4,20	84%	Aceptable

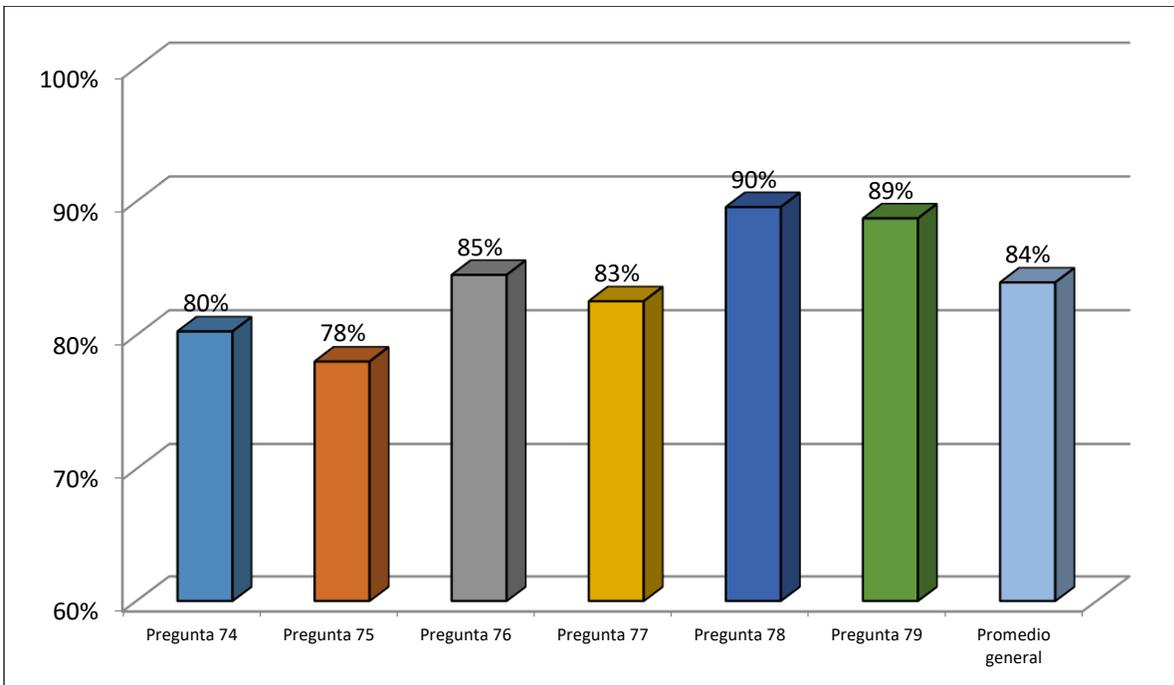


Figura 12. Resultados en porcentajes de la dimensión implicación a la mejora

La implicación a la mejora establece que la experiencia de cada uno de los colaboradores de una organización es uno de sus mayores valores, para lo que se deben buscar mecanismos para incitar el desarrollo de las ideas de mejora. La valoración de esta dimensión implicó que los encuestados evalúen de aceptable (80%) que, entre los objetivos de la iglesia, sea prioritaria la mejora de la calidad de los servicios orientados a la comunidad, por otro lado, existió una valoración de regular (78%) que los líderes participen en iniciativas de mejora, así mismo, se valoró de aceptable (85%) el hecho de que los líderes se identifican con una actividad diaria susceptible de mejora. En este sentido se consideró que es aceptable (83%) que la iglesia consulte a sus líderes sobre las iniciativas para la mejora de la calidad, por lo tanto, se sienten copartícipes (90%) de los éxitos y fracasos de mi iglesia, esto ha permitido que en los dos últimos años se haya percibido una tendencia a mejorar la iglesia (89%).

El resultado general de esta dimensión estuvo valorado de aceptable (84%) lo que significa que la implicación a la mejora se traduce en un desarrollo completo de sus

potencialidades permitiendo aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización y la excelencia de la calidad. El interés y el nivel de involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización.

4.2.7. Motivación y reconocimiento.

Tabla 16
Resultados de la dimensión motivación y reconocimiento

Preguntas	Contenido	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
80	Estoy motivado para realizar mi trabajo	4,62	92%	Satisfactoria
81	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo	4,25	85%	Aceptable
82	Cuando introduzco una mejora en el cumplimiento de mis responsabilidades se me reconoce	4,10	82%	Aceptable
83	La iglesia me proporciona oportunidades para desarrollarme como líder	4,55	91%	Satisfactoria
84	El nombre y prestigio de la iglesia son gratificantes para mí	4,51	90%	Satisfactoria
85	En general, me siento satisfecho en mi iglesia	4,49	90%	Satisfactoria
	Promedio General	4,42	88%	Aceptable

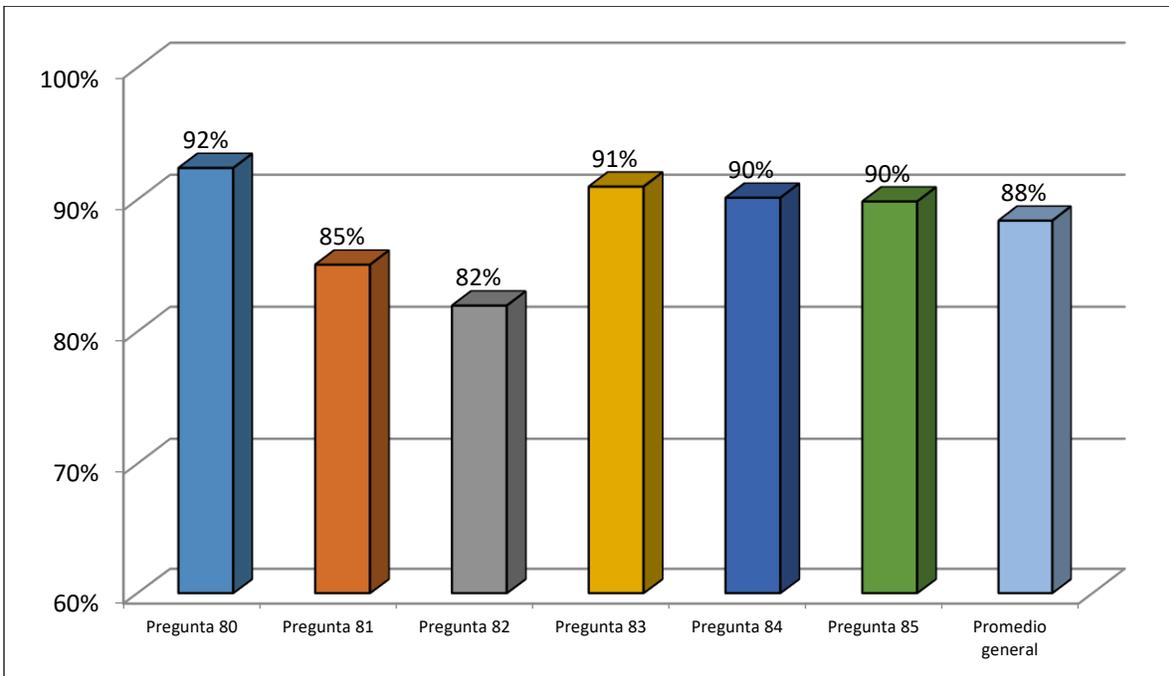


Figura 13. Resultados en porcentajes de la dimensión motivación y reconocimiento

La motivación y reconocimiento es bien conocido que es un aspecto determinante del desempeño profesional, por lo tanto, su valoración es un factor importante para la organización, los resultados establecieron que satisfactoriamente (92%) están motivados para realizar su trabajo, por otro lado, consideraron que es aceptable (85%) que reconozcan adecuadamente las tareas que realiza, así mismo, se reconocen de manera aceptable (82%) cuando introducen una mejora en el cumplimiento de sus responsabilidades. En este sentido, la iglesia proporciona oportunidades para desarrollarme como líder de una manera satisfactoria (91%), reconociendo los encuestados también que el nombre y prestigio de la iglesia son gratificantes para ellos (90%), por lo que los resultados generales establecieron que los líderes se sienten satisfechos en la organización.

En general los resultados de esta dimensión establecieron que el grado de implicación que tienen los líderes hacia la iglesia es aceptable (88%), gracias a que la iglesia ha puesto especial énfasis en la motivación de las personas en el contexto laboral, gracias a que los

líderes han adquirido un compromiso con la organización, han mantenido un adecuado estilo de liderazgo en los equipos de trabajo, las relaciones con la comunidad es la adecuado, la compensación que se percibe cubre sus necesidades básica, los objetivos que se plantean están adecuadamente orientados, existe un adecuado grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades, se ha realizado un reconocimiento sobre el trabajo realizado y otros factores que han influido positivamente en todos los líderes de la iglesia.

4.3. Relación entre las competencias organizacionales y desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Pablo

Tabla 17

Resultados de la correlación entre competencias organizacionales y desempeño laboral

N°	Variable	Media ponderada	Porcentaje	Evaluación
1	Competencias organizacionales	4,13	85%	Aceptable
2	Desempeño laboral	4,15	83%	Aceptable
Total	Promedio general	4,14	84%	Aceptable

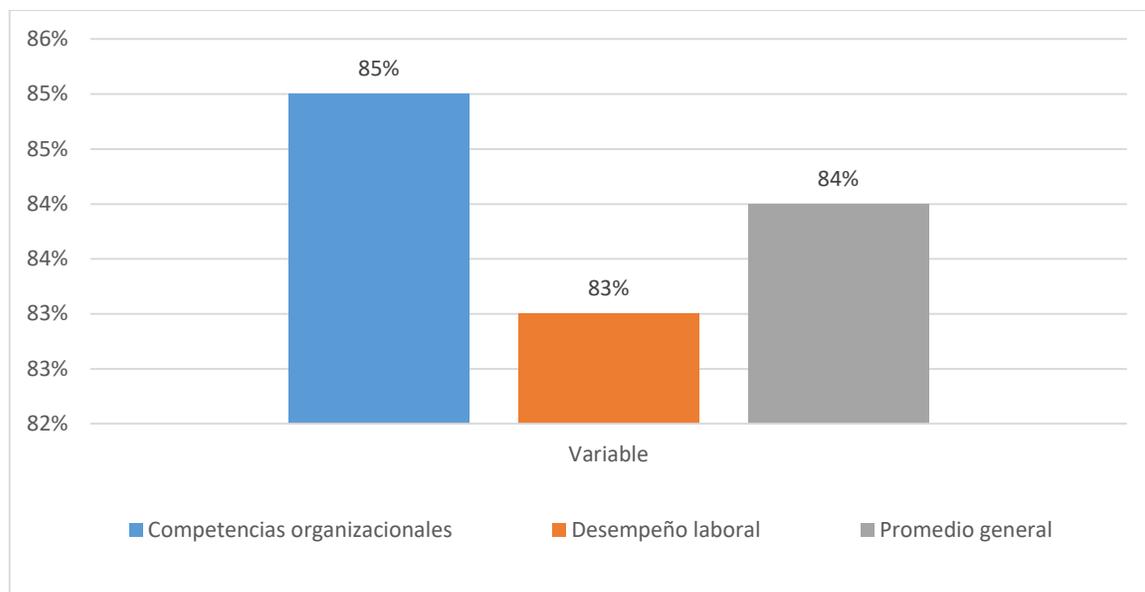


Figura 14. Resultados de la correlación entre competencias organizacionales y desempeño laboral

Ahora bien, constatando la correlación entre ambas variables, se determina que las competencias organizacionales presentan un 85%, frente al 83% del desempeño laboral, partiendo de lo cual es posible constatar un promedio general de 84%, considerado aceptable dentro de la escala de valoración preconcebida. En este sentido, se determina que, si bien ambos aspectos se consideran adecuados, a su vez existen derivaciones de sí que podrían ser potenciadas a partir de la consecución de estrategias intervencionistas que potencien el desempeño laboral y las competencias organizacionales como elementos ampliamente interrelacionados e interdependientes.

Para determinar la relación existente entre las variables de desempeño laboral y las dimensiones de competencias organizacionales, fue determinado el valor del Chi Cuadrado de Pearson, según corresponda. Inicialmente, se plantean las hipótesis nula y alternativa para, en un paso posterior, determinar el valor de la significancia de la prueba estadística (p-valor) y compararlo con el valor teórico, generalmente aceptado como 0.05.

Así, tal como se puede apreciar para todos los casos analizados, se determinó que existe asociación estadísticamente significativa entre las diferentes dimensiones de competencias organizaciones (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación, estructura organizacional) y el desempeño laboral de los integrantes de la iglesia.

4.3.1. Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral.

Tabla 18
Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre liderazgo y desempeño laboral

Prueba de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	997,747 ^a	688	,000
Razón de verosimilitud	323,139	688	1,000
Asociación lineal por lineal	68,154	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 748 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Como se puede apreciar, la prueba de significancia o p-valor es equivalente a 0.000, el cual es menor que el p-valor teórico, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y, en consecuencia, se afirma que existe asociación estadística significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en la organización objeto de estudio.

Para determinar la fuerza de la relación entre las variables estudiadas, se procedió a calcular el coeficiente de Pearson, el cual “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Colina & Díaz, 2013, p. 379). Dicho coeficiente se establece una vez obtenidos los datos de una muestra de dos variables, basándose en correlación puntual de una variable con respecto a la otra.

Los valores del coeficiente de Pearson oscilan entre -1 y 1, de manera que su interpretación corresponde según las consideraciones expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 19
Interpretación teórica del coeficiente de Pearson

Valores de Coeficiente de Pearson	Interpretación
-1 < r < 0	Existe correlación lineal negativa, y será más fuerte cuanto más se aproxime r al valor -1.
0 < r < 1	Existe correlación lineal positiva, y será más fuerte cuanto más se aproxime r al valor 1.
r=1 ó r=-1	La correlación es perfecta.
r=0	No existe correlación lineal o las variables no están correlacionadas linealmente.

Fuente: (Gonzalez, LLorente, & Ruiz, 2014, p. 310).

Elaborado por: Autora.

La relación entre las variables de liderazgo y desempeño laboral, denotó un coeficiente de Pearson equivalente a 0.987 (p-valor = 0.000), tal como se muestra en la tabla 19.

Tabla 20
Coefficiente de Pearson para la relación entre liderazgo y desempeño laboral

		Correlaciones	
		Liderazgo	Desempeño laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,987**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,987**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo, la correlación lineal entre ambas variables es linealmente positiva y de alta valor, lo que significa que mientras mayor es el liderazgo establecido por los directivos de la organización, mayor será el desempeño laboral de sus miembros; en otras palabras, el liderazgo es un determinante fuertemente significativo del comportamiento del desempeño laboral.

4.3.2. Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral.

Tabla 21

Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre motivación y desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	694,152 ^a	430	,000
Razón de verosimilitud	240,447	430	1,000
Asociación lineal por lineal	57,641	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 484 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

En este caso, el p-valor es equivalente a 0.000, siendo menor que el p-valor teórico, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y en contraposición se acepta la hipótesis alternativa, existiendo así relación entre la motivación de los líderes de la IASD y su desempeño laboral.

El resultado anterior es corroborado a partir del cálculo del coeficiente de Pearson, tal como se visualiza en la tabla 21.

Tabla 22

Coefficiente de Pearson para la relación entre motivación y desempeño laboral

Correlaciones			
		Motivación	Desempeño laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,907**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,907**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De esta manera, se puede afirmar que existe una alta correlación lineal entre la motivación y el desempeño laboral, siendo dicha relación elevada en valor y altamente positiva, al ser el

coeficiente de Pearson igual a 0.907 (p-valor = 0.000), por lo que una motivación mayor de los líderes de la organización, incrementaría el desempeño laboral de los mismos.

4.3.3. Relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral.

Tabla 23

Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1213,762 ^a	817	,000
Razón de verosimilitud	362,896	817	1,000
Asociación lineal por lineal	67,505	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 880 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

La prueba de significancia determinó que existe una relación estadísticamente significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los líderes de la IASD, al ser el p-valor obtenido igual a 0.000, siendo menor que el p-valor teórico, rechazándose así la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa.

Añadido a esto, de los resultados obtenidos por el coeficiente Pearson (tabla 23), la correlación entre ambas variables resulta significativamente elevada y de carácter linealmente positiva, al alcanzar tal coeficiente un valor de 0.982 (p-valor = 0.000).

Tabla 24

Coefficiente de Pearson para la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral

		Correlaciones	
		Trabajo en equipo	Desempeño laboral
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	1	,982**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,982**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Es por ello que se infiere que un trabajo en equipo bien estructurado y efectivo establecido entre los líderes de la organización estudiada, posibilita la elevación de los índices de productividad de los procesos institucionales y, en consecuencia, la existencia de un mayor desempeño laboral de sus miembros.

4.3.4. Relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre la comunicación y el desempeño laboral.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la comunicación y el desempeño laboral.

Tabla 25

Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre desempeño laboral y Comunicación

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1136,000 ^a	817	,000
Razón de verosimilitud	337,343	817	1,000
Asociación lineal por lineal	63,882	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 880 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

La prueba estadística Chi-Cuadrado demuestra que existe relación significativa entre el desempeño laboral y la comunicación ejercida por los líderes de la IASD, al obtenerse un p-valor equivalente a 0.000, siendo este menor al valor teórico definido (0.005), rechazándose así la hipótesis nula.

Asimismo, tal como en los casos anteriores, la correlación entre las variables analizadas es altamente significativa y en sentido positivo, demostrado por el valor del coeficiente de Pearson equivalente a 0.955 (p-valor = 0.00).

Tabla 26

Coefficiente de Pearson para la relación entre desempeño laboral y comunicación

Correlaciones			
		Comunicación	Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,955**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,955**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Es por ello que, una vez interpretado el valor del coeficiente de Pearson, se afirma que mientras mejores sean los resultados de la efectividad de la comunicación establecida entre

los líderes la organización objeto de estudio, mayor sería el desempeño laboral de los mismos.

4.3.5. Relación entre la participación y el desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas, Sao Paulo.

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre la participación y el desempeño laboral.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la participación y el desempeño laboral.

Tabla 27

Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre participación y desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1080,819 ^a	860	,000
Razón de verosimilitud	344,334	860	1,000
Asociación lineal por lineal	65,980	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 924 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

En el caso de la relación que se analiza entre la participación y el desempeño laboral, los datos son demostrativos de que existe asociación estadísticamente significativa entre ambas variables, debido a que el p-valor obtenido en la prueba estadística Chi-Cuadrado resultó igual a 0.000, siendo el mismo menor al p-valor teórico definido (0.005), aceptándose de esta forma la hipótesis alternativa.

Por otra parte, el coeficiente de Pearson, cuyo valor es igual 0.971 (p-valor = 0.000), es demostrativo que la correlación entre la participación y el desempeño laboral es significativamente alto y positivo, tal como se expone en la tabla 27.

Tabla 28
Coefficiente de Pearson para la participación y desempeño laboral

Correlaciones			
		Participación	Desempeño laboral
Participación	Correlación de Pearson	1	,971**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,971**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Es por ello que, interpretando el significado del valor del coeficiente de Pearson, se deduce que, al involucrarse activamente los líderes de la organización en el cumplimiento de los objetivos diseñados en la organización -denotando así una alta participación-, el desempeño organizacional de los mismos aumenta exponencial y significativamente, lo cual es un excelente resultado para la institución.

4.3.6. Relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los líderes de la IASD la de ciudad de Campinas, Sao Paulo.

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre la estructura organizacional y la participación.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la estructura organizacional y la participación.

Tabla 29

Prueba estadística chi-cuadrado para la relación entre estructura organizacional y desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1080,819 ^a	860	,000
Razón de verosimilitud	344,334	860	1,000
Asociación lineal por lineal	65,980	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 924 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Sobre la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral, los resultados enfatizan el hecho de que existe un nivel de asociatividad estadísticamente significativo entre las mencionadas variables, debido a que el p-valor obtenido en la prueba estadística Chi-Cuadrado resultó igual a 0.000, siendo el mismo menor al p-valor teórico definido (0.005), rechazándose entonces la hipótesis nula.

Análogamente, se determinó el valor del coeficiente de Pearson (tabla 29), de manera que el mismo resultó ser equivalente a 0.975 (p-valor = 0.000), lo cual es indicativo de que la correlación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la institución es significativamente alta y de sentido positivo.

Tabla 30

Coefficiente de Pearson para la relación entre estructura organizacional y desempeño laboral

Correlaciones			
		Estructura organizacional	Desempeño laboral
Estructura organizacional	Correlación de Pearson	1	,975**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,975**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Es así como se determina que el diseño de una óptima estructura organizacional instituida en la entidad, así como varios elementos relacionados a esta, tales como la correcta definición de responsabilidades y niveles de autoridad, generan mejores resultados del desempeño laboral de los líderes de la iglesia.

4.4. Discusión

Tal como se puede apreciar para todos los casos analizados, se determinó que existe asociación estadísticamente significativa entre las diferentes dimensiones de competencias organizacionales (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación, estructura organizacional) y el desempeño laboral de los integrantes de la iglesia.

Los hallazgos encontrados corresponden con aquellos alcanzados (Serrano & Portalanza, 2014) y (Oliva & Molina, 2016), donde se obtuvieron correlaciones lineales y positivas entre las variables de liderazgo y motivación con el desempeño laboral del talento humano, lo que sugiere que cuanto mayor sea el liderazgo ejercido por la dirección de una organización, así como la motivación de sus empleados, tanto mayor será el desempeño con el que los mismos desarrollan sus funciones, y viceversa.

Asimismo, Donoso & García (2012) y Merino (2011) sostienen que entre las variables que mayor influencia aportan al comportamiento del desempeño organizacional, se puede hacer mención del trabajo en equipo, existiendo un consenso generalizado acerca de que los equipos de trabajo con altas capacidades para la asociación y la integración, generan mayores beneficios para las organizaciones (Velásquez, Núñez, & Rodríguez, 2012).

En referencia a la comunicación y la participación, (Marín & García, 2013) afirman que ambas dimensiones potencian el proceso relacional entre los miembros de las

organizaciones, lo cual incide de manera directa y positiva en el aumento del desempeño laboral individual y general en cualquier institución, por lo que resulta necesario propiciar el establecimiento de un entorno donde el talento humano se sienta altamente satisfecho, al sentirse valorado e incluido en los mecanismos de toma de decisiones.

Por último, tanto la estructura organizacional, tal como señala (Del Toro, Salazar, & Gómez, 2011), es un aspecto que también influye decisivamente en el desempeño laboral, planteamiento demostrado empíricamente por (Pérez, 2014), adicionando que las organizaciones con ciertas propiedades estructurales atraen y seleccionan empleados con atributos personales particulares; estos atributos, a su vez, están asociados con las reacciones de los trabajadores, por lo que el marco de modificación del trabajo postula que las propiedades estructurales afectan las características de los trabajos y las funciones de estos.

De forma general, las dimensiones de competencias organizaciones son consideradas como variables apropiadas para la manifestación del desempeño laboral en una institución, ya que las mismas denotan ciertas actitudes y habilidades, así como características que deben contar las instituciones para cumplir con sus objetivos y metas estratégicas de manera óptima, siendo así importante la profundización en el estudio de estas para alcanzar notables resultados.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La Iglesia Adventista del Séptimo Día, con más de 17 millones de miembros en todo el mundo, es una iglesia cristiana protestante organizada en 1863 en los Estados Unidos. De acuerdo a su estructura los líderes tanto la División Sudamericana como la División Interamericana, adoptan modalidades de competencias organizacionales, cultura organizacional, motivaciones de desempeño laboral, contratación de personal, etc. para cumplir con sus actividades administrativas y misionales. Para tal efecto, emplean un contingente de recursos humanos, materiales y económicos, para superar una serie de barreras y limitaciones internacionales, que van desde la complejidad de las normas jurídicas en cada país hasta aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, creencias, mitos y religiones. Dentro de los aspectos de las competencias y desempeño laboral estos líderes cuentan con una estructura que considera dos aspectos fundamentales. La complejidad de estructura organizacional de las organizaciones de la IASD a nivel de Asociación, División, Uniones, Asociaciones y Misiones no les resulta fácil adoptar las competencias y desempeño laboral en sus organizaciones debido a que cada país de origen tiene sus propias leyes, normas, cultura, usos y costumbres. Los líderes de estas organizaciones alinean los planes y proyectos que deciden ejecutar estas organizaciones de acuerdo a la realidad o adversidad política, social y económica de cada país. Ante este escenario, los líderes se encuentran con

un personal cuyo perfil profesional no siempre se ajustan a los intereses de la organización, el desarrollo de sus facultades laborales del empleado en muchos de los casos está centrado en la remuneración y su efectividad en el trabajo no siempre es dado con el espíritu de servicio que caracteriza a la IASD en el mundo. En este sentido, surgió el interés de realizar el presente proyecto de investigación relacionado a la competencia organizacional y desempeño laboral de los líderes de la IASD de la ciudad de Campinas.

Los antecedentes de la investigación permitió identificar a diversos autores que han puesto énfasis en el tema de competencias organizacionales y desempeño laboral, los que dieron una visión general para estructurar adecuadamente el proceso de investigación, considerando objetivos, metodología y otros aspectos importantes para alcanzar las metas previstas en la investigación, en el marco histórico se determinó la evolución que han tenido los términos más utilizados en la investigación, también se determinaron las bases filosóficas y las bases teóricas de la investigación.

Los materiales y métodos de la investigación estuvieron caracterizados por ser un estudio descriptivo y correlacional, cuyo diseño es no experimental, la población estuvo conformado por los miembros de la Asociación/Misión local que es un cuerpo organizado y conformado por las iglesias de un estado, provincia o territorio, correspondiente al Estado de Brasil, que son 1.382 pastores. Para la muestra se estimó a la Iglesia Adventista del Séptimo Día ubicada en la ciudad de Campinas, Sao Paulo, República del Brasil, conformado por una asociación de 71 pastores. A partir de la selección de la muestra se determinaron criterios de inclusión y exclusión, incluyendo a los pastores de origen nacional y extranjero que realizan actividades como pastores, coordinación administrativa, coordinación financiera, coordinación de voluntariado, líderes de grupos. Se excluyeron a los practicantes, misioneros aún no

formados, así como personas que no están en la hoja de pagos. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue la elaboración de un cuestionario estructurado por dos dimensiones, 13 variables y 85 preguntas. Los resultados fueron procesados mediante la aplicación de la media ponderada.

Los resultados permitieron establecer que la variable liderazgo alcanzó una valoración de 87%, es decir, aceptable, donde la mayor parte de las respuestas de los encuestados aportan de manera positiva a que exista una adecuada perspectiva sobre las autoridades y líderes de la iglesia. La variable motivación reflejó una valoración de (93%), que demuestra ser satisfactoria, donde la mayor parte de las respuestas de los encuestados consideran que la motivación ha sido manejada adecuadamente por las autoridades de la iglesia, que han sabido reconocer las acciones que nacen de una vocación. La variable trabajo en equipo presenta una valoración de (80%), que demuestra ser aceptable, sin embargo, no hay que descuidar el hecho de que varias preguntas alcanzaron una valoración de regular e inclusive de mala, factores que deben ser considerados para realizar mejoras que beneficien a la organización. La variable comunicación presentó una valoración de regular (79%), lo que puede derivar en que los líderes no se sientan parte de la organización, por lo que su grado de compromiso será muy pobre. La variable participación tuvo una valoración de regular (78%), donde la participación de los líderes no es la más adecuada para la organización. La variable estructura organizacional es regular (78%), factor que debe ser considerado por las autoridades, con el fin de que se pueda identificar claramente los elementos que contribuyan a establecer una estrecha y adecuada vinculación entre los objetivos personales y organizacionales. La variable puesta de trabajo fue valorada de aceptable (84%), lo que implica que las autoridades de la organización ordenan y coordinan adecuadamente todas las

actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. La variable línea de autoridad fue valorada de aceptable (85%), lo que demuestra la solidez que tiene la organización respecto a contar con una estructura que identifica de relaciones de información. La variable ambiente de trabajo e integración fue calificada de aceptable (81%), lo que demuestra, que, aunque el proceso de integración de un equipo laboral es algo complejo, sin embargo, se han tomado las medidas necesarias. La variable comunicación e identificación fue calificada como regular (77%), lo que puede significar que se pueden crear sentimientos negativos entre colaboradores. La valoración de la variable condiciones ambientales, infraestructura y recursos fue de aceptable (83%), lo que significa que la organización se ha preocupado por mantener ambientes de trabajo favorables en todos los sentidos. La variable implicación a la mejora fue valorada de aceptable (84%) lo que significa que la implicación a la mejora se traduce en un desarrollo completo de sus potencialidades permitiendo aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización y la excelencia de la calidad de la iglesia. Finalmente, los resultados de a variable motivación y reconocimiento establecieron el grado de implicación que tienen los líderes hacia la iglesia, calificada de aceptable (88%), gracias a que la iglesia ha puesto especial énfasis en la motivación de las personas en el contexto laboral.

Tal como se pudo apreciar para todos los casos analizados, se determinó que existe asociación estadísticamente significativa entre las diferentes dimensiones de competencias organizaciones (liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación, estructura organizacional) y el desempeño laboral de los integrantes de la iglesia. De forma general, las dimensiones de competencias organizaciones son consideradas como variables apropiadas para la manifestación del desempeño laboral en una institución, ya que las

mismas denotan ciertas actitudes y habilidades, así como características que deben contar las instituciones para cumplir con sus objetivos y metas estratégicas de manera óptima, siendo así importante la profundización en el estudio de estas para alcanzar notables resultados.

5.2. Recomendaciones

Las autoridades de la iglesia deben tomar en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación, con el objetivo de elaborar un plan de acción que permita fortalecer las debilidades encontradas y aprovechar las fortalezas que se presentan en otras variables.

Se debe realizar estudios más profundos, especialmente lo que tiene que ver con clima laboral, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y otros temas que pueden ser de interés para las autoridades locales.

Sería importante que las autoridades de la iglesia consideren la elaboración de un mapeo de competencias, con la intención establecer un sistema de gestión por competencias, que fortalezcan los subsistemas de recursos humanos.

Por último, es importante establecer la importancia que tiene el talento humano de una organización, la que debe ser administrada de manera eficiente y adecuada, buscando satisfacer sus necesidades y aprovechar la experiencia, dones, habilidades y destrezas que han conseguido los líderes locales, para que la organización pueda alcanzar sus objetivos planteados con eficacia y eficiencia que contribuya al mejoramiento de la iglesia global.

Referencias

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barrios, E., & Fong, M. (2002). *Diseño Curricular Basado en Competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo*. Santiago de Chile: INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Producción).
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2011). *Administración de los Recursos Humanos 3a. ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Colina, A., & Díaz, A. (2013). *La formación de investigadores en educación y la producción del conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204 - 227.
- Donoso, H., & García, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Revista Gestión de las personas y la tecnología*, 145-158.

- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gonzalez, C., LLorente, J., & Ruiz, M. J. (2014). *Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales* (Tercera ed.). Madrid: Editex, S.A.
- Guth, A. (2001). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Iglesia Adventista del Séptimo día. (2015). *Información División Sudamericana*. Obtenido de <https://www.adventist.org/es/iglesia-mundial/division-sudamericana/>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Likert, R. (2004). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Lledo, P. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Santiago de Chile: Newsletter.
- Louart, P. (2010). *Estrategia en la Gestión de Recursos Humanos*. Santiago de Chile: Ediciones Gestión.
- Marín, P., & García, M. (2013). El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad y RR PP de la universidad de Cádiz. *Historia y Comunicación Social*, 97-108.
- Merino, E. (2011). Una propuesta de evaluación para el trabajo en grupo mediante rúbrica. *Escuela Abierta*, 67-81.

- Merten, L. (2000). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Mertens, L. (1999). *Certificación de las competencias México*. Guatemala: INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción).
- Morales, O. (2008). *Gestión por competencia*. Obtenido de Conocer: <http://www.conocer.com.mx>
- Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral, 2da edición*. Guatemala: INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción).
- Nash, M. (2009). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Oliva, M., & Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. *Revista Académica & Negocios*, 2(1), 41-56.
- Parra, E., & Francisco, C. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Pérez, M. (2014). *¿Influye el diseño de La Estructura Organizacional en el desempeño de los colaboradores?* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez, R. (2011). *La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización*. Madrid: Pearson.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.

Universidad de Salamanca. (2004). *Cuestionario de desempeño laboral del personal administrativo y servicios*. Salamanca: UDS.

Velásquez, Y., Núñez, M., & Rodríguez, C. (2012). Estrategias para la mejora de la productividad. *Innovation and Development for the Americas*, 1-4.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Anexo 1 Operación de variables

Título	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente de información	Instrumento
Relación entre el nivel de adopción de las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil, 2016	Competencias organizacionales	Liderazgo	Nivel de satisfacción	Cuestionario para evaluar las competencias organizacionales, García (2009)	Cuestionario con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert.
		Motivación	Nivel de satisfacción		
		Trabajo en equipo	Nivel de satisfacción		
		Comunicación	Nivel de satisfacción		
		Participación	Nivel de satisfacción		
		Estructura organizacional	Nivel de satisfacción		
		Desempeño laboral	Puesto de trabajo		
	Línea de autoridad	Nivel de satisfacción			
	Ambiente de trabajo e integración	Nivel de satisfacción			
	Comunicación y coordinación	Nivel de satisfacción			
	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	Nivel de satisfacción			
	Implicación en la mejora	Nivel de satisfacción			
	Motivación y reconocimiento	Nivel de satisfacción			

Anexo 2 Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Diseño metodológico
<p>¿Cuál es el grado de relación entre el nivel de adopción de las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la iglesia adventista del séptimo día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil?</p>	<p>Determinar el grado de relación entre el nivel de adopción de las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la iglesia adventista del séptimo día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil</p>	<p>Existe una relación significativa entre el nivel de adopción de las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la iglesia adventista del séptimo día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil.</p>	<p>Variable predictora</p> <p>Competencias organizacionales</p>	<p>Tipo de estudio:</p> <p>Estudio descriptivo y correlacional</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y el nivel de liderazgo de los líderes de la IASD?</p> <p>Y el desempeño laboral?</p> <p>2. ¿Cuál es el grado de relación entre la motivación y el nivel de motivación de los líderes de la IASD?</p> <p>3. ¿Cuál es el grado de relación entre el trabajo en equipo y el nivel de trabajo en equipo de los líderes de la IASD?</p> <p>4. ¿Cuál es el grado de relación entre comunicación y el nivel de comunicación de los líderes de la IASD?</p> <p>5. ¿Cuál es el grado de relación entre participación y el nivel de participación de los líderes de la IASD?</p> <p>6. ¿Cuál es el grado de relación entre estructura organizacional y la estructura organización en la que se</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar el grado de relación entre las competencias organizacionales y el nivel de liderazgo de los líderes de la IASD mira problemas objetivos mejorado y cambiar</p> <p>2. Determinar el grado de relación entre las competencias organizacionales y el nivel de motivación de los líderes de la IASD</p> <p>3. Determinar el grado de relación entre las competencias organizacionales y el nivel de trabajo en equipo de los líderes de la IASD</p> <p>4. Determinar es el grado de relación entre las competencias organizacionales y el nivel de comunicación de los líderes de la IASD</p> <p>5. Determinar el grado de relación entre las competencias organizacionales y el nivel de participación de los líderes de la IASD</p>	<p>Hipótesis específicos</p> <p>1. Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales y el nivel de liderazgo de los líderes de la IASD mira problemas objetivos mejorado y cambiar</p> <p>2. Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales y el nivel de motivación de los líderes de la IASD</p> <p>3. Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales y el nivel de trabajo en equipo de los líderes de la IASD</p> <p>4. Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales y el nivel de comunicación de los líderes de la IASD</p> <p>5. Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales y el nivel de participación de los líderes de la IASD</p>	<p>Variable de criterio</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental</p> <p>Área de estudio:</p> <p>Iglesia adventista del séptimo día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil.</p> <p>Población y muestra:</p> <p>Población son los miembros de la Asociación/Misión local que es un cuerpo organizado y conformado por las iglesias de un estado, provincia o territorio, correspondiente al Estado de Brasil, que son 1.382 pastores.</p> <p>La muestra está conformada por la Iglesia Adventista del Séptimo Día ubicada en la ciudad de Campinas, Sao Paulo, República del Brasil,</p>

desenvuelven los líderes de la IASD?

6. Determinar el grado de relación entre las competencias organizacionales y la estructura organización en la que se desenvuelven los líderes de la IASD

6. Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales y la estructura organización en la que se desenvuelven los líderes de la IASD

por la asociación de 70 pastores.

Valoración estadística:

Chi-cuadrado de Pearson

Anexo 3 Validación del Instrumento

Instrucción: sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?.

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?.

Fecha: Validado por: -----

Anexo 4 Formato de la encuesta



ENCUESTA

Objetivo: Establecer la relación entre el nivel de adopción de las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la Iglesia.

Datos preliminares:

Género: Masculino _____ Femenino _____

Edad: _____ Rol/Función/Actividad: _____

Marque con una X en la casilla correspondiente, para evaluar si se aplican o no estas afirmaciones, en la escala que considere correcta:

Competencias organizacionales:

Liderazgo:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
1	Me comunico fácilmente con otros líderes de la iglesia					
2	En mi área de responsabilidad está claro el canal de autoridad					
3	Confío en las decisiones de las autoridades					
4	Las autoridades tiene conocimiento de lo que pasa en mi área de responsabilidad					
5	Mis líderes me trata con respeto al igual que a otros miembros					
6	Las autoridades tienen en cuenta las sugerencias de los líderes					
7	Las autoridades consideran mis argumentos y planteamientos					
8	Las autoridades me asignan una apropiada cantidad de responsabilidades					

9 Mis autoridades y líderes poseen prestigio ante la comunidad

Motivación:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
10	La iglesia me reconoce cuando cumpla satisfactoriamente mis tareas					
11	La institución me ofrece las condiciones adecuadas para desempeñar mi responsabilidad					
12	Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito de la iglesia					
13	A mí me gusta trabajar en la iglesia					
14	Mis planes son realizar todo mi futuro profesional en la iglesia					
15	Me siento orgulloso de asumir responsabilidades en la iglesia					
16	Tengo todas las comodidades que necesito para cumplir con mis responsabilidades					
17	Los incentivos económicos que me proporciona la iglesia por mis responsabilidades cubre las necesidades básicas que requiero					

Trabajo en equipo:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
18	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
19	Las personas con las que trabajo cumplen con sus tareas					
20	El personal en mi área, trabaja bien cuando lo hacemos juntos					
21	Los recursos se comparten libremente a lo largo la Institución					
22	Cuando se me presenta algún problema mis compañeros asumen mis tareas					
23	Mi área de trabajo se comunica con las demás áreas de trabajo					
24	Mi área de trabajo contribuye a los resultados de la Institución					

-
- 25 Mi área de trabajo conoce las necesidades de los clientes internos y externos
- 26 Conozco las necesidades la Institución
-

Comunicación:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
27	La iglesia cuenta con canales de comunicación adecuados					
28	La comunicación entre mi equipo de trabajo es fluida y acertada					
29	La información se socializa a tiempo y completa					
30	En la iglesia se desarrollan procesos participativos y democráticos					
31	La comunicación es clara y franca en todos los niveles del mando					
32	La comunicación es parte de la cultura de la iglesia					
33	Considero que hay una buena comunicación en la iglesia					
34	Mis criterios son escuchados en el área donde cumplo mis responsabilidades					

Participación:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
35	Cuando hay una meta para la iglesia, todos los líderes se involucran activamente para su logro					
36	Me preocupo por participar en la definición de las metas de mi iglesia					
37	Las iniciativas de los diferentes líderes cuentan con el respaldo de las autoridades de la iglesia					
38	Las autoridades de la iglesia propician cambios positivos para los líderes de la comunidad					
39	Cuando se va a hacer algo, a los líderes se les informa en tiempo establecido					

-
- 40 En esta iglesia la participación es privilegio de todos los líderes
 - 41 En la iglesia se ejecutan las ideas que damos para el mejoramiento
 - 42 Siento que participo en la toma de las principales decisiones de la iglesia y en sus resultados
-

Estructura organizacional

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
43	Las responsabilidades de los líderes se ejecutan en correspondencia con la estructura de la iglesia					
44	Según la estructura de la iglesia, se establecen mecanismos que garantizan la coordinación entre las áreas para el logro de los objetivos					
45	Los canales de organización de la iglesia local corresponden con los niveles de autoridad de la iglesia internacional					
46	La estructura de la iglesia propicia solamente la subordinación absoluta a las autoridades					
47	El diseño de la estructura de la iglesia propicia que no existan barreras entre las diferentes áreas					
48	La estructura de la iglesia facilita el flujo de la comunicación tanto vertical como horizontal					
49	La estructura de la iglesia define claramente las responsabilidades de sus líderes					

Desempeño laboral:**Puesto de trabajo:**

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
50	Las responsabilidades en mi iglesia están bien organizados					
51	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí					
52	En mi iglesia tenemos las responsabilidades bien distribuidas					
53	Durante el cumplimiento de mis responsabilidades puedo desarrollar mis dones o habilidades					
54	Recibo información de cómo desempeño mis responsabilidades					

Línea de autoridad:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
55	El líder demuestra un dominio o conocimiento de sus responsabilidades					
56	El líder soluciona los problemas de manera eficaz.					
57	El líder delega eficazmente funciones de responsabilidad					
58	El líder toma decisiones con la participación de los otros líderes de la iglesia					
59	El líder me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mis responsabilidades					

Ambiente de trabajo e integración:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
60	La relación con los otros líderes es buena					
61	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas					
62	Me siento parte de un equipo de trabajo					

-
- 63** Me resulta fácil expresar mis opiniones cuando cumplo mis responsabilidades
- 64** El ambiente de la iglesia y/o la comunidad me producen cansancio o estrés
-

Comunicación y coordinación:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
65	La comunicación interna funciona correctamente					
66	Me resulta fácil la comunicación con otros líderes y la comunidad					
67	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mis responsabilidades					
68	Tenemos una adecuada coordinación entre los líderes de la iglesia y la comunidad					
69	La comunicación entre los líderes y la comunidad es buena					

Condiciones ambientales, infraestructura y recursos:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
70	Las condiciones donde cumplo mis responsabilidades son seguras (no representan riesgos para la salud)					
71	Las condiciones ambientales en la iglesia (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria					
72	Las instalaciones de la iglesia (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos), facilitan el cumplimiento de mis responsabilidades					
73	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades para el cumplimiento de mis responsabilidades					

Implicación en la mejora:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
74	Entre los objetivos de mi iglesia, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos a la comunidad					
75	Los líderes participan en iniciativas de mejora					
76	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
77	En mi iglesia se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad					
78	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi iglesia					
79	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar mi iglesia					

Motivación y reconocimiento:

No.	Afirmación	1 Nunca	2 Casi nunca	3 En ocasiones	4 Casi siempre	5 Siempre
80	Estoy motivado para realizar mi trabajo					
81	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo					
82	Cuando introduzco una mejora en el cumplimiento de mis responsabilidades se me reconoce					
83	La iglesia me proporciona oportunidades para desarrollarme como líder					
84	El nombre y prestigio de la iglesia son gratificantes para mí					
85	En general, me siento satisfecho en mi iglesia					