



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE
LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO
– TRUJILLO, 2022**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

Autora:

Bach. Veloz Pelaez Rebeca Ysabel

<https://orcid.org/0000-0002-2398-1521>

Asesora:

Mg. Mory Guarnizo Sandra

<https://orcid.org/0000-0002-1242-4949>

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel-Perú

2022



Universidad
Señor de Sipán

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien) suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Administración** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autora del trabajo titulado:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO – TRUJILLO, 2022

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

VELOZ PELAEZ REBECA YSABEL	DNI: 41025352	
----------------------------	------------------	--

Pimentel, 11 de Abril de 2023

DEDICATORIA

Al Supremo Hacedor por prestarme la vida para poder desarrollar mis expectativas profesionales, así también de poderle servir a los demás a través de todo logro alcanzado.

A mi suegra, Maria Enriquez Quezada por su valioso tiempo quien me ayudó a tener la tranquilidad de obtener otro logro profesional.

A mi esposo Moisés Sandoval quien como compañero emocional me brindó la plataforma de estabilidad, confianza y amor para seguir progresando.

A Liz Veloz Peláez por ser una insignia femenina de valor y superación personal y profesional.

A mis familiares y hermanos en la fe que me brindaron más que palabras y más que consejos, por ese cariño especial que ha sido mi motor no solo en las actividades académicas sino en los diversos proyectos emprendidos.

AGRADECIMIENTO

A la Asociación Adventista por ser una organización accesible y con apertura para el cambio y al mejoramiento organizacional.

Al docente Miguel Angel Bocanegra Reynerio por su valioso tiempo, apoyo y orientación para concluir la presente investigación.

Al pastor Eliseo Sánchez Heredia por ser un jefe con pensamiento abierto al cambio y al mejoramiento continuo, gracias por la confianza.

A los estudiantes de las diversas carreras profesionales que apuestan por emprender nuevas investigaciones en la AADS y hacer de su conocimiento un modelo de servicio para la comunidad.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo general, proponer un plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado. Para la realización del trabajo se empleó la siguiente metodología: un tipo de investigación descriptiva, no experimental, transversal; como técnica de recolección de datos se empleó: la encuesta y la entrevista, y con sus respectivos instrumentos: el cuestionario de preguntas y la guía de entrevista. La población y muestra está conformada por 13 trabajadores pertenecientes al equipo administrativo y eclesiástico de la Asociación Adventista del Día Sábado. Los resultados obtenidos al medir la variable rendimiento laboral, se determinó que el rendimiento laboral a nivel general es moderado, no obstante los resultados detallados por área de esta variable son: en el área rendimiento de la tarea se ubica en la categoría baja; en cuanto al área comportamientos contraproducentes se ubica en la categoría moderada y en el área rendimiento en el contexto se ubica en la categoría alta; además contrastando con los resultados de la entrevista, aplicado al personal gerencial, para evaluar la gestión de recursos humanos, se encontró que es moderadamente deficiente ya que se necesita mejorar diversos procesos tales como el reclutamiento, sistema de retribuciones e incentivos, sistema de capacitación, realizar mejoramientos de la infraestructura y equipamiento laboral.

Palabras Clave: rendimiento laboral, gestión de recursos humanos, productividad, administración de personas, talento humano.

ABSTRACT

This research aims generally to propose a human resources management a plan to improve the work performance of Saturday Adventist Association staff. The following methodology was used for the implementation of the work: a descriptive, non-experimental, transversal research; as a data collection technique: the survey and the interview, and with their respective instruments: the questionnaire and the interview guide. The population and the sample consist of 13 workers belonging to the administrative and ecclesiastical team of the Saturday Adventist Association. The results obtained by measuring the variable work performance, it was determined that the overall work performance is moderate, however the detailed results by area of this variable are: the area performance of the task is in the low category; in terms of the area counterproductive behaviors is in the moderate category and the area performance in the context is placed in the high category; in addition, contrasting with the results of the interview, applied to management staff, to assess human resources management, it was found to be moderately deficient as various processes such as recruitment, remuneration and incentives, training system, improvements to the infrastructure and work equipment.

Key Words: Work Performance, Human Resources Management, productivity, people management, human talent.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE DE CONTENIDO.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Antecedentes de estudio.....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	24
1.3.2. Gestión de recursos humanos.....	24
1.3.2. Rendimiento laboral.....	43
1.4. Formulación del problema.....	49
1.5. Justificación e importancia.....	49
1.6. Hipótesis.....	51
1.7. Objetivos.....	51
1.7.1. Objetivo general.....	51
1.7.2. Objetivos específicos.....	51
CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO.....	53
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	53
2.2. Población y muestra.....	54
2.3. Variables, Operacionalización.....	55
Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente.....	57
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	58

2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	60
2.6. Criterios éticos	60
2.7. Criterios de rigor científico.....	61
CAPITULO III: RESULTADOS	65
3.1. Tablas y figuras.....	65
3.2. Discusión de resultados	100
3.3. Aporte Práctico	104
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
4.1. CONCLUSIONES	116
4.2. RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS	118
ANEXOS.....	124

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 2: Operacionalización de la variable independiente	57
Tabla N° 3: Habilidades, conocimientos y actitudes para el trabajo.....	65
Tabla N° 4: Soluciones creativas frente a los nuevos problemas	66
Tabla N° 5: Realización de labores desafiantes.....	67
Tabla N° 6: Mantener conocimientos actualizados.....	68
Tabla N° 7: Nuevos desafíos laborales.....	69
Tabla N°8: Propuesta de soluciones creativas de los compañeros.....	70
Tabla N° 9 Realización de nuevas tareas sin que lo pidan.....	71
Tabla N° 10: Tener en mente los resultados que se debe lograr.....	72
Tabla N° 11: Trabajar en función a la misión y visión.....	73
Tabla N°12: Dedicar tiempo y esfuerzo para hacer bien el trabajo	74
Tabla N°13: Tiempo y esfuerzo para realizar un buen trabajo por parte de los compañeros.....	75
Tabla N° 14: Quejarse de asuntos sin importancia	76
Tabla N° 15: Comentar asuntos negativos del trabajo	77
Tabla N° 16: Agrandar los problemas del trabajo	78
Tabla N°17: Concentrarse en aspectos negativos del trabajo.....	79
Tabla N°18: Comentar aspectos negativos del trabajo con personas externas.....	80
Tabla N° 19: Desagrado del cumplimiento de normas y horarios por parte de los compañeros.....	81
Tabla N°20: No informar previamente ante una inasistencia o tardanza.....	82
Tabla N° 21: Cumplimiento de tareas solo hasta donde se puede realizar	83
Tabla N° 22: Quedarse con cosas que le pertenecen a la institución	84
Tabla N° 23: Mantener habilidades laborales actualizadas.....	85
Tabla N° 24: Motivar a los compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de la tecnología...	86
Tabla N°25: Motivar a los compañeros a trabajar a pesar de un clima laboral inadecuado	87
Tabla N° 26: Planificación del trabajo en tiempo y forma	88
Tabla N°27: Participación en reuniones laborales	89
Tabla N° 28: Planificación óptima del área	90
Tabla N°29: Cooperación por parte de los compañeros	91
Tabla N° 30: Resultado de la Variable de Rendimiento Laboral	92
Tabla N°31: Edad.....	93
Tabla N°32: Escolaridad.....	94
Tabla N°33: Antigüedad laboral.....	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Preparación en habilidades, conocimientos y actitudes para el trabajo	65
Figura 2: Soluciones creativas frente a los nuevos problemas	66
Figura 3: Realización de labores desafiantes	67
Figura 4: Mantener conocimientos actualizados	68
Figura 5: Nuevos desafíos laborales	69
Figura 6: Propuesta de soluciones creativas de los compañeros	70
Figura 7: Realización de nuevas tareas sin que lo pidan	71
Figura 8: Tener en mente los resultados que se debe lograr	72
Figura 9: Trabajar en función a la misión y visión	73
Figura 10: Dedicar tiempo y esfuerzo para hacer bien el trabajo	74
Figura 11: Tiempo y esfuerzo para realizar un buen trabajo por parte de los compañeros	75
Figura 12: Quejarse de asuntos sin importancia	76
Figura 13: Comentar asuntos negativos del trabajo	77
Figura 14: Agrandar los problemas del trabajo	78
Figura 15: Concentrarse en aspectos negativos del trabajo	79
Figura 16: Comentar aspectos negativos del trabajo con personas externas	80
Figura 17: Desagrado del cumplimiento de normas y horarios de los compañeros	81
Figura 18: No informar previamente ante una inasistencia o tardanza	82
Figura 19: Cumplimiento de tareas solo hasta donde se puede realizar	83
Figura 20: Quedarse con cosas que le pertenecen a la institución	84
Figura 21: Mantener habilidades laborales actualizadas	85
Figura 22: Motivar a los compañeros a realizar un trabajo excelente	86
Figura 23: Motivar a los compañeros a trabajar a pesar de un clima laboral inadecuado	87
Figura 24: Planificación del trabajo en tiempo y forma	88
Figura 25: Participación en reuniones laborales	89
Figura 26: Planificación óptima del área	90
Figura 27: Cooperación por parte de los compañeros	91
Figura 28-Edad	93
Figura 29- Escolaridad	94
Figura 30: Antigüedad Laboral	95

**CAPITULO I:
INTRODUCCION**

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática.

Hoy en día, dicen ser el aspecto más importante de toda organización es el factor humano; sin embargo, es necesario abordar la temática para verificar si en la práctica las organizaciones son congruentes con los nuevos alcances que nos brinda la ciencia. A través de esta sección se abordarán investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y local y en cada una de ellas se refleja la evidencia de un capital humano, por cierto, poco valorado y poco tratado. La problemática que enfrentan las pequeñas empresas y las grandes no son totalmente diferentes en relación al capital humano ya que existe una gran similitud. No obstante, ya sea de manera empírica o técnica también los responsables de la gestión humana llegan a coincidir que solo valorando y aprovechando estratégicamente las características y potencial de las personas, harán posible que la organización de hoy se vea beneficiada en el cumplimiento de sus objetivos y de su rentabilidad. Por tanto, el nivel de rendimiento que un trabajador llegue a ejecutar no depende solo de un factor interno o individualista, sino que va de la mano de la organización y en la medida que ésta aplica los mejores procedimientos para generar un ambiente saludable y de aprendizaje habrá un beneficio recíproco.

A nivel internacional

Cuando las instituciones deciden contratar, incentivar o conservar a sus colaboradores, deberían tomar en cuenta áreas importantes como: retener personas y gestionar el día a día, la misma que implica elaborar una serie de lineamientos o políticas institucionales mediante el cual se convierta en un factor por el cual el colaborador entienda y aprenda a enfrentarse a situaciones problemáticas laborales, así como resolverlas. (Harvard, 2001).

La gestión del rendimiento individual de los trabajadores debe estar en concordancia con la gestión de la organización. Es decir que no debe perderse de foco las exigencias y expectativas de los trabajadores, por el contrario, se debe crear y sostener un clima en el que los empleados estén preparados para rendir óptimamente; por tanto, este es un asunto que involucra no solo la responsabilidad del trabajador sino también de la dirección de cada organización elaborando sus normas y políticas adecuadamente.

“En su investigación sobre las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas, se detectó que uno de los grandes problemas que enfrentan las pequeñas empresas es el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados, que no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional, y se ha demostrado que sin la aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección, y la formación, así como la evaluación del desempeño no aumentarían la productividad y mejoraría el desempeño financiero de la organización.” (Mendoza & Hernández, 2011, p.25). En este estudio las dificultades más resaltantes es que el trabajador se alinee a lo que requiere la empresa; así como lo es engranar adecuadamente los procesos de reclutar, motivar y retener personas en las grandes empresas también lo es a nivel microempresarial.

Montoya (2016) nos refiere que la dirección del recurso humano hoy en día tiene un desafío que hacer frente, el mismo que implica realizar una labor dirigida a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr niveles elevados de rendimiento basado en el valor agregado y en una destacada ventaja competitiva. Si las organizaciones se esfuerzan por vigilar atentamente sus procesos y cuidar sus resultados lógicamente obtendrán beneficios y ganancias significativas a diferencia de aquellas organizaciones que descuidan la gestión humana. Por tanto, es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tiene grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen; por ello, quienes estén al frente no sólo deben asegurar que todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de eficacia y eficiencia, sino que deben elaborar y desarrollar estrategias, acciones y políticas fundamentadas en modelos claros y sencillos que deben ser transmitidos a toda la comunidad de la organización. Entonces el factor humano debe ser incorporado en la cadena de valor como un factor clave dentro de los procesos del plan estratégico de la organización.

Fernández (2017) nos indica que las personas que direccionan los recursos humanos, en las organizaciones, son responsables de gestionar idealmente, los nuevos talentos, para formarlos y capacitarlos hasta que logren desarrollar sus potencialidades al servicio de la empresa. Además, tales directores deben ser capaces de, objetivamente, proveer resultados cuantificables, sustentados en informes, verídicos y lo más positivos posibles, para verificar el progreso que han tenido en el tiempo que han permanecido laborando en la empresa, expresado a través de competencias y compromiso con su empresa.

A nivel Nacional

En el país la problemática que enfrentan las pequeñas empresas y las grandes no son totalmente diferentes en relación al capital humano ya que existe una gran similitud. No obstante, ya sea de manera empírica o técnica también los responsables de la gestión humana llegan a coincidir que solo valorando y aprovechando estratégicamente las características y potencial de las personas, harán posible que la organización de hoy se vea beneficiada en el cumplimiento de sus objetivos y de su rentabilidad. Por tanto, el nivel de rendimiento que un trabajador llegue a ejecutar no depende solo de un factor interno o individualista, sino que va de la mano de la organización y en la medida que ésta aplica los mejores procedimientos para generar un ambiente saludable y de aprendizaje habrá un beneficio recíproco.

En un mundo tan competitivo, no sólo para las empresas lucrativas sino también para las organizaciones sin fines de lucro, no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, si se pretende tener éxito hay que procurar la excelencia. Entonces es pertinente tener dominio y conocimiento sobre la formación de competencia y administración de los recursos humanos satisfaciendo sus necesidades, así como al público objetivo; es decir satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

De tal manera para lograr un desarrollo eficiente de la organización es preciso capitalizar todo el potencial del colaborador dentro de su centro de labor. Por ello es de vital importancia considerar las directrices que los investigadores dan para optimizar la gestión del talento humano.

Si bien es cierto existen en las empresas los departamentos o jefaturas de recursos humanos es preciso aclarar que hoy en día se hace énfasis a la gestión de personas, se debe considerar el verdadero valor que debe tener y que tiene que ver con el desarrollo, con la importancia de cada ser para la organización, sus valores, comportamientos y su alineación con la misión de la empresa. De nada nos sirve hacer propuestas de mejorar sino se logra culturizar a los integrantes de las empresas, que el trabajo que realiza diariamente debe ejecutarse según los lineamientos centrales de la organización, de tal forma que diariamente todos deben preguntarse ¿de qué manera debo trabajar para que mi organización alcance la misión y visión propuesta?. No sólo es cuestión de trabajar, debemos enfocarnos en los indicadores de rendimiento laboral para apoyar el crecimiento y la contribución de cada uno a la organización.

En este tema la institución, cualquiera sea su naturaleza, debe preocuparse por el desarrollo de los trabajadores, de sus equipos, porque solo de esa manera existirá la posibilidad cada vez mayor de que la organización pueda cumplir con sus objetivos. Porque, lo fundamental para el éxito de la institución será la alineación de la estrategia de talento humano con la estrategia de la organización”. (Villar, 2018, p.9).

A nivel local

“El equipo técnico, las estrategias de negocio y la gestión del talento humano, son los aspectos que tienen relación directa con la productividad de la empresa. Tener las herramientas de trabajo necesarias, ya sean tecnológicas o de maquinarias, es otro elemento primordial. De nada sirve dedicar tiempo a estructurar políticas de trabajo si no se tienen los materiales para ejecutar lo planeado. Pero lo más importante es sin duda el equipo humano. Las estrategias y las herramientas son utilizadas e implementadas por personas, por lo que mantener un ambiente laboral es fundamental a fin de obtener los niveles de productividad más altos. Una empresa que escucha a sus trabajadores, que respeta e incluso solicita sus opiniones, que fomenta la creatividad en los colaboradores y los incentiva a especializarse constantemente, generará en sus equipos un sentimiento de lealtad y de superación, lo que se reflejará en la calidad de los productos y/o servicios entregados”. (Armas y Asencio, 2016, p.6).

“La escasa capacitación del personal administrativo, provoca el desconocimiento del adecuado modelo de gestión del talento humano para un excelente desempeño laboral. No tener conocimientos actualizados genera que las personas que laboran para esta entidad, tengan miedo de aplicar un modelo de gestión del talento humano para incrementar el desempeño laboral y se acoplan a conocimientos empíricos por parte del gerente que en su momento dieron resultado, pero que en la actualidad son deficientes”. (Vergara, 2015, p.13).

Sin embargo, se hace necesario para que el modelo de capacitación de personal funcione, éste debe ser aplicado de manera sistemática, considerando indicadores de medición de los logros obtenidos. No solo implica medir si se retiene o no los conocimientos teóricos en cada capacitación sino, en qué medida estos conocimientos son llevados a la práctica o lo que es mejor aun, en qué medida lo recepcionado, en la capacitación, ayuda al buen ejercicio de las funciones. Para poder organizar un adecuado plan de capacitación es necesario diagnosticar las necesidades de cada gestor del talento humano, previamente; de este modo las organizaciones están en mayores probabilidades de ser competitivas.

La empresa de hoy para sobrevivir en el mundo de los negocios debe considerar realizar una gestión integral que implica abordar todos los procesos donde la gestión humana debe ocupar un lugar fundamental y así desarrollar exitosamente la estrategia trazada por la institución. (Hurtado, 2014)

A nivel institucional

La Asociación Adventista del día sábado es una organización religiosa sin fines de lucro, de carácter religioso dedicada hace más de 50 años a proclamar, predicar y enseñar la Palabra de Dios, incentivando su influencia directa e indirecta en todas las áreas de la vida, promoviendo el ministerio de ayuda social, para atender las necesidades de los que sufren. Así mismo están enfocados en formar jóvenes líderes en materia teológica y social. En la actualidad están dirigidos por un equipo de directivos y de personal eclesiástico (pastores y misioneros), quienes administran 33 iglesias y 19 iglesias aun en formación que están ubicadas principalmente en los departamentos de La Libertad, Cajamarca y Lambayeque, los cuales son administrados desde la oficina central en la Esperanza-Trujillo.

El rendimiento del personal, es bajo, ello se ve reflejado en la cantidad de membresía y en la calidad de hábitos que los miembros de iglesia (escasez de: trabajo en parejas misioneras, fidelidad de diezmos, bautismos, casas de crecimiento, entre otros). Las causas probables de este bajo rendimiento pueden ser: la estructura orgánica se mantiene de manera tradicional, muy pocos cambios se han realizado desde su creación, no existen reglas y funciones claramente determinadas. No han delimitado adecuadamente las funciones según jerarquías en la organización. Consecuencia de ello existe escasa planificación de programas de capacitación, comunicación; y engranaje entre las actividades planteadas por la parte administrativa y eclesiástica. Por tanto, no se llega al cumplimiento de la meta que se plantean año a año. Además, existe escasa supervisión de campo. Poseen muy escaso personal de campo lo cual no les permite cubrir las expectativas de las iglesias y esto genera insatisfacción y malestar en muchas de ellas. La experiencia laboral del personal que labora no son pertinentes a los fines de una institución religiosa adventista. Ausencia de la evaluación sistemática del rendimiento del personal. Los planes de capacitación que se elaboran son de carácter empírico y en base a un juicio de valor. Los equipos y recursos tecnológicos son insuficientes para el desempeño de una buena labor. No se cuenta con instrumentos, que garanticen una eficaz gestión del empleo, tanto en las etapas de selección

del personal como en la ejecución de sus labores. Tampoco existe un Plan de Compensación e incentivos para contrarrestar la insatisfacción que manifiesta parte del personal.

En tal sentido existe la necesidad de investigar sobre esta área de estudio y proponer un plan de gestión de recursos humanos que ayude a mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

1.2. Antecedentes de estudio

Nivel Internacional

Ecuador

Chango, (2015) Su propósito fue que se determine la incidencia del diseño laboral en el rendimiento de las organizaciones de la empresa DIMOR -Ambato. Respecto el método a investigar se usó el enfoque cuali-cuantitativo con la modalidad de investigación bibliográfica y de campo, el tipo es exploratoria y descriptiva. La muestra poblacional se conformó por 25 individuos que trabajan dentro de ella. Llegó a las siguientes conclusiones: DIMOR es una empresa que no posee un Modelo de diseño organizacional que facilite la organización, coordinación, ejecución y control de las actividades diarias de sus trabajadores dentro de la institución. DIMOR posee un diseño organizacional inadecuado, ya que sus funciones y procesos no generan valor agregado, la cual conlleva, a una confusión en sus lineamientos y las funciones que los empleados deben realizar. DIMOR cuenta con formas tradicionales en la administración de la organización y esto dificulta el desarrollo organizacional y su crecimiento. Por lo antes expuesto, se propone la implantación de una reingeniería organizacional, que haga posible administrar sus fortalezas en relación a las oportunidades del mercado. Para explicar el bajo rendimiento laboral existen altas probabilidades que se deba a la poca motivación del personal, baja remuneración, escasas oportunidades para el crecimiento personal dentro de sus áreas de trabajo, con un incremento de desvalorización de esfuerzos laborales adicionales. La carencia de un Modelo de Diseño Organizacional hace que el personal no trabaje por una meta en común, por ello se limitan sólo a cumplir órdenes debido a que no se les involucra en las decisiones de la empresa dejando de lado las motivaciones y los incentivos que les haga sentirse parte de la organización.

Relevancia: Se tomará elementos importantes de la variable dependiente y la información para la discusión de resultados.

Santos (2017) en el estudio descrito “*Gestión de recursos humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los almacenes Aguirre, en el Cantón Babahoyo*”, cuyo propósito fue determinar la incidencia de la gestión del talento en el rendimiento de cada empleado de los Almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo, empleó la siguiente metodología: se realizó la recopilación, se tabuló y procesó la información, que se originó de la aplicación de una encuesta al empleado y propietario de los almacenes Aguirre. El tipo de investigación es empírica. Así mismo, tomando en cuenta lo reducido del tamaño de la población se consideró como muestra a 21 entrevistados y dentro de ellos, también al propietario de los Almacenes Aguirre y la conclusión general, a la que finalmente se llegó es que quedó demostrado que la gestión del talento tiene influencia positiva en el rendimiento de las labores del empleado de almacén “Aguirre”, en la que favorece en gran medida la satisfacción de los empleados e influenciando positivamente en el clima laboral de la empresa y generando un ambiente de cooperación para el alcance de los objetivos institucionales. Así mismo la aplicación de capacitación en el personal de los almacenes Aguirre permitió no solo que sus empleados conozcan cuál es su trabajo sino en la mayor obtención de utilidades.

Relevancia:

Su riqueza informativa servirá para la discusión de resultados.

Alban (2020) con el estudio descrito “*Gestión de talento humano y su incidencia en el rendimiento financiero de la empresa Álvarez*”, su propósito fue determinar como la gestión de talento humano incide en el rendimiento financiero de la empresa Álvarez. Así mismo considerando que la empresa Álvarez tiene 23 empleados, es decir es una pequeña empresa se procedió a aplicar una encuesta a todo el personal que trabaja allí. El cuestionario aplicado a toda la muestra determinó que existe una relación entre la gestión del talento humano y la rentabilidad de la empresa Álvarez, teniendo un nivel de confianza del 95%, por tanto, se puede concluir que la investigación presente ha sido útil para conocer las debilidades de la empresa Álvarez en relación a la gestión del Talento Humano, especialmente las que tienen que ver con capacitación y atención al cliente. Al ser una empresa familiar las decisiones están poco basadas en el conocimiento administrativo de la

gestión, sino más bien en la experiencia, lo cual no es del todo adecuado. Por otro lado, el personal que está dedicado a las ventas, están motivados, no sólo por el sueldo básico que perciben sino además comisiones de ventas. Los empleados de la unidad económica carecen de eficiencia y eficacia en el momento de ejecutar sus labores ya que no han sido capacitados adecuadamente.

Relevancia:

Será útil en la discusión de resultados.

Bolivia

Saavedra (2021) en su tesis “*Gestión del talento humano y la relación con el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro*”, cuyo propósito fue determinar la relación de la Gestión del Talento Humano con en el desempeño laboral de personal médico del Hospital Obrero, gestión 2019. En este estudio se utilizó el método deductivo, inductivo e histórico; además las técnicas empleadas fueron observación, análisis documental, entrevista y encuesta. La población se conformó por administrativos, médicos y enfermeras que labora en la Hospital, participaron un total de 156 individuos. Finalmente, las conclusiones fueron: Se ha recopilado y explicado cada fundamento teórico de la gestión del capital y desempeño laboral; así mismo se ha explicado los procesos de selección, capacitación, desempeño laboral, calidad de trabajo y trabajo en equipo; y se analizó la relación existente entre la Gestión de Talento Humano y el desempeño laboral del personal, corroborado que existe relación significativa de acuerdo a una valoración de $r = 0,000$ entre las variables tanto de gestión del talento humano.

Relevancia:

Se utilizará su contenido para la discusión de resultados.

México

López (2015) “*Administración de recursos humanos y compromiso laboral de los empleados del corporativo Adventista de Montemorelos*”. Se utilizó la siguiente metodología donde el estudio fue explicativa, cuantitativo, descriptivo, de campo y

transversal; su población se conformó por 145 individuos, durante el 2015 y la muestra alcanzó un total de 76 trabajadores representando un 52.41% de la totalidad de la población que labora en la entidad. Llegó a la siguiente conclusión donde se verifica una existente relación de la gestión del recurso humano y compromiso entre los empleados.

Relevancia: Es importante porque se tomará en cuenta las dimensiones de la variable recursos humanos, así como los datos para la discusión de resultados.

A nivel nacional

Rojas y Vilchez (2018) con el trabajo *cuyo* propósito fue determinar cómo se relaciona la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal. Se utilizó la siguiente metodología el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado para conocer las opiniones y actividades del personal del P.S. Sagrado Corazón de Jesús, respecto a la Gestión del Talento humano y el desempeño laboral. Llegó a la siguiente conclusión donde se verifica una existente relación de la gestión del recurso humano y desempeño entre los empleados.

Relevancia: La información de esta investigación nos servirá para reforzar la construcción del marco teórico.

Asencios (2016) con el trabajo "*Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima,*"; la finalidad fue determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral. Utilizó la siguiente metodología donde la población estuvo conformada por 135 personas servidores administrativos del régimen laboral de la Ley 276 y la muestra probabilística por 100 administrativos; la técnica utilizada fue la encuesta y se empleó 2 cuestionarios como instrumentos según la escala Likert; además el diseño de estudio correspondió a un diseño no experimental. Llegó a las siguientes conclusiones: existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. A través de la prueba de hipótesis se obtuvo que el coeficiente de correlación es de 0.642 y un valor de significancia de 0.000, lo cual nos permite deducir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Relevancia: Su importancia radica en la similitud de las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos.

Pinedo y Quispe (2017) Cuyo propósito es cómo influye la gestión del talento humano en la motivación del colaborador administrativo. Utilizó la siguiente metodología donde la población y muestra fue de 212 colaboradores administrativos así mismo el método de investigación a utilizar fue el Inductivo – Deductivo. El trabajo elaborado fue de tipo de investigación fue cuantitativo correlacional. El diseño de investigación a desarrollar es No experimental. Llegó a la siguiente conclusión donde se verifica una existente relación significativa entre la gestión del recurso humano y la motivación de cada empleado de la institución es estudio.

Relevancia: Se considerará los resultados para posteriormente hacer la discusión.

A nivel local

Armas y Asencio (2016) cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la productividad de los trabajadores. La metodología utilizada consistió en seleccionar la población que fue objeto de estudio la conformaron 300 empleados que pertenecían al área de fábrica, llegaron a concluir la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores es directa, resultado que fue determinado a través de la Prueba Chi Cuadrado, entonces la relación a nivel de productividad de los empleados es regular. El nivel de asociación de las dimensiones de la gestión del talento humano con las dimensiones de la productividad de los empleados es directa.

Relevancia: Se considerarán los resultados para la respectiva discusión.

Hidrugo y Pucce (2016) su propósito fue: determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa. La metodología que se utilizó fue elegir a través del muestreo probabilístico aleatorio donde la muestra 1 estuvo conformada por 10 trabajadores y la muestra 2 por 1 sola persona que era el jefe inmediato; el tipo de investigación es descriptiva-correlacional, con un diseño cuantitativo no experimental. Llegaron a las siguientes conclusiones: El coeficiente de correlación de Pearson es perfecto positivo (+1), por tanto, se concluye que sí existe relación entre el

rendimiento y el desempeño laboral. Al aplicarse lo instrumentos de evaluación se obtuvo resultados de los cuales se puede concluir que el nivel de desempeño laboral encontrado es aceptable. Así también se encontró, en función a los resultados.

Relevancia. - Se considerarán algunos detalles para la construcción del marco teórico.

Dávila (2019) en su tesis titulada “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Formavena SAC de Trujillo – 2018”, cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre la gestión por competencia y el desempeño laboral en la empresa Formavena SAC de Trujillo -2018. De tal forma el avance del fenómeno: transversal, con el método cuantitativo para determinar de qué manera la Gestión por competencia incide en el desempeño laboral dentro de la organización. El tipo de investigación es correlacional, de acuerdo con la orientación: básica, y la técnica de contrastación, observacional, empleando la técnica de la encuesta, donde se utilizó un cuestionario para la Gestión por competencia y el desempeño laboral. Por otro lado, se empleó el muestreo no probabilístico, aplicado a una muestra de 136 trabajadores. Como técnica estadística se aplicaron el Alpha de Cronbach y Rro Spearman, que determinaron en base al índice de confiabilidad de los instrumentos, manteniendo un valor mayor a 0,07 (Alfa de Cronbach), lo cual determina una correlación positiva para ambas variables. Además, se muestra que la variable Gestión por competencias mantiene un valor de 0, 837 y la variable desempeño laboral es de 0.859 lo cual quiere decir que es un índice de confiabilidad alta. En conclusión, los datos finalmente obtenidos han permitido tener mejor enfoque respecto a si mejora la gestión por competencia, entonces mejorará el desempeño laboral, sin embargo, ello requiere desarrollar los instrumentos de gestión en la empresa. A través de la gestión por competencia se refleja en los trabajadores elevados niveles de productividad y satisfacción dentro de la organización.

Relevancia:

Se utilizará su contenido para la discusión de resultados.

Moscol (2019) en su tesis titulada “Gestión de recursos humanos y su influencia en la rotación de personal operativo de la empresa Factoría Industrial S.A.C - Trujillo 2018” cuyo objetivo fue determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en la rotación

de personal operario en la empresa Factoría Industrial S.A.C - Trujillo 2018. Esta investigación es de tipo descriptiva comparativa y correlacional, la muestra se puede decir que estuvo conformada por 70 trabajadores de la empresa. Se utilizó la técnica de encuesta y como herramienta el cuestionario, para ambas variables. Ulteriormente se emplearon herramientas de informática en plataforma de MS Excel, para la tabulación y elaboración de tablas y gráficos. En las encuestas aplicadas al personal operario de la empresa Factoría Industrial S.A.C. se puede destacar que la gestión de recursos humanos influye de manera significativa en la rotación de personal. Finalmente se puede concluir que: La gestión de recursos humanos influye significativamente en la rotación de personal operario de la empresa Factoría Industrial S.A.C - Trujillo 2018, la misma que está demostrada por la fórmula de chi cuadrado, dado que el valor hallado para cada dimensión es mayor al valor del chi cuadrado tabular.

Relevancia:

Su información será importante para la elaboración de las conclusiones.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.2. Gestión de recursos humanos

1.3.2.1. Definición de recursos humanos

La gestión de recursos humanos o del talento humano implica “proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas (...) se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización...”(Chiavenato, 2009, pág. 42).

El talento humano se considera por diversos estudiosos como el elemento más valioso de todos los recursos que posee la empresa ya que es capaz de actuar y pensar de manera crítica y brindar un valor agregado a todo lo que hace logrando que su rendimiento laboral sea óptimo. Es importante que quienes direccionan esta área realicen una gestión planificada, organizada y estructurada en función a las necesidades, procesos y relaciones de los entes involucrados y al final lograr los objetivos de la empresa tanto de carácter individual como a nivel institucional.

Según Chiavenato (2002) refiere la gestión del talento en las organizaciones es un aspecto que implica mucho cuidado por su sensibilidad a la mente que predomina en las organizaciones, depende de diversas características tales como la cultura organizacional, el contexto ambiental, la estructura administrativa, rubro de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos entre otras variables que se deben considerar para un buen manejo de la gestión.

1.3.2.2. Procesos de la gestión de recursos humanos

Chiavenato (2009) se subdivide en seis procesos (supervisar, retener, desarrollar, incorporar, colocar y recompensar personas) cuales se van a detallar a continuación, empezando por el proceso de incorporación.

1.3.2.2.1. Proceso de incorporar a las personas, la incorporación es el primer tratamiento que da inicio a la inclusión de un colaborador a una institución. Es la puerta de entrada que en el ideal de una institución sólo se debiera abrir para los postulantes que tienen características y competencias que requiere cualquier perfil institucional. Las organizaciones poseen varios métodos para filtrar y codificar las características más importantes y deseables de los postulantes que permitirán lograr sus objetivos y enseñar su cultura interna mediante el aprendizaje organizacional, y de ahí escogen a aquellas personas que las poseen mayormente. La selección de personal, es decir su proceso se basa en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización mientras la brecha sea menor mayores posibilidades tendrá el candidato de ser escogido. Sin embargo, hoy en día las organizaciones no son las únicas que tienen el privilegio de seleccionar a su personal, ya que la gran demanda del mercado laboral y la tecnología han hecho posible que también las personas tengan la oportunidad de escoger dónde y en qué condiciones quieren trabajar. Por tanto, se puede decir que este proceso es de carácter recíproco en su elección. Además, el proceso de incorporación del factor humano es un medio para satisfacer las necesidades de cualquier institución o persona.

Según Chiavenato (2009) este tipo de procesos iniciales de incorporación “tienen grandes diferencias en las organizaciones. por tanto es importante que cada organización delimite el tipo que más se ajuste a su realidad a fin de que cumpla el objetivo de esta fase.

Reclutar personal: En primer lugar, para poder colocar a las personas adecuadas hay que considerar realizar un buen reclutamiento considerando que “Las organizaciones

escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias”. (Chiavenato, 2009, p.102) para ello las empresas debe comunicar al mercado laboral las oportunidades de trabajo, informando sobre sus ofertas laborales es de ese modo que se inicia una relación y el reclutamiento cumple su función dando a conocer los requerimientos de la organización y luego como respuesta a un estímulo que es la información publicada se espera que esto interese a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH.

Referirse al mercado laboral es hablar del lugar donde se realizan las transacciones y las relaciones de oferta y demanda laboral. Por tanto, el mercado se refiere al espacio donde se realizan los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y entre aquellos que lo requiere. La ley de la oferta y demanda es lo que caracteriza fundamentalmente a un mercado laboral. Hablando del tema laboral los intercambios o trueques se refieren a las ofertas laborales, las mismas que se constituyen en oportunidades laborales que brinda las empresas.

Las técnicas para reclutar personal se han modernizado, hoy en día es posible brindar la información de los candidatos al participar en los procesos de selección a través de internet y dentro de ella se usan diversos medios o redes sociales los cuales algunos gozan de mayor popularidad para temas de trabajo. Las convocatorias de personal llegan como la empresa la quiere transmitir y aquellos candidatos interesados en participar escogerán su inclusión o no en el proceso digital. La selección por internet elimina una serie de inseguridades para el candidato; sin embargo, no todas. Aquellas organizaciones que utilizan el banco de datos, el postulante puede tener la seguridad de que su curriculum u hoja de vida será tomado en cuenta aun cuando pase mucho tiempo ya que esta información es almacenada en la base de datos de la organización solicitante; por otro lado, no hay lugar a extraviar el C.V. ni tampoco el riesgo de que sean leídas por personas ajenas al proceso.

Lo que una empresa busca al realizar reclutar personas es poner en marcha un conjunto de actividades que atraigan a los postulantes más competentes que cuenten con el mejor perfil para encajar dentro de la organización que lo convoca. El reclutamiento puede ser de carácter interno como también externo. Se realiza el reclutamiento interno cuando se pretende capitalizar la experiencia del personal que ya forma parte de la organización y para su difusión se usa lo medios internos de comunicación tales como: correo institucional,

boletines, cartas circulares, publicación en murales de la empresa, etc), dicho sea de paso, que este un tipo de reclutamiento más económico a diferencia del externo. Por otro lado, el reclutamiento es de carácter externo cuando se pretende captar candidaturas de personas ajenas a la empresa y para su difusión se utiliza publicaciones en diarios, revistas, redes sociales, carteles, entre otros.

Seleccionar personal: “La competitividad de una organización podría ser sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos (...) depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa”. (Chiavenato, 2009, p. 136) esto nos lleva pensar que el punto crítico de las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, es decir que este proceso implica escoger a personas capaces de manejar la tecnología, crear y utilizar los procesos de trabajo, constituir la estructura organizacional, fabricar productos y servicios y atender a los clientes. Si no hay calidad de personas trabajando en ellas tampoco tendremos competitividad de las organizaciones.

Constantemente las empresas están incorporando a los nuevos recursos humanos que integrarán sus cuadros, especialmente cuando algún colaborador no encuadra en la organización y abandonan la institución o cuando son evaluados y no pasan el filtro de la competitividad mínima entonces son sustituidos, otros motivos de incorporación de nuevo personal es cuando la empresa se expande debido a su crecimiento y por tanto se crean mayor cantidad de puestos de trabajo es cuando se activa el proceso de integrar a otras personas. Sin embargo, hay ciertos criterios de selección que opera después de tener al bagaje de candidatos previamente reclutados. El fin del proceso de reclutamiento es constituirse en una actividad atractiva, difundida, comunicativa para que la mayor cantidad de postulantes con el perfil que se requiera sean involucrado; sin embargo, por el otro lado, la selección de personal, es una actividad opuesta ya que se dedica a clasificar y elegir solo a quienes la organización considera ser los mejores prospectos para laborar en ella. Para ello es necesario escoger de manera objetiva y escoger a los postulantes más idóneos para cubrir los requerimientos del puesto laboral y de la institución.

Entonces se puede decir que la selección de personal se perfila a buscar y encontrar entre varios postulantes, a aquellos que se caractericen por poseer competencias idóneas a los puestos que existen, en la organización; por tanto, el proceso selectivo pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la cualquier

institución. Más allá de ser un proceso de filtro o de simple elección, lo importante es remarcar que al realizar una buena selección se está enriqueciendo y preservando el desarrollo competitivo de la organización ya que el talento humano aportará sus conocimientos y experiencia para alcanzar los objetivos institucionales. También es necesario considerar que cada persona es diferente de la otra con talentos y atributos diversos, de otro modo al ser todos iguales ya la selección de personas sería obsoleta. Las variantes personales son tanto físicas, intelectuales y temperamentales. Por ello el evaluador o evaluadores debe tener una agudeza especial para poder filtrar lo mejor para su organización.

1.3.2.2.2. Proceso de colocar personas, “Las organizaciones (...) Sólo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello (...) diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos” (Chiavenato, 2009, p. 172); lo cual implica que no basta solo con publicar las propuestas laborales y escoger al mejor candidato ya que el sistema va a funcionar sólo cuando en sus puestos de trabajo haya trabajadores que estén en la capacidad de efectuar un correcto desempeño de las funciones. Por tanto, el proceso de colocar personas conlleva a la delimitación de la acción de cada persona, racionalizar la situación a fin de reducir la inseguridad de los participantes y mejorar el ejercicio de sus nuevas funciones.

Aquellas personas que trabajan en una determinada institución desempeñan no solo la función de un empleado, sino que además realizan diversas funciones sociales, por tanto, de ello se puede deducir que la organización no utiliza la totalidad del trabajador, es decir no emplea totalmente sus capacidades ya que solo usa algunos comportamientos que son importantes para el desempeño de las tareas laborales. Según Chiavenato (2009) refiere “...este es el mayor desperdicio en las organizaciones; el talento humano desaprovechado, porque sólo ciertos comportamientos de las personas son necesarios y se escogen para su funcionamiento” (p. 172).

Este proceso tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más a profundidad su nuevo centro laboral, así como sus funciones, su integración a su puesto de trabajo y al nuevo ambiente humano. Un conjunto integral de funciones es la organización empresarial y se espera que la desempeñen los individuos y los grupos que a su vez están formados por personas que también tienen expectativas depositadas en seres humanos “con

talento”. Las organizaciones empiezan a funcionar fluida y coherentemente cuando estas desempeñan ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupando puestos específicos.

Por otro lado, según Chiavenato (2019) refiere que en ciertas instituciones los procesos organizacionales como la colocación de personas son complejos y sofisticados, con una visión sistémica y amplia; es decir son modelos adaptables y flexibles, que dan impulso a la eficacia y su modelo requiere que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con un margen de libre elección de sus actividades, pero también con obediencia de las normas generales de la institución. Generan espacios para los aspectos motivacionales, porque conceden suma relevancia a los asuntos del contenido y a los factores de la satisfacción, entonces este modelo busca el cambio, la mejora constante para garantizar la competitividad de la organización, por tanto, se aspira a tener una visión futurista de la organización.

Entonces podemos decir dentro del proceso de colocación de personas su principal quehacer es describir la forma de recibir, seleccionar, introducir e iniciar a las personas a una institución.

Orientación de las personas: Una vez colocada la persona dentro de la organización el primer paso que se debe dar es brindar orientación a las personas es decir darle una adecuada colocación en las distintas actividades de la institución. El objeto es ubicar a las personas en sus quehaceres dentro de la organización y explicarle claramente sus funciones y objetivos evitando la brecha del error y facilitando un excelente desempeño de su trabajo.

Tener infraestructura, maquinaria, insumos es importante, pero en la realidad en la empresa de hoy eso no es suficiente. La relevancia de escoger y orientar al personal indicado es tal que las organizaciones con pensamiento moderno ya no consciente que se desperdicie recursos de ningún tipo ya que perjudica al crecimiento y despegue de una organización. Saber emplearlos de forma correcta y productiva es lo que genera la competitividad de una empresa, a esto se llama competencia organizacional. La tecnología se ha incrementado y el mundo empresarial sigue evolucionando por ello hoy más que nunca se requiere la habilidad para aprender, cambiar e innovar y adaptarse con celeridad a las modificaciones del medio. Lo que hoy aprendiste mañana puede ser obsoleto por ello es necesario tener tal capacidad de adaptarse rápidamente y volver a aprender de ser necesario.

“Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar” (Chiavenato, 2009, p. 183) esto implica que quienes van a orientar al nuevo personal deben tener un claro panorama de adonde debe llegar la organización para realizar una inducción efectiva haciendo que se adapte su cultura organizacional.

Modelado de trabajo: “La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas.” (Chiavenato, 2009, p. 202); por tanto, este proceso tiene que ver con el diseño organizacional, es decir con la forma que se ha estructurado los puestos de trabajo en el negocio.

Para el análisis concienzudo de una organización cada órgano debe ser dividido según estén constituidos los puestos. Independientemente de que la organización tenga una visión tradicional, lineal y cartesiana o una vista horizontal, lo que implica este proceso es conocer detalladamente las funciones, las áreas y poder fragmentar las tareas y las actividades. Otros lo conocen como estudiar el organigrama es decir el esqueleto de la organización para mirar estilo de organización y de relacionamiento. Al mirar ello se puede deducir si estamos frente a una organización vertical tradicionalista u horizontal vanguardista.

Evaluación del desempeño: La organización moderna cada vez es más competitiva y más exigente y por duro que suene ésta ya no tiene tiempo para “arreglar” un desempeño que sea deficiente o bajo del promedio. Para que la organización sea altamente competitiva, en este mundo globalizado, debe ser excelente en todo momento y ello implica que su capital humano esté a nivel. La evaluación del desempeño es un proceso que consiste en valorar de una manera sistemática y ordenada a la forma de actuar de cada persona, en función de las actividades que realiza, las metas y los resultados logra, es decir valorar todo su potencial de desarrollo que aporta a la organización. Es un proceso que si se sabe aprovechar es positivo para la organización como para el trabajador que sirve no sólo para decir cuánto vale el trabajo de un colaborador o la forma como lo desempeña sino porque ello ocasionará un impacto relevante en los procesos y sostenimiento de la organización, así como de su crecimiento. En otras oportunidades también será la oportunidad de corregir lo debilitado del trabajo hasta “perfeccionarlo”.

La evaluación de desempeño “Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias” (Chiavenato, 2009, p.245) lo cual implica que este es un medio para resolver problemas relacionados al rendimiento laboral así como para perfeccionar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las instituciones que buscan estar un paso adelante de las demás.

1.3.2.2.3. Los procesos para recompensar a las personas, “constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. (...) significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien” (Chiavenato, 2009, p.278); por tanto, los procesos que tienen que ver con ofrecer recompensas son fundamentales dentro del área de gestión humana y dentro de las empresas se vincula directamente con un sentido motivador retribuir, realimentar o reconocer su desempeño en la organización.

Las organizaciones deben realizar una evaluación y comparación para verificar los sistemas de recompensas que están utilizando, este proceso no debe ser descuidado ya que podría afectar a la seguridad del trabajador, así como a su desempeño.

Regularmente existen dos modelos de recompensas, según lo afirma Chiavenato (2009), por un lado, el enfoque tradicional en el que predomina el supuesto de que a las personas sólo pueden ser motivadas por los incentivos salariales, económicos y materiales. En este tipo de enfoque se postula que la remuneración se da a fin de cumplir normas rígidas, se administra con procesos estandarizados de evaluación de cargos, y también tiene como base una política generalizada aplicable a todos los empleados, indistintamente y sin considerar que pueden existir diferencias individuales en su desempeño. Por tanto, la remuneración se propone en función del tiempo y no en el desempeño, otorga valor a los antecedentes laborales del empleado y a los valores estáticos y fijos.

“En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto” (Chiavenato, 2009, p. 278); por tanto, de todo lo antes mencionado se puede decir que la

recompensa o remuneración se basa en el logro de metas y resultados que deben alcanzar los empleados; los expertos en gestión humana dan valor al desempeño presente y futuro y a los valores que posee cada colaborador al ejercer su función o al pertenecer al medio laboral. Aquella organización que comprende la importancia de este proceso se enfocará en crear un sistema de recompensas que atraiga, motive y retenga al talento humano, al lograr estos tres aspectos el beneficio será para la organización no solo porque logre los objetivos institucionales sino porque se revertirá en un mejoramiento de su rentabilidad.

Remuneración, “a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total.” (Chiavenato, 2009, p. 284).

Las recompensas pueden ser financieras y extrafinancieras; a su vez las recompensas financieras pueden ser de dos tipos, es decir directas e indirectas. Cuando se menciona a las recompensas directas se traducen en salarios, bonos y premios. Ahora bien, considerando que el salario es la parte más valorada ya que representa la retribución dineraria, o su equivalente, que el empleador debe otorgar a cambio de las funciones que realiza o los servicios que presta el empleado. Por lo general se recibe el valor de su salario de manera mensual. Por otro lado, también existe el salario indirecto lo cual incluye el pago de vacaciones, gratificaciones, las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida, etc.), entre otros. Entonces se puede decir que la remuneración consiste en el pago del salario directo más el indirecto, considerando que la remuneración es todo aquello que recibe el trabajador como consecuencia de la labor que realizar para el centro laboral al que pertenece o que requiere sus servicios.

Programa de incentivos, “sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.” (Chiavenato, 2009, p. 316); si bien es cierto como consecuencia del trabajo de un colaborador se percibe un sueldo regularmente es pertinente hoy en día considerar incentivarlos para que realicen el mejor esfuerzo posible, y así superar su rendimiento laboral actual.

El sistema de recompensas abarca a todas las prestaciones que una institución oferta a sus integrantes, así como los mecanismos y los procesos que emplea para distribuir las prestaciones. Implica salarios, vacaciones, premios, etc.

Por tanto, una organización que pretenda mantener a su capital humano aportando con su potencial no solo debe preocuparse por ofrecerle un salario mensual sino también de implementar un programa de incentivos de acuerdo a las características de las personas que laboran en su organización ya que no todos receptionan de la misma manera los estímulos que les ofrecen y dadas esas diferencias individuales en las personas se debe tener a consideración a la hora de plasmar este tipo de programas.

Prestaciones y servicios, “son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, (...), en forma de pago adicional a sus salarios (...) constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal” (Chiavenato, 2009, p. 345); por ello se puede decir que mientras más variedad y cantidad de beneficios una empresa ofrezca a su personal, más atractiva va a ser la vacante entre la variedad de beneficios que puede ofrecer una institución está la asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. Para personal con cargos de jerarquía más elevada incluye la provisión de automóvil, departamento, colegio privado para los hijos, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito, planes especiales de seguros de vida entre otros. Las prestaciones, no solo son atractivas por su implicancia financiera, sino que sirven para librar a los empleados de una serie de preocupaciones, como buscar en que movilizarse para ir al trabajo o donde comer estos beneficios tiene que ver con ciertos aspectos de la responsabilidad social de la empresa.

Entonces se puede decir que las empresas superadas y con buen capital de inteligencia serán capaces de darse cuenta que brindar prestaciones y servicios para el personal es una fuente de motivación y satisfacción laboral. Es probable que las empresas se pregunten cuanto debo dar, o talvez otras digan es suficiente pagarle a un trabajador su remuneración mensual para que haga un buen trabajo; sin embargo, también como empresa sería importante cuestionarse ¿Cuánto quiero recibir de la persona que contrato? Entonces recién podemos responder cuanto se debe dar al trabajador, todo ello en un marco sistemático, planificado y organizado para su aplicabilidad en el centro laboral.

1.3.2.2.4. Proceso de desarrollo de personas, “Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen” (Chiavenato, 2009, p. 366), por tanto, para poder desarrollar personas es preciso comprender la capacidad sorprendente que tiene el ser humano para aprender y desarrollarse. Este proceso involucra la educación, el entrenamiento y la formación de las personas que forman parte del equipo laboral. No se habla solo de dar información o transmitir conocimiento sino de despertar en el trabajador su verdadero potencial, canalizarlo y adecuarlo a la realización de sus funciones y contribuir, no solo para que se desarrolle y crezca individualmente, sino que ese crecimiento se refleje en toda la organización.

Entonces en qué momento y cómo la empresa se puede dar cuenta si es una organización que aprende y que contribuye al desarrollo de sus integrantes en un ambiente de constante cambio. Por otro lado, hay que mencionar que existen organizaciones herméticas y con pensamiento sesgado que no permiten que se profundice este proceso, que no está dispuesto a invertir en el desarrollo del trabajador y en su capacitación, que piensa que es suficiente con pagar el sueldo al trabajador para que haga un buen trabajo y como consecuencia debe recibir la utilidad de ese proceso. No obstante, según diversos estudiosos asumen que es importante evidenciar la forma en que una organización está aprendiendo y está siendo un centro de desarrollo de personas con talento. El producto final de este proceso de desarrollo, puede ser la ventaja diferencial sobre la competencia, puede ser el motivo por el cual los clientes o usuarios prefieran más a aquella organización y por tanto se va reflejar en su productividad y rentabilidad. Cuando un colaborador por años trabajó en una empresa y dio todo su esfuerzo y talento al salir de ella debe sentir que lo que recibió de la empresa fue recíproco con lo que él dejó en ella por años, en materia de aprendizaje y desarrollo organizacional, es decir una simbiosis de beneficios recíproca.

Capacitación, “Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional.(...) Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado”(Chiavenato, 2009, p. 370); este sub proceso reconoce que las personas son el principal patrimonio de las empresas, en cualquiera de sus niveles jerárquicos, y para poder adaptarse y desenvolverse en este mundo cambiante y desafiante las empresas deben

agenciarse de colaboradores expertos, ágiles, emprendedores que estén previamente capacitados.

También es importante prever quienes son las personas aptas para capacitar, es decir cuál es el perfil del capacitador, cual es el nivel de preparación de quienes capacitan ya que según dice Alles (2017) “La capacitación no alcanza. Si solo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente. Se necesita lograr que la persona modifique comportamientos” (p. 48), por ello es un gran reto seleccionar al personal que tendrá a cargo tan exigente labor de capacitación. Se estima que mínimamente el nivel de conocimiento teórico y práctico debe ser superior al de los capacitados, es decir el capacitador no solo debe decir qué se hace sino cómo se hace lo que está enseñando y tener tal preparación para despertar el interés en los capacitados, manejar las técnicas grupales, tener el dominio de materiales didácticos para que posibiliten una enseñanza productiva, saber comunicarse y retroalimentar en todo momento para verificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Una persona que no se capacita que no renueva su conocimiento es equivalente a un cavernícola que no aspira a adaptarse a los cambios que este mundo globalizado exige y ello lo debe entender toda organización inteligente al igual que sus integrantes que la conforman. Es probable que en muchas organizaciones exista el temor de capacitar a su trabajador porque luego puede resultar laborando para la competencia, y todos los recursos invertidos se habrán perdido. Frente a tal disyuntiva es necesario traer a la memoria que los inventores de la época de la revolución industrial y que hoy son de alta relevancia en la sociedad actual, se equivocaron más de una vez hasta lograr lo que perseguían sus expectativas y en otros casos hasta se superó esas expectativas, solo por el hecho de intentarlo una y otra vez. La empresa de hoy debe estar en capacidad de afrontar este tipo de retos y de reponerse rápidamente a lo que se considere una pérdida. Y más aún ya estamos entrando la Ciber Era donde la tecnología tendrá un rol supremo en las organizaciones; por ello en su artículo científico Leyton, J., Rodríguez, M., y Correa, J. (2014) luego de realizar una investigación sobre inteligencia artificial encontraron que “la implementación de robots industriales se convierte en un reto para el trabajador, en la medida en que lo obliga a capacitarse.” (p.231); por tal motivo, es emergente que el personal esté capacitado no solo en cuestiones técnicas propias del rubro de su empresa sino también en el manejo de las nuevas tecnologías. El

nivel de motivación para aprender va a depender en gran medida del compromiso personal y del grado de adaptación a los nuevos retos tecnológicos que tenga cada colaborador.

Sin embargo muchas organizaciones se preguntan cómo hacer esto ya que los procesos de capacitación y desarrollo involucran aspectos complejos, como la formación de líderes, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional. Se necesitan organizaciones altamente dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras capaces de adaptarse a un mundo de cambio y aun cuando el futuro puede ser en ocasiones incierto se debe enfrentar los retos de cada época. En el pasado a lo que se apuntaba era a tener organizaciones con pautas de relativa estabilidad y permanencia así fue diseñado el modelo tradicional de organización, modelo que estuvo diseñado de acuerdo a la época industrial. En aquel entonces las empresas formaban bajo la idea de que nunca dejarían de ser, como si estuvieran productos listos y terminados y además perfectos como si ya no necesitaran realizar mejoras ni ajustes con el paso de los años. Sin embargo, los tiempos han cambiado radicalmente y de hoy en día cambia constantemente por ello el sistema tradicional de organización no funciona bajo esas características.

Sin embargo, tampoco nos debe sorprender que lo que hoy se postula que el ser humano es el capital más importante para la organización, podría ya no serlo en la Ciber Era, ya que dependerá de diversos factores entre ellos la forma como engrane la inteligencia artificial con la inteligencia humana para ponerlo al servicio de las empresas y de la comunidad. Se espera que en el futuro exista el criterio de responsabilidad social, para evaluar si el capital humano ocuparía el centro de las organizaciones o lo sería las máquinas (con tecnología de avanzada o robots) mientras tanto el capital humano no debe ignorar la imperiosa necesidad de capacitarse y desarrollarse de manera acelerada y consecuente.

1.3.2.2.5. Proceso de retener a las personas: “Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo” (Chiavenato, 2009, p.440), entonces cuando se forjaron las primeras teorías de recursos humanos el sistema sólo se ocupaba de satisfacer a las expectativas de la organización a fin de que se lleve a cabo la contratación del nuevo personal; sin embargo esto ha ido evolucionando de tal manera que hoy no solo importa satisfacer los requerimientos de la empresa sino que es la misma empresa la que debe asegurar las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que el trabajador permanezca

satisfecho y comprometido con la organización. El aspecto remunerativo también es un factor importante para atraer y retener el talento humano, por ello las empresas deben diseñar planes de remuneración que garanticen el cubrimiento de las necesidades básicas de sus empleados. No obstante, como veremos a continuación el ganar dinero no es el único motivo por el cual alguien se queda en un centro laboral.

Relaciones con los empleados: Uno de los sub procesos a tomar en cuenta para que se dé la retención del personal tiene que ver con el tipo de relaciones que se desarrolla con los empleados ya que ellos “deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura” (Chiavenato, 2009, p.444); lo dicho por el autor es abarcante y para que lo hagan existen condiciones para que se dentro de un clima positivo, obviamente cada institución tiene su propio estilo de administración sin embargo de lo que se trata es de que el trabajador perciba que es tratado con respeto, con valor y que sus ideas y su esfuerzo contribuye a la excelencia organizacional.

Cabe precisar que la persona no es una isla y que por el sólo hecho de acudir a un centro de trabajo, deja de lado totalmente sus problemas personales, familiares, económicos y de salud, tal es así que en las empresas podemos identificar a quienes llegan a manejar tales problemas por cuenta propia, otras no convirtiéndose así en “trabajadores problemáticos”. Quienes están al frente del personal deben aprender a abordar tales dificultades de forma justa y equitativa, especialmente con los que considera “problemáticos”.

Existen diversas razones por las cuales los trabajadores renuncian algunas estrictamente personales donde el empleador no puede hacer mucho por ello; sin embargo, existen otras razones por la que los empleados deciden renunciar a una empresa, que son factores que bien las puede controlar la empresa, dentro de ellas: la escasa motivación y reconocimiento a la labor que realiza, no se brinda infraestructura o las herramientas elementales para el desenvolvimiento de su labor, el trato que recibe de su jefe inmediato u otros superiores, no darle al trabajador la oportunidad de que siga desarrollándose o que aspire a un puesto de rango superior, clima organizacional áspero, entre otras. Por tal motivo las actividades que se promueven para relacionarse con los empleados se emplean como estrategia para generar un clima de armonía, confianza, respeto y consideración.

Higiene, seguridad y calidad de vida: Otros aspectos a tomar en cuenta cuando hablamos de retención de persona es la que tiene que ver con las condiciones físicas, psicológicas y sociales de su entorno laboral, como refiere Chiavenato (2009) “Por un lado, están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales” (p. 448) y justamente son los factores ambientales que garantizan el bienestar mental, intelectuales y la integridad moral de los trabajadores.

En los últimos años en Perú se han aprobado leyes cada vez más incisivas que “obligan” a las empresas a evitar riesgos y/o enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo incluso están obligados a desarrollar programas preventivos y profilácticos a fin de garantizar el bienestar del trabajador.

De la Espriella (2015) afirma que la idea de llevar los principios de salud ocupacional a las organizaciones es la de velar por el bienestar, la salud y las condiciones de trabajo de cada individuo que labora. Es muy importante ya que no solo aborda el bienestar físico, mental y social de los empleados, sino que además busca establecer y proveer seguridad, protección y atención integral a los colaboradores, para que ellos logren desempeñarse en sus labores y generen más productividad. Lo cual significa que el asunto del rendimiento laboral es más complejo de lo que se piensa ya que implica el manejo y regulación de diversas variables si trata de optimizar lo que el capital humano puede lograr en bien de la organización.

Según lo que postula Chiavenato (2009) la higiene laboral se refiere a cuáles son las condiciones del ambiente laboral que ofrece la organización para que se realice el trabajo, garantizando la salud mental y física, así como brindar las mejores condiciones para que el trabajador desarrolle sus actividades con bienestar. El centro de labor constituye el campo de acción de la higiene laboral, desde el punto de vista de la salud física, busca evitar la exposición del empleado a agentes nocivos externos entre ellos la humedad, el aire, el ruido, la temperatura, la iluminación y las herramientas y equipamiento del trabajo. De este modo un centro laboral saludable debe poseer ciertas condiciones ambientales físicas que permitan a todos los órganos de los sentidos humanos realizar un buen trabajo, por ejemplo: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el medio laboral ha de tener condiciones psicológicas y sociológicas que sean saludables y que influyan positivamente en el comportamiento de las personas y que eviten

repercusiones emocionales, como el estrés. Existen cuatro puntos primordiales a tener en cuenta del programa de higiene laboral los cuales son: En primer lugar, el entorno físico del trabajo, el mismo que incluye iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad. En segundo lugar, el entorno psicológico del trabajo el mismo que abarca estilo de administración, eliminación de probables fuentes de estrés, relaciones humanas agradables, entre otros. En tercer lugar, la aplicación de principios ergonómicos, que incluye: Máquinas y equipos adecuados para las características humanas, mesas e instalaciones adaptadas al tamaño de las personas, herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano. Y el cuarto punto sería la salud ocupacional que implica tener en cuenta todos los indicadores que puedan generar al riesgo para la salud del trabajador en el ejercicio de sus funciones.

Por todo lo expuesto se puede decir que un entorno laboral agradable y adecuado permitirá las relaciones laborales fluyan positivamente permitiendo la mejora de la productividad y del rendimiento así también disminuirán los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Sólo aquellas instituciones que desean alcanzar el éxito deben procurar tener las mejores condiciones para que el entorno laboral sea agradable y saludable.

1.3.2.2.6. Proceso de Supervisar a las personas, un eslabón importante dentro de la gestión de recursos humanos es la supervisión de las personas que trabajan para un empresa “La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación” (Chiavenato, 2009, p.504), Obviamente no es una tarea fácil de realizar dado que puede generar la actitud defensiva del trabajador al sentirse observado o intimidado y entonces lejos de ser un proceso que ayude a alcanzar los objetivos institucionales puede ser un motivo de retraso o entorpecimiento de las funciones que realiza el colaborador. Todo va a depender del manejo de la supervisión que las normas estén claras desde un inicio, que la actitud con la que se supervisa sea apropiada, que la comunicación y la retroalimentación fluya no solo de manera verbal sino también de manera escrita, estos son algunos aspectos que se debe tomar en cuenta a la hora de ejecutar este procedimiento.

Comunicaciones internas, “Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una intensa comunicación y realimentación

con los colaboradores” (Chiavenato, 2009, p.508), por tanto, toda organización que pretenda adaptarse a este mundo cambiante y globalizado debe tener también un proceso acelerado de comunicación. Desde la parte más alta hasta la más baja dentro de la estructura organizacional debe asumir su responsabilidad de la información difundida ya que es beneficioso mantener una organización con altos niveles de comunicación.

Necesidad de información “La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas” (Chiavenato, 2009, p.510), este subproceso implica no solo tener el criterio de acumular información de los trabajadores, lo más importante es que decisiones se toma en función a esa información es decir tener claridad para que sirve esa información que anteriormente era una tanto exclusiva del área de recursos humanos; sin embargo ahora el sistema moderno es un poco más abierto haciendo posible que en se tomen decisiones trascendente para la vida del trabajador como de la organización. Para que un programa de RRHH sea exitoso se requiere de la planificación y del diseño del sistema de información.

También es preciso mencionar que cuando la comunicación no se administra adecuadamente puede generar malos entendidos, mensajes incoherentes, afectar en la baja producción, alta rotación. Mientras más información pertinente se tenga también las decisiones serán más precisas beneficiando a la organización y a su comunidad.

Base de datos y sistemas de información de recursos humanos, según Chiavenato (2009), los responsables de la dirección de línea diariamente deben tomar decisiones respecto a sus empleados y, también, tienen acceso a información sobre ellos y respecto a su labor, mientras que los especialistas en gestión humana investigan y analizan información acerca de la fuerza de trabajo y así como de sus necesidades y características. Para ello se debe contar con un adecuado sistema de información que lo constituye la base y opera como un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados. De la información que brinde a los responsables de las decisiones servirá para formar juicios y para la resolución de problemas. Entonces es indispensable que la organización cuente con un sistema integrado de información para que las decisiones tomadas se realicen de manera eficaz y eficiente.

“El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores”. (Chiavenato, 2009, p.512), esto significa que todos los integrantes de una organización están en la responsabilidad de mantener la información al día especialmente en relación a las nuevas competencias, nuevos estudios, cambio de domicilio, nuevos reconocimientos, estado civil, entre otros datos.

Luego de haber tratado los 6 procesos de la gestión de recursos humanos es preciso mencionar que su funcionabilidad estará en la medida que se logren integrar todas estas dimensiones y conocer la forma en que aportan para aumentar la concordancia entre la organización y las personas. La organización requiere un buen desarrollo de las competencias organizacionales y de sus procesos para obtener resultados óptimos.

1.3.2.3. Evolución de las teorías relacionadas a Recursos Humanos

Según Ghiglione (2015) nos indica que la clave para el éxito o fracaso de las empresas son los Recursos Humanos. Por ello se realizará un resumen de la forma como ha evolucionado las ciencias humanas y sociales, y se abordará de manera teórica los recursos humanos dentro de las empresas. Desde inicios de la época civilizada, a cada individuo se le ha otorgado diversas tareas para aspectos básico de sobrevivencia como la obtención de alimentos, construcción de viviendas, defensa de los pueblos, entre otros. A través de los años, las teorías relacionadas a los Recursos Humanos han ido evolucionando, al igual que la forma de comprensión y gestión del comportamiento de las personas. En la época de la Revolución Industrial, por el siglo XVIII, la productividad se elevó desmedidamente. Sin embargo, las sociedades empezaron a transformar su estructura de necesidad; atención médica, educación, vivienda, ya que son factores que se volvieron más relevantes. La revolución industrial marcó un hito para que a partir de entonces se cree conciencia de la necesidad de la tener personal especializado y que se ocupe del bienestar del personal. La Teoría General de la Administración nace en el siglo XX, época en la que se puso énfasis en las tareas, según lo que postulaba la administración científica de Taylor. También la Teoría de la Burocracia de Weber y la Teoría Clásica de Fayol continuaron poniendo la atención en la estructura de las organizaciones. Después, a mediados de siglo (1950), nació la Teoría Estructuralista. Con el énfasis en las personas surgió la reacción humanística, mediante la teoría de las relaciones humanas, y posteriormente por la Teoría psicológica,

Teoría sociológica y por la Teoría de la organización. En ese marco de tendencias vigente llegó a surgir la Teoría de Sistemas.

1.3.2.4. Enfoques de las relaciones humanas

El famoso psicólogo estadounidense Abraham Maslow desarrolló una teoría psicológica denominada “Pirámide de Maslow”, y se centra en tratar sobre la motivación del hombre y su jerarquía de necesidades. En tal sentido, distingue diferentes tipos y jerarquías de necesidades, dentro de ellas las necesidades fisiológicas: son el respirar, comer, beber, dormir, reproducirse, etc.; cuando las personas no satisfacen estas necesidades básicas se rompe su equilibrio natural; también menciona las necesidades de seguridad y protección: corresponden a la prioridad de tener una casa y una familia, la satisfacción de estas necesidades aportan sensaciones de estabilidad, protección y orden; Necesidad de afiliación se refiere a las relaciones interpersonales y de filiación la satisfacción de estas necesidades permiten que las personas se sientan amadas, respetadas y aceptadas en el plano afectivo como en sus grupos sociales de interés; las necesidades de reconocimiento que implica el desarrollo de la autoestima de una persona, el respeto y reconocimiento de sus capacidades, el éxito, aporta valoración y reconocimiento la satisfacción de estas necesidades ya las necesidades que están en la cúspide de la pirámide como las necesidades de autorrealización: todas las personas necesitan desarrollar su potencial y llevarlo al máximo posible (Ghiglione, 2015).

La Teoría de los Sistemas (TGS) surgió en el campo de la biología, pero debido a sus principios fue aplicado en distintas disciplinas, su objetivo es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, así como de principios (propósitos, medidas, métodos, herramientas, etc.) que puedan ser aplicados a los sistemas en cualquier nivel y campo, con la finalidad de lograr una equifinalidad optimizada. La teoría general de sistemas trata sobre conceptos y principios de amplia aplicación, al contrario de aquellos que se aplican en un dominio particular del conocimiento (Wikipedia, 2015)

El Enfoque de actualidad, implica que “la gestión del personal es un factor distintivo de toda organización, la cual marca el éxito o fracaso (...) la ventaja competitiva de las organizaciones (...) radica definitivamente en el nivel de formación y gestión de sus Recursos Humanos” (Ghiglione, 2015, p. 41), esto quiere decir que la evolución histórica ha desembocado en que para ser realmente competitivos la fuerza de la organización es el

capital humano, pero si no hay un buen direccionamiento de lo que posee no podrá llegar a la cima del éxito, todas las teorías mencionadas han dado su aporte para ir perfeccionando el camino de la gestión de los recursos humanos.

1.3.2. Rendimiento laboral

1.3.1.1. Definiciones sobre rendimiento laboral

Según Gabini (2017) el rendimiento laboral individual de un empleado es la pieza fundamental para garantizar la capacidad y el éxito de una organización. Por ello todo factor que influencia en esta variable se ha convertido en objeto de estudio de la psicología organizacional. Además, el rendimiento laboral es capaz de ser evaluable y multidimensional y además están conformadas por tres áreas que son: rendimiento en el contexto, rendimiento en la tarea y comportamientos laborales contraproducentes.

El rendimiento laboral individual se refiere a “conductas o acciones que son relevante a los objetivos de la organización”, por tanto, está definida en términos de comportamientos o acciones de los empleados, en lugar de los resultados de estas acciones. Además, consiste en comportamientos que están bajo el control del individuo, dependen de la decisión del trabajador, por lo tanto, ello excluye los comportamientos que están restringidos por el entorno. (Koopmans, L. 2014)

Otro autor que trata sobre el rendimiento laboral es Gibson et. al., (1990) quien dice que “es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto, en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento.”(p.106), entonces el autor propone que para hablar de rendimiento, específicamente, se refiere a los comportamientos que realiza un colaborador y que están relacionados con las tareas que deben realizar en el cumplimiento de sus cargos, por tanto hay diferencia en los comportamientos según el nivel de responsabilidad u operatividad del cargo.

Entonces se puede decir que el rendimiento laboral es la suma de comportamientos del trabajador en el ambiente de trabajo, orientándose a la búsqueda de conseguir los objetivos organizacionales y esto implica aplicar una estrategia individual, acorde a las diferencias de las responsabilidades entre uno y otro trabajador. Según Workmeter (2012) “La productividad no depende del número de horas trabajadas, sino de cómo se han

utilizado esas horas (...) Estamos hablando de la organización eficiente del trabajo y de la capacidad y responsabilidad del trabajador”. (p.5), lo dicho por el autor nos lleva a pensar en la planificación bien orientada y en un adecuado plan de supervisión que debe realizar la organización para poder aprovechar los recursos que tiene, ya que las horas muertas no favorecen al crecimiento de la organización, al contrario, son un factor que perjudica a la rentabilidad. En el mundo empresarial de hoy en día, la productividad es identificada a través del rendimiento laboral, la misma que se define como la relación entre los objetivos, metas, actividades realizadas y el tiempo hablando en un tenor de horas trabajadas de calidad. Por tanto, la variable más importante para lograr dicha calidad involucra, necesariamente, ¡a la persona; en consecuencia, quienes administran recursos humanos son los principales responsables de ejercer y lograr, con estrategias inteligentes, la mejor productividad.

1.3.1.2. Importancia del rendimiento laboral en la empresa

Según Koopmans (2014) el rendimiento laboral es importante debido a la continua globalización de la economía. La globalización es la creciente integración económica y la interdependencia de las economías en todo el mundo a través de un rápido aumento en el movimiento transfronterizo de Bienes, servicios, tecnología y capital. Como resultado, la competencia entre empresas aumenta en todo el mundo. Por ello, es imprescindible para las empresas a fin de mantener o mejorar su capacidad competitiva. A partir de la globalización e integración económica es que nace el sentido de realizar alianzas estratégicas o formar red de empresas, por tanto, a nivel macro y a nivel individual se hace necesario mejorar el aspecto de la competitividad, por ello el rendimiento laboral individual es uno de los indicadores clave para el desempeño del equipo y la compañía y, en consecuencia, contribuye a la productividad y capacidad diferencial de las demás empresas.

Según Workmeter (2012) para que una organización se desarrolle y crezca sus márgenes de rentabilidad lo puede hacer siempre y cuando incremente también su productividad. Esto significa que es preciso estar en constante verificación y medición para luego analizar la información que se recibe, sino existe un adecuado monitoreo de las actividades que se realizan diaria o semanalmente, según el rubro, a través de los medios de comunicación o informes progresivos, no se puede decir que se está incrementando la rentabilidad, sencillamente porque no se puede mejorar lo que no se mide. La organización

de hoy no puede ser estática ya que la información bien procesada permitirá no solo aprender la situación actual que atraviesa sino también realizar proyecciones futuras.

Es importante señalar que es imprescindible que este análisis del rendimiento se practique desde la óptica de la calidad en las horas trabajadas, es necesario ser objetivos y valorar criterios cuantitativos ya que es conocido que no todas las horas son completamente productivas. Por tanto, así como las finanzas demandan de indicadores históricos y objetivos para la toma de decisiones en relación a la elaboración y distribución del presupuesto, también es pertinente que el área de recursos humanos documente y desarrolle historiales de comportamientos del rendimiento de cada trabajador y en función a ello se tomen decisiones que garanticen la producción y por ende la sostenibilidad económica de una organización. Por más que una institución de servicio o religiosa no tenga como principal prioridad la rentabilidad porque en su mayoría son organizaciones “sin fines de lucro” está claro que, si por lo menos a través de su productividad no logra mantenerla o hallar el punto de equilibrio, la tendencia de cualquiera organización será desaparecer ya que no se aprendió a manejar todo el escenario de la gestión de recursos humanos. En otras palabras, si no hay las condiciones para que el personal realice un buen rendimiento laboral las consecuencias serán desastrosas a nivel individual y organizacional y en esto mucho tiene que aportar la forma en que alimentamos la base de datos con información del desempeño y su ajuste al cargo, en el ejercicio de sus funciones de cada colaborador.

1.3.1.3. Evaluación del rendimiento laboral

Workmeter (2012) refiere que la evaluación del rendimiento laboral podría definirse como un proceso organizado, cíclico, sistemático cuyo objetivo es medir de manera cuali y cuantitativa el nivel de eficacia y eficiencia de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones laborales. Mediante esta evaluación se puede mapear las fortalezas y debilidades de cada trabajador, con la finalidad de que esto se constituya en una oportunidad de mejora. Entonces de lo que se trata es de identificar las áreas que necesitan ser mejoradas para realizar una propuesta de formación y mejoramiento de las técnicas de trabajo y ayudar de este modo en el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados.

Cabe resaltar que aquellas instituciones que iniciaron sus labores de manera empírica y que nunca al personal se evaluó su rendimiento laboral, para dar el primer paso e implementar este sistema de evaluación puede ser dificultoso, generando resistencia en los trabajadores al inicio debido a los paradigmas que se tiene respecto a la evaluación en el

Perú. Sin embargo, depende del manejo de la gestión humana, que tenga la dirección de una institución, para hacer ver este proceso como un factor de crecimiento y mejora organizacional.

“Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona (...) ayudará también a determinar si las cosas se están haciendo de la forma correcta para, en caso contrario, detectar a tiempo ineficiencias y corregirlas”. (Workmeter, 2012, p. 9), de esto podemos afirmar que la evaluación del rendimiento laboral se refiere a un conjunto de actitudes y comportamiento laboral que el trabajador desempeña cumpliendo sus funciones. No es un asunto sencillo, ya que es preciso elaborar sistemas de evaluación los mismos que pueden ser de dos maneras: Evaluación por resultados: es decir, medir aquello que se logra, lo que alcanza o produce el empleado la práctica de su trabajo cotidiano. Y evaluación del desempeño de los trabajadores: tomando en cuenta la manera de actuar en el centro de labor. Según conocedores de la materia en gestión de recursos humanos han evaluado y estudiado que lo mejor sería considerar la combinación de ambas evaluaciones evaluación por resultados y por desempeño. De este modo se lograría una evaluación mucho más completa del rendimiento laboral, ya que se hará un seguimiento a la capacidad de logro (cantidad de lo logrado) y al proceso que cursó el equipo de colaboradores de una organización, considerando elementos individuales de la personalidad y otros factores.

1.3.1.4. Factores del rendimiento laboral

Hablar de rendimiento laboral es amplio por ello se ha seleccionado tres dimensiones que según Gabini (2017) no permiten comprender mejor esta variable laboral entre ellos tenemos: Rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto. A continuación, se detalla cada una de las dimensiones:

1.3.1.4.1. El rendimiento en la tarea es, por lo tanto, el nivel en el que un trabajador refleja poseer las competencias para desarrollarse actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen a la labor técnica de la organización ya sea directamente o de manera indirecta.

Es decir, es un conjunto de comportamientos que contribuyen directa o indirectamente al núcleo técnico de la organización, y al contexto el desempeño como

conductas que apoyan los aspectos organizativos, sociales y psicológicos. Entorno en el que debe funcionar el núcleo técnico.

Según Koopmans (2011) y el aporte de diversos autores coinciden en que el desarrollo de la tarea (como rendimiento), implica el cumplimiento de los deberes laborales, lo cual está referido a ejecutar tareas específicas de acuerdo al puesto de trabajo, de allí que se relaciona con el “núcleo técnico” de una organización, es decir, las actividades que están relacionadas directa o indirectamente con la conversión de los recursos en productos y volverlos aptos para la venta o comercialización. Las tareas que son de carácter técnico varían notablemente según el tipo de puesto que se desempeña o según el tipo de organización. Las actividades que están directamente relacionadas se refiere a aquellas actividades que se realizan para la conversión de la materia prima en productos terminados o servicios producidos por la empresa, tenemos como ejemplo, vender, manipular máquinas, enseñar, realizar servicios de cuentas y otros. Por otro lado, las actividades indirectamente relacionadas se refieren a los comportamientos que incluye actividades que dan soporte al núcleo técnico, actividades como planificación, coordinación, mantenimiento y desarrollo.

1.3.4.1.2. El comportamiento de trabajo contraproducente (CCP), se definió como el comportamiento que perjudica el bienestar de la organización. Incluye comportamientos como ausentismo, incumplimiento de tareas, robo y abuso de sustancias. Es decir, conducta que daña el bienestar de la organización incluye comportamientos como no asistir al trabajo, llegar tarde al trabajo, participar en tareas ajenas a la función, y comportamientos de tiempo de inactividad (comportamientos de evitación de trabajo) en conclusión se refiere a un conjunto de comportamientos que dañan a la organización.

Según Gabini (2018) el comportamiento laboral contraproducente se refiere a la suma de conductas antisociales que son ejecutados por los trabajadores en su centro de labor, implica quebrantar las reglas organizacionales y amenazan la buena voluntad de una institución, la de sus miembros, o incluso a ambas partes. También se refiere a un conjunto de comportamientos desviados, es decir, conductas intencionales que las realiza algún miembro de la institución y que a su vez la institución percibe este tipo de comportamientos como contraria a sus legítimos intereses y por lo tanto ponen en riesgo el bienestar y estabilidad de la empresa y de sus integrantes. El comportamiento contraproducente se puede clasificar en cuatro tipos: primero el desvío de propiedad, esta se refiere a conductas desviadas que perjudica seriamente a la organización y que tienen que ver con el uso

indebido de los bienes del empleador, ya sea a través de la sustracción, fraude o sabotaje; segundo el desvío en la producción, este comportamiento perjudicial es de carácter menor y dirigido hacia la organización, tal como irse improvisadamente antes de la conclusión de la jornada laboral, hacer pausas excesivas, desperdiciar los recursos y conductas que se asemejen; tercero agresión personal, esta conducta se orienta a la relación y la forma de interactuar con otros individuos, como las que tienen que ver con el acoso sexual, abuso verbal o robo a compañeros de trabajo; y cuarto desvío político, que es una conducta menor también que afecta a otros miembros del centro de labor entre ellos está el favoritismo, críticas, permisivismo, entre otras. Los cuatro tipos de conductas no necesariamente constituyen actos ilegales, sin embargo, son comportamientos que impactan negativamente en las organizaciones y ocasionan malestar para el desarrollo de las actividades laborales y además generan pérdidas económicas.

Este tipo de conductas ocasionadas generan malestar más aún cuando se trata de organizaciones que profesan principios religiosos cuyo código de ética, se estima ser más alto que cualquier otro tipo de empresa.

1.3.4.1.3. El rendimiento en el contexto puede definirse como comportamientos individuales que apoyan la organización, entorno social y psicológico en el que debe funcionar el núcleo técnico. Existen varias etiquetas para esta dimensión, como el dominio de tareas no específicas del trabajo, desempeño extra-rol, comportamiento de ciudadanía organizacional o relaciones interpersonales. Todos los conceptos, sin embargo, se refieren a comportamientos que van más allá de los objetivos de trabajo prescritos formalmente, como asumir tareas adicionales, mostrando iniciativa, o entrenando a los recién llegados en el trabajo.

Gabini (2018), sostiene que el rendimiento en el contexto se refiere a tipos de comportamientos que pretenden que son benéficos para la empresa, y sobrepasa las expectativas existentes para una determinada función o rol, esto implica desarrollar comportamientos extra papel y que son positivos y se basan en un sentido de cooperación o de ayuda tales conductas ejercen consecuencias positivas para la empresa. También son conocidos como comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) por ejemplo desempeñar el extra papel de ayudar a los compañeros de trabajo, acatar las reglas y normatividad del centro de trabajo, proceder conforme a las políticas y lineamientos organizacionales. A su vez se puede sub dividir en dos tipos de comportamientos: la primera

a nivel interpersonal que implica tomar la iniciativa, dejarse retroalimentar, cooperar con los compañeros de labor, saber comunicarse de modo efectivo; la siguiente dimensión se refiere al tipo de conductas que afectan a nivel organizacional entre ellas figuran mostrar responsabilidad, orientación al cliente, creatividad y emprendimiento de tareas laborales desafiantes.

Si bien es cierto todos estos comportamientos se dan dentro del marco del trabajo, es decir en un centro laboral, hay que resaltar que son roles extras que van a caracterizar a colaboradores que sientan identificados y motivados a realizar cosas además de, en beneficio del desarrollo de su organización. Si una organización logra que su personal realice de manera voluntaria y consciente todos estos comportamientos estaremos frente a una organización con probabilidades de alta producción y mejoramiento laboral.

1.4. Formulación del problema.

¿De qué manera la gestión de recursos humanos mejorará el rendimiento del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado?

1.5. Justificación e importancia.

Justificación teórica.

Según Bernal (2010) En esta justificación teórica, me apoyaré en tesis e investigaciones que brindan el fundamento teórico tanto de la variable dependiente como de la independiente, trabajos que son centro de estudio como lo es la gestión del recurso humano, así como del rendimiento laboral ya que es un tema de suma importancia, para las organizaciones que buscan una mejora continua en sus procesos. La variable rendimiento laboral según se ha revisado las teorías no es un elemento aislado, ya que al encontrar evidencias de un rendimiento laboral deficiente no solo puede deberse a las debilidades o carencias del propio trabajador, que fue evaluado, sino también puede deberse al poco manejo por parte de la empresa realizando una negligente gestión del potencial humano por tal motivo se justifica esta investigación en la necesidad de proponer un plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal.

Justificación práctica.

Según el autor Bernal (2010) “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.” (p.106)

El presente estudio se justifica en lo práctico ya que luego del análisis de cómo percibe el trabajador y el empleador el rendimiento laboral se podrán realizar propuestas más concretas para una óptima gestión de recursos humanos, de este modo el estudio de manera practica el porqué de acciones estratégicas que se incluirán dentro de la propuesta para que sea ejecutada en la Asociación Adventista del Día Sábado.

Justificación metodológica.

El estudio se justifica a nivel metodológico ya que nos permitirá evaluar cada variable a través del método de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios y una guía de entrevista. El cuestionario con criterios de calificación según la escala Likert fue aplicado a los trabajadores de la Asociación Adventista del Día Sábado, para su análisis de la realidad problemática que es objeto de estudio y la entrevista se aplicó al personal gerencial, con la información obtenida y procesada se podrá elaborar la propuesta de mejora.

Justificación social:

Colás y Ramírez, (2016) este tipo de justificación en el marco de una investigación se refiere al potencial que esta tiene para hacer cambios y mejoras sociales.

La justificación social de esta investigación radica en demostrar que se dará solución al bajo rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del día Sábado a través de la propuesta de la gestión de recursos humanos la misma que generará mejoras en sus procesos de incorporación, colocación, personas, compensación, desarrollo, retención y supervisión de personas. El beneficio no solo se verá reflejado al interior de esta organización religiosa, sino que por efecto su repercusión en la sociedad será importante ya que su quehacer es velar para que los valores morales sean difundidos en una sociedad que cada día adolece de ir perdiéndolos y como consecuencia de ello los actos delictivos también ha crecido. Fortalecer el desarrollo y crecimiento de una asociación de iglesias beneficiará a nuestra sociedad actual especialmente en los lugares donde poseen sedes o filiales de la AADS.

1.6. Hipótesis

Si se implementa el plan de gestión de recursos humanos, propuesto, entonces mejorará el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general.

Proponer un plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

1.7.2. Objetivos específicos.

- a) Diagnosticar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.
- b) Identificar los factores críticos que influyen en el bajo rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.
- c) Describir la actual gestión de recursos humanos en la Asociación Adventista del Día Sábado.
- d) Diseñar los aspectos que debe tener el plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

CAPITULO II:
MATERIAL Y MÉTODO

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Tipo **descriptiva**, “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (Hernández, 2014, P. 92)

El estudio es de tipo descriptivo debido a que se analizará cómo es la realidad problemática de la Asociación adventista del día sábado en un determinado tiempo y se detallará los hechos tal y como se encuentran dentro de él. La descripción se realizará en relación al rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado, describiendo la interacción de las variables dependiente e independiente de la presente investigación.

Diseño de investigación

No experimental

Según Hernández (2014) se refiere a la investigación que se realiza donde no hay manipulación intencionada de las variables. Está basada principalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural, es decir tal y como se dan para posteriormente ser analizados, tampoco existen estímulos o condiciones especiales a los cuales se expongan los sujetos. La función principal para quien desarrolle una investigación no experimental es básicamente de observador.

Es la primera investigación metodológica que se aplica en la Asociación Adventista del día adventista y al conocerse la causa por la que sucede el fenómeno del bajo rendimiento laboral se pretende investigar en su ambiente natural, luego de los resultados encontrados se realizará la propuesta y servirá a futuras investigaciones que analicen la importancia de aplicar otros tipos y diseños de investigaciones.

Transversal

Según Hernández (2014) este tipo de diseño, busca recabar datos a partir de un momento único y específico, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación. Se utiliza cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o más variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

Se escogió este tipo de diseño para poder realizar el análisis del nivel de rendimiento laboral de la Asociación Adventista del Día Sábado y en un solo momento específico en el cual se aplicó tanto el cuestionario de rendimiento laboral a todo el personal de la mencionada organización y la guía de entrevista al personal gerencial sobre el manejo de los recursos humanos de la organización.

2.2. Población y muestra

Población

Pineda y De Canales (1994) refiere que la población la conforman el conjunto de objetos personas, animales, registros médicos, registros de nacimientos de los cuales se pretende conocer en una investigación.

La población total del presente estudio estuvo conformada por 13 trabajadores de la Asociación Adventista del Día Sábado.

Muestra

Por lo tanto, la muestra se constituye en una parte representativa de la población o universo. Según Fisher citado por Pineda et al (1994), “el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra.” (p.112)

Debido a que se tuvo acceso a la totalidad de la población se trabajó en esta investigación con el total de la población siendo un total de 13 trabajadores de la Asociación Adventista del día Sábado.

2.3. Variables, Operacionalización

Variable dependiente

Definición conceptual

“El rendimiento laboral individual de un trabajador se erige como la pieza clave para garantizar la efectividad y el éxito de una empresa” (Gabini, 2017, p. x)

Definición operacional

El rendimiento laboral individual es un conjunto de comportamientos claves para asegurar la capacidad y el éxito de una organización. El rendimiento laboral es capaz de ser evaluable y se refleja a través de la forma como se comporta el trabajador en cuanto al rendimiento en el contexto, rendimiento de la tarea y comportamientos nocivos o contraproducentes contra la organización.

Variable independiente

Definición conceptual

La gestión de recursos humanos implica “proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas (...) se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización...”(Chiavenato, 2009, pág. 42).

Definición operacional

Es el valor que se le da al elemento más valioso de todos los recursos que posee la empresa ya que es capaz de actuar y pensar de manera crítica y brindar un valor agregado a todo lo que hace logrando que su rendimiento laboral sea óptimo, para lo cual quienes la direccionan han de realizar una gestión planificada, organizada y estructurada en función a las necesidades, relaciones y procesos dentro de ellos: la incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión de personas.

Tabla 1
Variable dependiente del rendimiento laboral

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTO de LAS DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	TECNICA/ INSTRUMENTO
			Nivel de competencias laborales	Escala de Likert	
	Rendimiento en la tarea	Es la demostración de la competencia de un empleado en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente.	Formalidad de actividades	Muy de acuerdo De acuerdo Ni una cosa ni otra En desacuerdo Muy en desacuerdo	
			Pertinencia técnica de actividades		Técnica: Encuesta
			Comportamientos destructivos		Instrumento: Escala de Rendimiento laboral individual de Koopmans (2014) (estandarizada por Gabini 2018)
Rendimiento Laboral (Gabini 2018)	Comportamientos contraproducentes	Es el comportamiento que perjudica el bienestar de la organización. Incluye entre otros los comportamientos como ausentismo, incumplimiento de tareas, robo.	Reporte de asistencia		
			Nivel de incumplimiento de tareas		
			Registro de robos		
	El rendimiento en el contexto	Son comportamientos extra papel que apoyan a la organización, al entorno social y psicológico donde laboran. También incluye comportamientos cooperativos que pretenden beneficiar a la organización, y sobrepasa las expectativas.	Actividades extrapapel		
			Planificación Nivel de cooperación		

Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTO de DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	TECNICA/ INSTRUMENTO	
Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato 2009)	Incorporar personas	Es el primer proceso con el cual se da apertura e ingreso a la organización para los candidatos que tienen características y competencias personales	Reclutamiento Selección			
	Colocar personas	Implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.	Orientación Modelado Evaluación de desempeño			
	Recompensar personas	Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, para que los objetivos organizacionales sean alcanzados	Remuneración Incentivos y prestaciones			
	Desarrollo de personas	Proceso que implica generar aprendizaje a nivel individual y organizacional, a través de la capacitación y administrando adecuadamente el cambio.	Capacitación Desarrollo			
	Retener personas	Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella.	Relación con los empleados Higiene y seguridad			
	Supervisar personas	Es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación	Evaluación Retroalimentación			
						Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

La encuesta

Según López y Pérez (2011) “La encuesta, es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una determinada población o universo que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p.1)

La técnica que se empleó en la presente investigación es la Encuesta, la misma que se aplicó a los 13 colaboradores de la Asociación Adventista del Día Sábado a fin de ilustrar y describir la variable rendimiento laboral.

La entrevista

Según López y Pérez (2011) refiere que “La entrevista es una técnica para recolectar datos para una investigación, que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este” (p.1)

Se escogió utilizar la entrevista con dos propósitos por un lado de obtener información detallada sobre la gestión administrativa en materia de recursos mediante la información que brindó el personal gerencial al investigador, pero además para contrastar algunos aspectos que brindaron los trabajadores en relación a la variable rendimiento laboral.

Instrumentos

El cuestionario

“El cuestionario, es un conjunto de preguntas sobre hechos y aspectos que interesan en una investigación y son contestadas por los encuestados, siendo este un instrumento fundamental para la obtención de datos.” (López y Pérez, 2011, p.1)

El instrumento que se aplicó es el **cuestionario** para la medición de la variable dependiente “rendimiento laboral” se usó la Escala de Rendimiento laboral individual de Gabini.

(ver anexo 1), este instrumento mediante la escala de Likert permitió graficar el nivel en el que se encontraban los colaboradores y a partir de allí realizar la propuesta de mejora.

La guía de entrevista.

Según Bonilla y Rodríguez (2005) “es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas”. (p.1)

Para la medición de la variable independiente: gestión de recursos humanos se usará una guía de entrevista la misma que permitirá registrar los datos y profundizar la información sobre la gestión administrativa. En relación al manejo del factor humano, por ello se elaboró una lista de 13 preguntas específicas. (ver anexo 1).

Validez

Para López y Pérez (2011) la validez se refiere a “el grado en que la evidencia y la teoría apoyan la interpretación. En la actualidad se conocen cinco fuentes de validez: basada en el contenido, en la estructura interna, en relación con otras variables, en las consecuencias del instrumento y en los procesos de respuesta (...) Otra fuente de validez muy utilizada es la basada en el contenido que toma como referente el criterio de jueces expertos en la valoración de los ítems con respecto al constructo”. (p.1)

En la presente investigación se ha utilizado como fuente de validez la que está basada en la estructura interna, para lo cual el instrumento utilizado ha sido sometido al criterio de 3 jueces expertos del área de gestión de recursos humanos, donde su principal objetivo fue evaluar la coherencia de contenido y la relación directa de los ítems con los indicadores y estos a su vez con las dimensiones de las variables en estudio. (ver anexo 2).

Confiabilidad

“La confiabilidad puede ser entendida como una propiedad de las puntuaciones del test y en su versión más clásica denota la proporción de varianza verdadera y está vinculada al error de medición. Por ende, a mayor confiabilidad, menor error de medida. En los últimos años los métodos de consistencia interna han tomado relevancia elaborándose así diferentes coeficientes

como: El alfa de Cronbach, Omega, Theta de Armor y Coeficiente H. La elección del coeficiente de confiabilidad está sujeta a las características de los datos a analizarse. Sin embargo, es frecuente utilizar el alfa de Cronbach...” (López y Pérez, 2011, p.1)

Por tanto, en la presente investigación se ha buscado que los ítems sean claros, pertinentes y que midan lo que tienen que medir; ello se ha demostrado a través del coeficiente estadístico alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.869.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Según Peersman, (2014) refiere que “Una buena gestión de datos implica desarrollar procesos eficaces para la recolección y el registro sistemáticos de datos, el almacenamiento seguro de los datos, la depuración de datos, la transferencia de los datos (por ejemplo, entre distintos tipos de programas informáticos utilizados para el análisis), la presentación eficaz de los datos y la accesibilidad de los datos para su verificación y utilización por terceros” (p. 7)

Una vez aplicados los instrumentos se procedió a registrar la información en la sábana de datos para ser analizada por el programa estadístico SPSS, arrojando tablas y gráficos que sirvieron para la interpretación de los resultados. Así mismo para certificar la confiabilidad del estudio se procedió a aplicar el coeficiente alfa de Cronbach, cabe mencionar que según la teoría mientras más se acerca a 1, la confiabilidad es mayor, y mientras más se acerca a 0 la confiabilidad es menor; tal es así que el resultado de este análisis fue un coeficiente de: 0.869.

2.6. Criterios éticos

Los principios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña y otros (2012) que a continuación se detallan:

Consentimiento informado según el autor Noreña y otros (2012) este criterio se refiere a que “los participantes del estudio deben estar de acuerdo con ser informantes y, a su vez, deben conocer tanto sus derechos como sus responsabilidades dentro de la investigación” (p. 270).

Por ello los participantes de la investigación fueron informados sobre la información que se requería de ellos y una vez dada la información estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.

Confidencialidad este criterio como dice Noreña y otros (2012) “se refiere tanto al anonimato en la identidad de las personas participantes en el estudio, como a la privacidad de la información que es revelada por los mismos” (p. 270).

Se les informó a todos los participantes sobre la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación, algo que también se vio reflejado en las instrucciones del instrumento aplicado.

Observación participante este criterio ético según Noreña y otros (2012) se refiere a “la intromisión del investigador en la vida cotidiana de los participantes y por las características de la información que recoge tanto del contexto como de las personas (...) debe mantener una mirada crítica para intentar generar el equilibrio...” (p. 271)

El investigador observó prudentemente mientras recopiló los datos el mismo escenario de los hechos asumiendo responsablemente su código de ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los observados (trabajadores participantes del estudio) equilibrando su juicio de investigación.

2.7. Criterios de rigor científico

Según Noreña y otros (2012) los criterios de rigor científico son: Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad, transferibilidad y aplicabilidad, consistencia para la replicabilidad, confirmabilidad y neutralidad y relevancia.

Credibilidad: “El criterio de credibilidad o valor de la verdad, también denominado como autenticidad, es un requisito importante debido a que permite evidenciar los fenómenos y las experiencias humanas, tal y como son percibidos por los sujetos” (p.267).

Mediante el valor de la verdad y autenticidad los participantes de esta investigación reconocen los resultados reportados como verdaderos. Se efectuó la observación y análisis de las variables en su propio ambiente de trabajo.

Transferibilidad y aplicabilidad: “consiste en poder transferir los resultados de la investigación a otros contextos. Si se habla de transferibilidad (...) los fenómenos estudiados están íntimamente vinculados a los momentos, a las situaciones del contexto y a los sujetos participantes de la investigación” (p. 267).

Se efectuó la descripción a detalle de todo el escenario laboral, así como de quienes participaron en el estudio. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos a través de los cuestionarios y la documentación.

Consistencia para la replicabilidad: “...procurar una relativa estabilidad en la información que recoge y analiza sin perder de vista que por la naturaleza de la investigación cualitativa siempre tendrá un cierto grado de inestabilidad. Para lograr la consistencia de los datos se emplean procedimientos específicos...” (p.268).

Por tanto, se ha provisto de la integración de de la información que deviene de datos, investigadores y teorías con lo cual se enriqueció la interpretación de resultados y la discusión de la investigación. El cuestionario utilizado para la recolección de datos fue avalado por la opinión de jueces externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio. Se describe con coherencia el procedimiento que se siguió para la recolección, el análisis e interpretación de datos.

Confirmabilidad y neutralidad: “los resultados (...) deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes. La confirmabilidad permite conocer el papel del investigador durante el trabajo de campo e identificar sus alcances y limitaciones para controlar los posibles juicios” (p. 268).

Los resultados obtenidos tras aplicar la encuesta y la entrevista fueron comparados con la literatura existente, tanto en contextos regionales, nacionales e internacionales considerando especialmente aquellos que poseían similitud con la variable independiente y dependiente que hayan sido estudiadas en los últimos cinco años. Así también se identificaron y describieron algunas limitaciones consideradas a criterio del investigador.

Relevancia: “La relevancia permite evaluar el logro de los objetivos planteados en el proyecto y da cuenta de si finalmente se obtuvo un mejor conocimiento del fenómeno o hubo alguna repercusión positiva en el contexto estudiado” (p. 268).

Se comprendió no solo las variables que son motivo de estudio de esta investigación sino también se pudo describir cada uno de los objetivos específicos permitiendo conocer la dinámica

de la investigación y su aporte en diversas áreas ya que los resultados eran coherentes con la justificación del estudio.

CAPITULO III:
RESULTADOS

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

Variable Dependiente: Rendimiento laboral

Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la asociación adventista

Confiabilidad –Alfa de Cronbach: 0,869

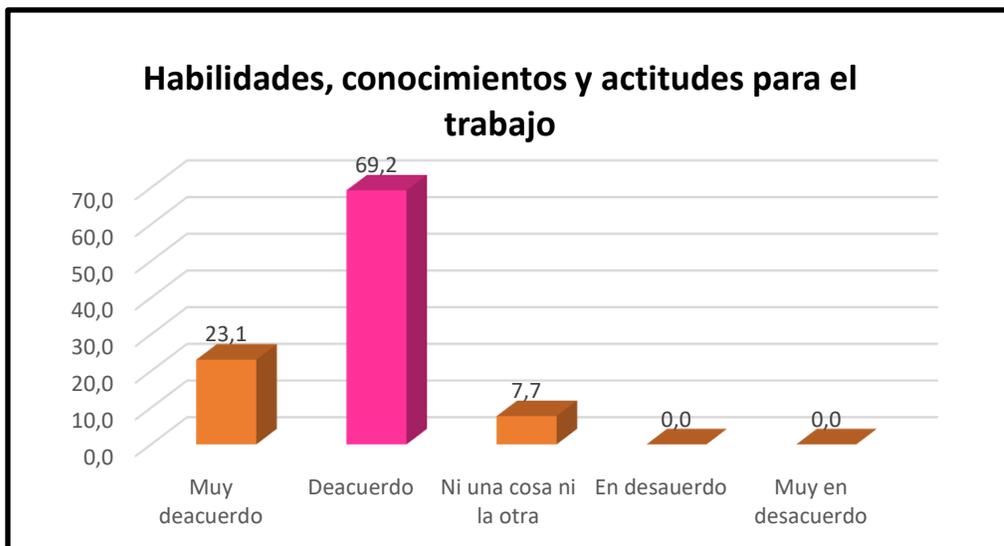
Alfa de Cronbach
,869

Pregunta 01: ¿Estoy preparado en habilidades, en conocimientos, en actitudes para realizar mi trabajo?

Tabla N° 3: Habilidades, conocimientos y actitudes para el trabajo

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	23.1
De acuerdo	9	69.2
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 1: Preparación en habilidades, conocimientos y actitudes para el trabajo



En el gráfico se observa el 92.3% de los trabajadores consideran que tiene la preparación en habilidades, conocimientos y actitudes del trabajo, lo cual puede deberse a los estándares elevados que exige la

organización religiosa para ocupar un cargo dentro de la elite eclesiástica o administrativa el cual está reflejado en sus perfiles de puestos.

Pregunta N° 2: Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas

Tabla N° 4: Soluciones creativas frente a los nuevos problemas

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	23.1
De acuerdo	7	53.8
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desacuerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 2: Soluciones creativas frente a los nuevos problemas

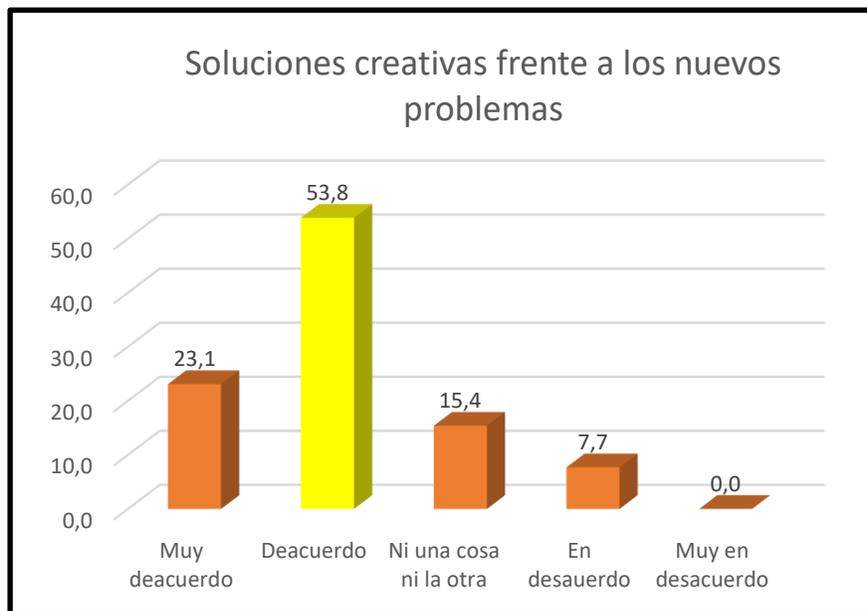


Figura 2: El 53.8 % está de acuerdo en que está en la capacidad de brindar soluciones creativas ante los problemas laborales, frente a un 7,7% que está en desacuerdo, lo cual puede deberse a la apertura por parte de la dirección administrativa al recepcionar los aportes e ideas de sus colaboradores cuando deben ejecutar un proyecto o solucionar un problema.

Pregunta N° 3: Cuando pude realicé labores desafiantes

Tabla N° 5: Realización de labores desafiantes

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	4	30.8
Deacuerdo	5	38.5
Ni una cosa ni la otra	3	23.1
En desauerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 3: Realización de labores desafiantes

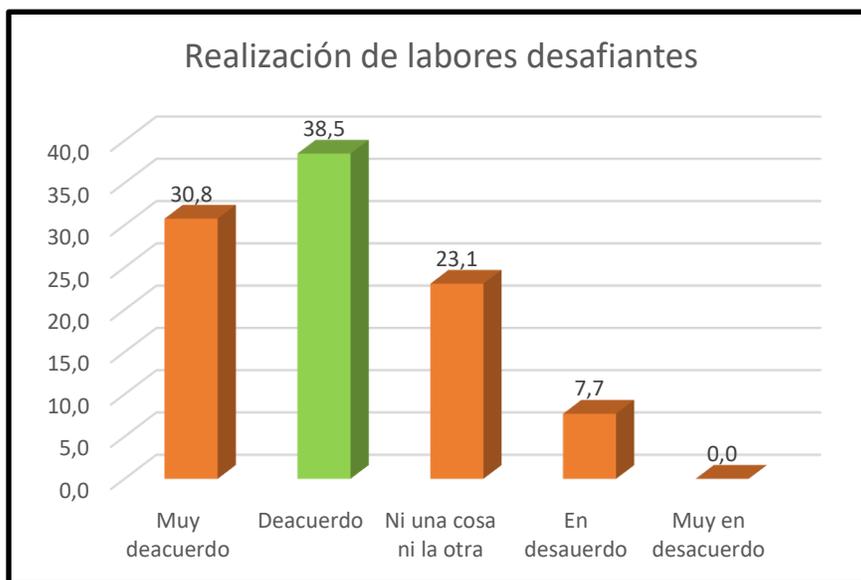


Figura N°3: Según el gráfico el 69,3 % percibe que realizaron labores desafiantes cuando fue necesario hacerlo, frente a un 7,7 % que manifiesta estar en desacuerdo. Este tipo de respuestas preponderantes se puede deber a que al ser una institución de servicio y sin fines de lucro, los colaboradores se solidarizan para que la institución salga adelante.

Pregunta N° 4: Trabajé para mantener mis conocimientos actualizados

Tabla N° 6: Mantener conocimientos actualizados

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	3	23.1
Deacuerdo	6	46.2
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desauerdo	2	15.4
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 4: Mantener conocimientos actualizados

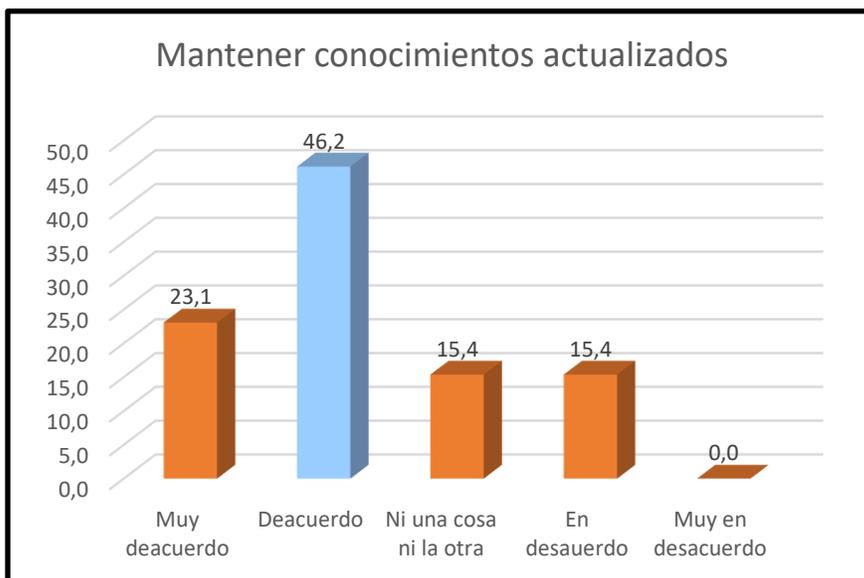


Figura N° 4 Según el gráfico el 69.3 % de los colaboradores considera haber trabajado para mantener sus conocimientos actualizados frente a un 15.4% que está en desacuerdo, esto podría relacionarse con que el 76% de los trabajadores han concluido ya una o más carreras profesionales tanto en teología como en otras disciplinas, frente a un 24% de colaboradores que tiene un nivel de educación menor.

Pregunta N° 5: Acepté nuevos desafíos laborales dentro de mi institución

Tabla N° 7: Nuevos desafíos laborales

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	30.8
De acuerdo	9	69.2
Ni una cosa ni la otra	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 5: Nuevos desafíos laborales

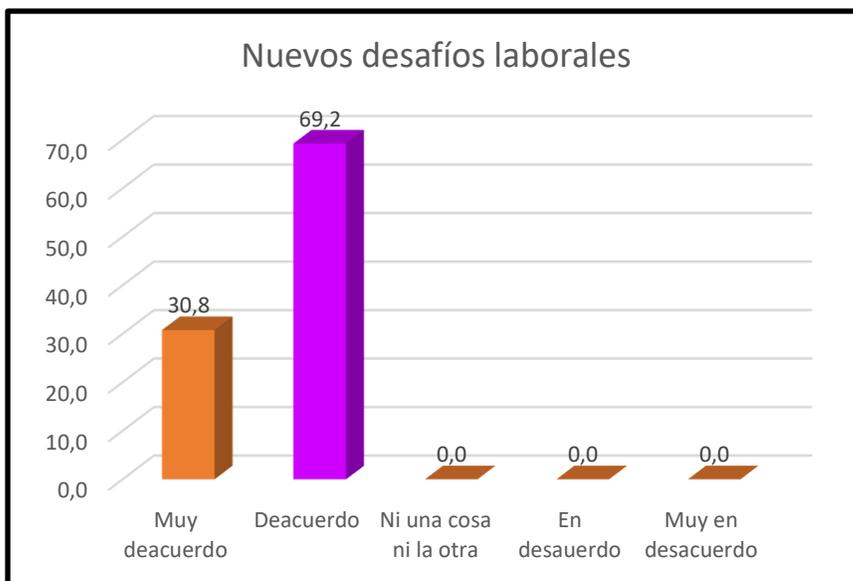


Figura N° 5: En el gráfico se observa un resultado muy particular ya que el 69,2 % manifestó haber aceptado nuevos desafíos laborales y el 30,8% manifestó estar muy de acuerdo con ello, lo cual puede deberse a las multifacéticas actividades que tienen que realizar la mayoría de los trabajadores.

Pregunta N° 6: Mis compañeros propusieron soluciones creativas frente a nuevos problemas.

Tabla N°8: Propuesta de soluciones creativas de los compañeros

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	3	23.1
Deacuerdo	9	69.2
Ni una cosa ni la otra	0	0.0
En desauerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 6: Propuesta de soluciones creativas de los compañeros

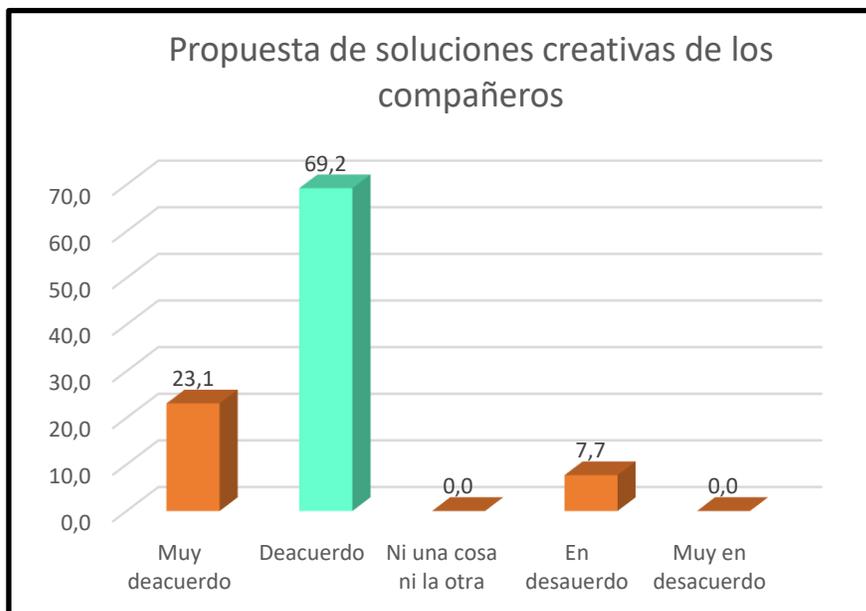


Figura N° 6: Según el gráfico se observa que el 69.2% está de acuerdo en que los compañeros son creativos para brindar soluciones a nuevos problemas frente a un 7.7% que esta de desacuerdo, lo cual corrobora las respuestas dadas en el ítem 2 que guarda estrecha relación con el ítem actual.

Pregunta N° 7: Cuando terminé con el trabajo asignado comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran, porque estaba dentro de mis funciones.

Tabla N° 9 Realización de nuevas tareas sin que lo pidan

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	30.8
De acuerdo	6	46.2
Ni una cosa ni la otra	3	23.1
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 7: Realización de nuevas tareas sin que lo pidan



Figura N° 7: Según el gráfico el 46.2% manifiesta tener la iniciativa de realizar nuevas tareas sin que lo pidan, frente a un 23 % que no se encuentra seguro en cuanto a este indicador.

Pregunta N° 8: En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr

Tabla N° 10: Tener en mente los resultados que se debe lograr

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	46.2
De acuerdo	6	46.2
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 8: Tener en mente los resultados que se debe lograr

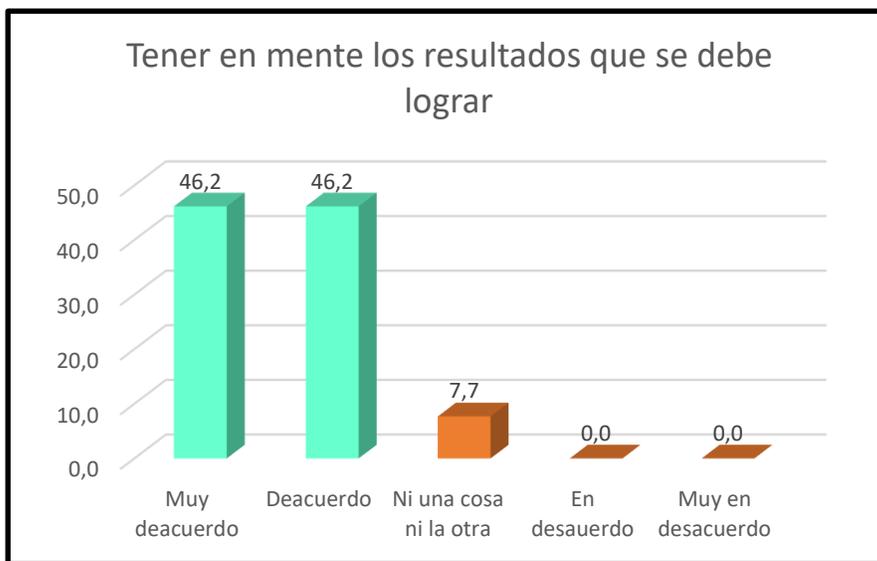


Figura 8: Según el gráfico el 92,4 % respondieron estar de acuerdo y muy de acuerdo en cuanto a tener en mente los resultados que se debe lograr en el trabajo.

Pregunta N° 9: Trabajé cada día en función a la misión y visión de la organización

Tabla N° 11: Trabajar en función a la misión y visión

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	30.8
De acuerdo	8	61.5
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 9: Trabajar en función a la misión y visión

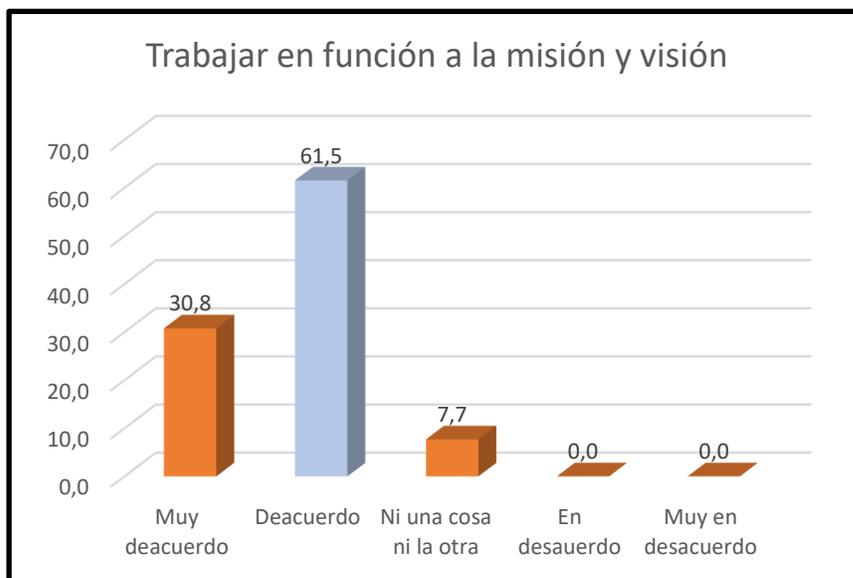


Figura 9: Según el gráfico el 61.5% manifiesta estar de acuerdo en que cada día se trabaje teniendo en mente la misión y la organización, esto se debe a la continua publicación de la misión y visión en el periódico mural y en las continuas publicaciones en las redes sociales.

Pregunta N° 10.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario.

Tabla N°12: Dedicar tiempo y esfuerzo para hacer bien el trabajo

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	53.8
De acuerdo	4	30.8
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 10: Dedicar tiempo y esfuerzo para hacer bien el trabajo

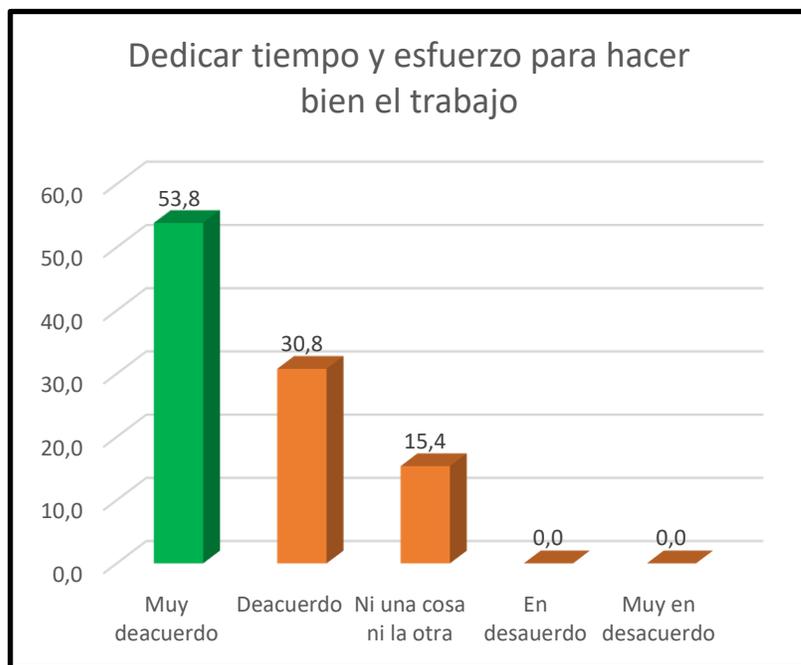


Figura 10: Según el grafico el 53.8 % está muy de acuerdo en dedicar tiempo y esfuerzo para hacer bien e trabajo.

Pregunta N° 11.-Mis compañeros se esforzaron y dedicaron todo su tiempo a realizar un buen trabajo.

Tabla N°13: Tiempo y esfuerzo para realizar un buen trabajo por parte de los compañeros

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	3	23.1
Deacuerdo	7	53.8
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desauerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 11: Tiempo y esfuerzo para realizar un buen trabajo por parte de los compañeros

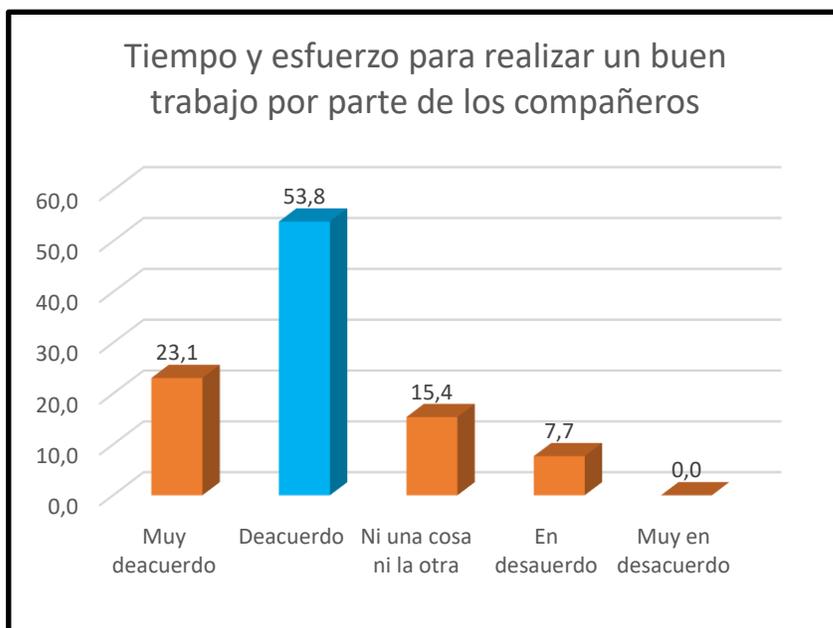


Figura 11: Según el grafico el 53.8 % está de acuerdo en la necesidad de dedicar tiempo y esfuerzo por parte de los compañeros lo cual corrobora también los resultados del ítem 10.

Pregunta N° 12. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.

Tabla N° 14: Quejarse de asuntos sin importancia

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	2	15.4
Deacuerdo	1	7.7
Ni una cosa ni la otra	4	30.8
En desacuerdo	6	46.2
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 12: Quejarse de asuntos sin importancia



Figura 12: Según el gráfico el 46.2% está en desacuerdo en haberse quejado de asuntos sin importancia lo cual se refleja el código de ética que manejan la mayoría de los trabajadores de esta organización.

Pregunta N°13. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.

Tabla N° 15: Comentar asuntos negativos del trabajo

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	1	7.7
De acuerdo	3	23.1
Ni una cosa ni la otra	4	30.8
En desacuerdo	5	38.5
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 13: Comentar asuntos negativos del trabajo

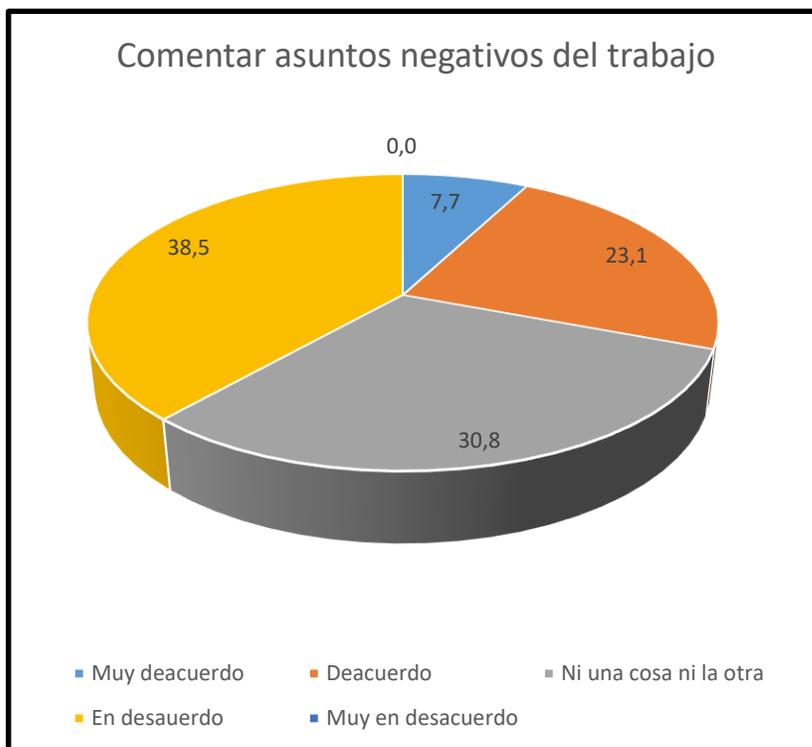


Figura 13: El 38,5% manifiesta estar en de acuerdo en haber comentado asuntos negativos del trabajo. Sin embargo, llama la atención que el 30.8 por ciento no se inclina no por una no por la otra.

Pregunta N° 14. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.

Tabla N° 16: Agrandar los problemas del trabajo

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	0	0.0
Deacuerdo	1	7.7
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desauerdo	9	69.2
Muy en desacuerdo	1	7.7
Total	13	100.0

Figura 14: Agrandar los problemas del trabajo

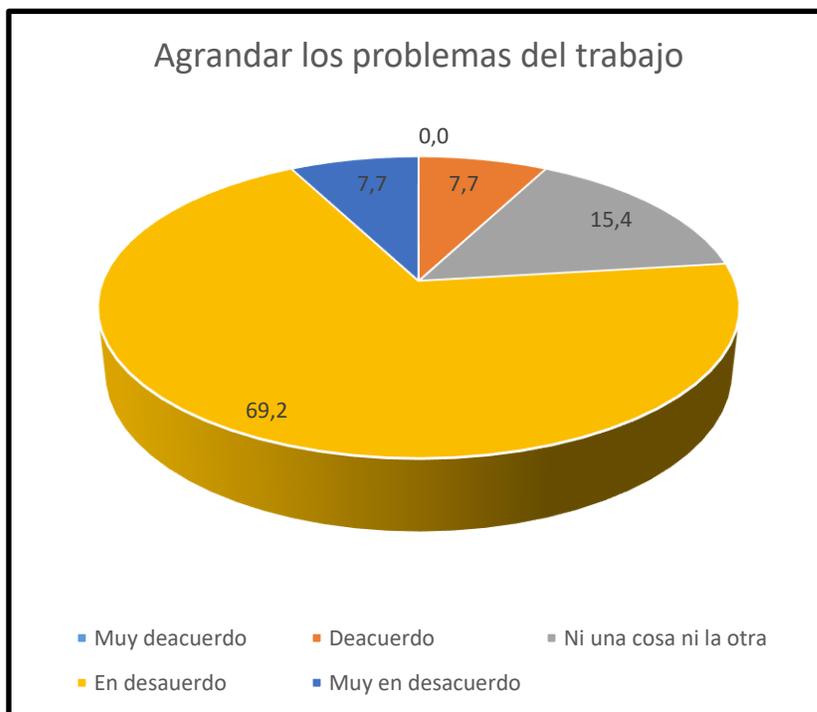


Figura 14: Según el grafico refleja que el 69.2% está en desacuerdo respecto a agrandar los problemas del trabajo.

Pregunta N° 15. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas

Tabla N°17: Concentrarse en aspectos negativos del trabajo

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	0	0.0
Deacuerdo	1	7.7
Ni una cosa ni la otra	4	30.8
En desacuerdo	8	61.5
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 15: Concentrarse en aspectos negativos del trabajo

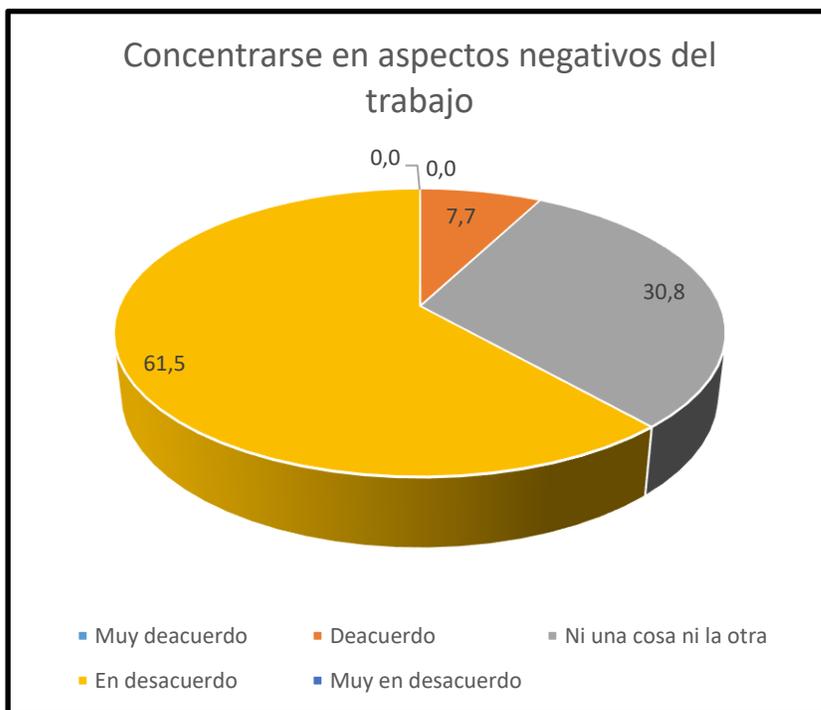


Figura 15: Según el gráfico el 61,5 % está en desacuerdo en concentrarse en aspectos negativos del trabajo, lo cual se ve corrobora por sus principios de éticos y espirituales que tiene los miembros de esta organización religiosa.

Pregunta N° 16. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa

Tabla N°18: Comentar aspectos negativos del trabajo con personas externas

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	1	7.7
Deacuerdo	0	0.0
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desacuerdo	8	61.5
Muy en desacuerdo	2	15.4
Total	13	100.0

Figura 16: Comentar aspectos negativos del trabajo con personas externas



Figura 16: Según el grafico el 61.5% están en desacuerdo de comentar aspectos negativos con personas externas a la organización

Pregunta N° 17.-A la mayoría de mis compañeros nos desagradó cumplir las normas y políticas en cuanto al horario de trabajo.

Tabla N° 19: Desagrado del cumplimiento de normas y horarios por parte de los compañeros

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	1	7.7
Deacuerdo	0	0.0
Ni una cosa ni la otra	3	23.1
En desauerdo	9	69.2
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 17:

Desagrado del cumplimiento de normas y horarios por parte de los compañeros



Figura 17: Según el grafico el 69, 2% manifiesta que no les desagrada a los compañeros de trabajo cumplir las normas y horarios lo cual es positivo para la organización en haras de la productividad.

Pregunta N° 18.-No informé previamente cuando iba a faltar o llegar tarde al trabajo, lo hice después.

Tabla N°20: No informar previamente ante una inasistencia o tardanza

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	1	7.7
Deacuerdo	3	23.1
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desacuerdo	6	46.2
Muy en desacuerdo	2	15.4
Total	13	100.0

Figura 18: No informar previamente ante una inasistencia o tardanza

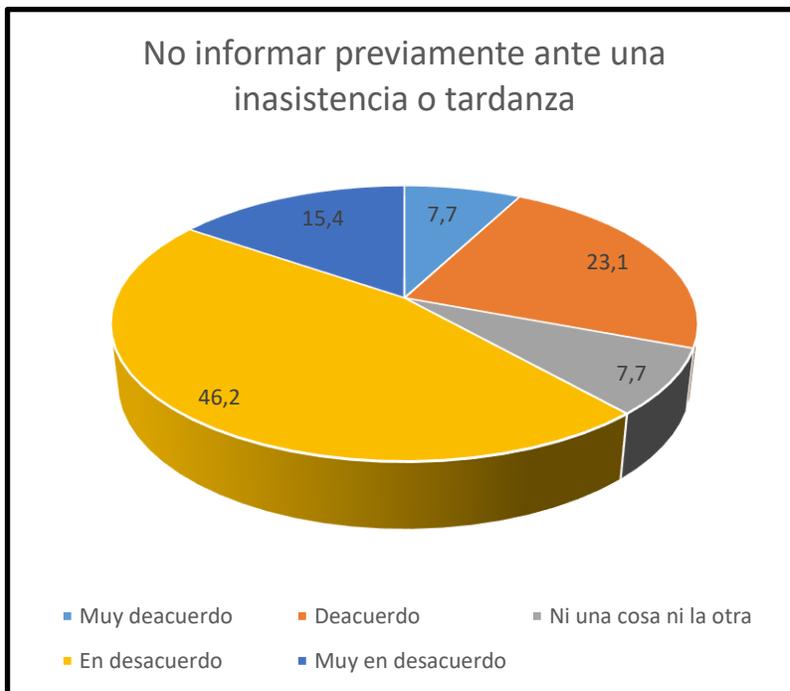


Figura 18: Según el gráfico el 46.2% ha manifestado estar en desacuerdo en no informar previamente ante una inasistencia o tardanza, lo cual refleja su compromiso con las tareas que realizan diariamente los colaboradores.

Pregunta N° 19.-Cuando me cansaba sólo cumplía las tareas del trabajo hasta donde podía realizarlo, asi me lo haya pedido mi jefe.

Tabla N° 21: Cumplimiento de tareas solo hasta donde se puede realizar

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	1	7.7
De acuerdo	2	15.4
Ni una cosa ni la otra	3	23.1
En desacuerdo	7	53.8
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 19: Cumplimiento de tareas solo hasta donde se puede realizar



Figura 19: Según el grafico el 53.8% está en desacuerdo con el cumplimiento de tareas solo hasta donde se puede realizar frente a un 15,4% que se conforma con dar solo lo que puede hacer sin ir más allá de sus fuerzas en el trabajo.

Pregunta N° 20.-En alguna oportunidad me quedé con cosas que le pertenecían a mi institución porque supuse ya no era necesario devolverlo.

Tabla N° 22: Quedarse con cosas que le pertenecen a la institución

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	1	7.7
Deacuerdo	0	0.0
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desacuerdo	7	53.8
Muy en desacuerdo	4	30.8
Total	13	100.0

Figura 20: Quedarse con cosas que le pertenecen a la institución



Figura 20: Según el grafico el 53.% esta deacuerdo y el 30.8 % muy deacuerdo ambos hacen un 84.6% que manifiestan no estar de acuerdo con quedarse con cosas que le pertenecen a la institución, con lo cual se enmarca el perfil religioso y rico en valores que tienen todos los trabajadores.

Pregunta N° 21.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas

Tabla N° 23: Mantener habilidades laborales actualizadas

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	1	7.7
Deacuerdo	10	76.9
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desacuerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 21: Mantener habilidades laborales actualizadas

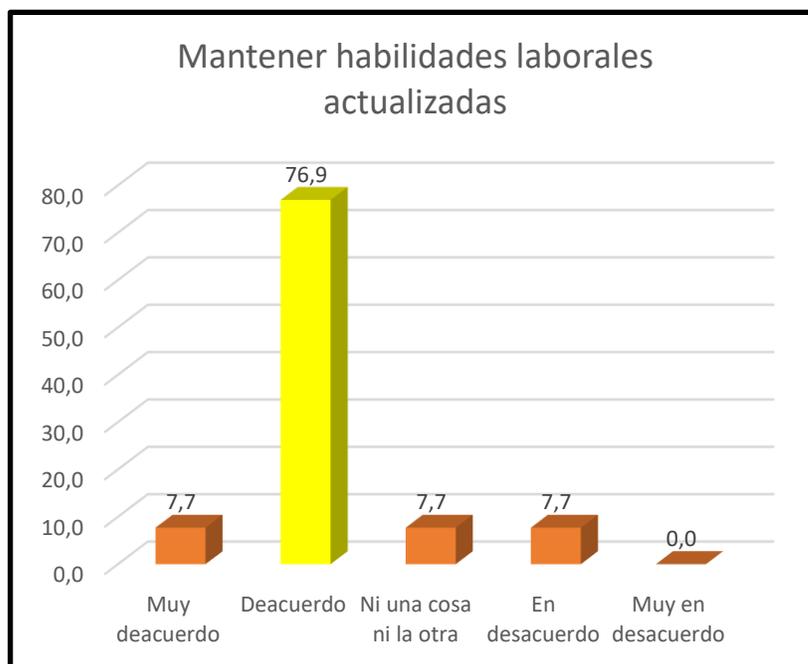


Figura 21: Según el grafico se refleja que el 76.9% de los colaboradores han trabajado para mantener sus habilidades laborales actualizadas lo cual les ha permitido mantener la organización por varios años.

Pregunta N° 22.-Motivé a mis compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de no contar con toda la tecnología necesaria.

Tabla N° 24: Motivar a los compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de la tecnología

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	2	15.4
Deacuerdo	10	76.9
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desauerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 22: Motivar a los compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de Tecnología

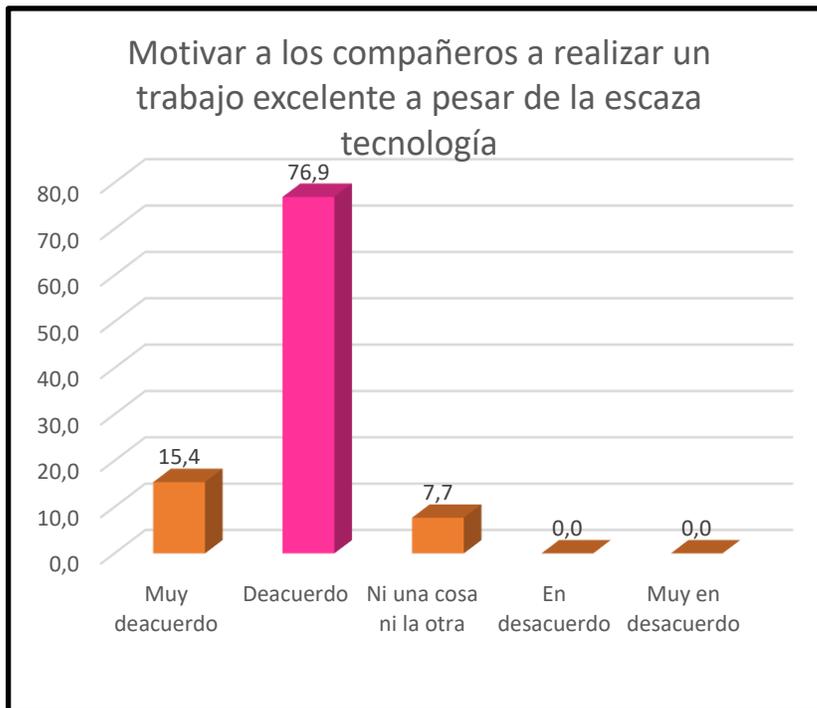


Figura 22: Según el grafico el 76.9% ha motivado a los compañeros a realizar un trabajo excelente pese a no contar con la modernidad de la tecnología. De ello se puede deducir que cuando un trabajador quiere hacer las cosas bien se va a enfocar mas en lo que tiene que en lo que no tiene.

Pregunta N° 23.-Motivé a mis compañeros a esforzarnos para hacer un trabajo a pesar del clima laboral inadecuado

Tabla N°25: Motivar a los compañeros a trabajar a pesar de un clima laboral inadecuado

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	2	15.4
Deacuerdo	10	76.9
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desauerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 23: Motivar a los compañeros a trabajar a pesar de un clima laboral inadecuado

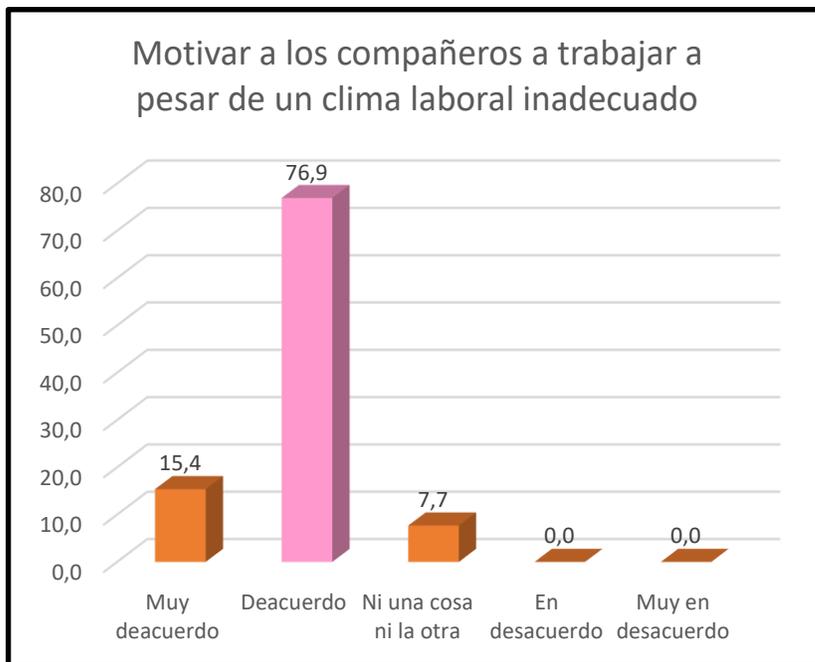


Figura 23: Según el gráfico el 76.9% se ha dedicado a motivar a sus compañeros de trabajo a laborar a pesar de que en algunas circunstancias el clima laboral no ha sido el adecuado. Por tanto, de ello se puede deducir que aunque el clima labora puede tener altos y bajos la prioridad del trabajador debe ser enfocarse en cumplir y hacer cumplir la misión y visión de cualquier institución.

Pregunta N° 24.- Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma .

Tabla N° 26: Planificación del trabajo en tiempo y forma

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	15.4
De acuerdo	9	69.2
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 24: Planificación del trabajo en tiempo y forma

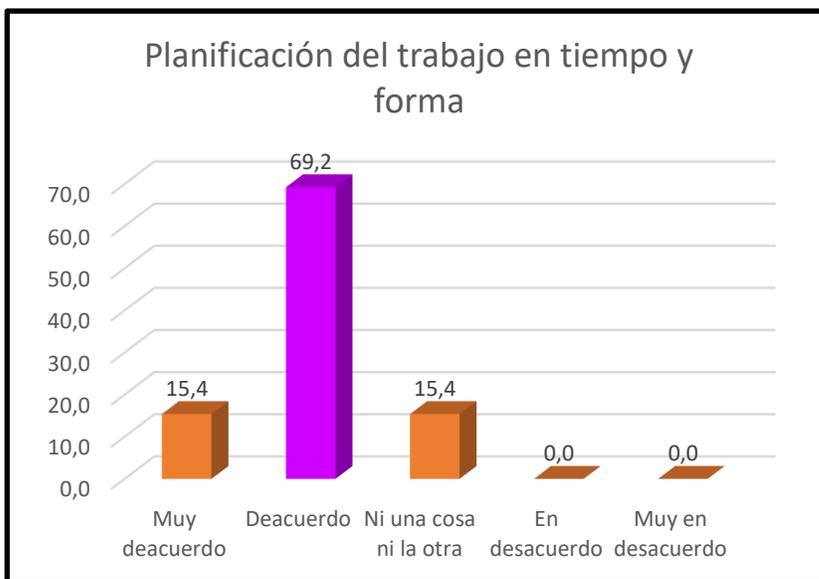


Figura 24: Según el grafico entre estar de acuerdo y muy de acuerdo el 84,6% afirmaron haber planificado el trabajo tanto en tiempo y forma.

Pregunta N° 25.-Participé activamente de las reuniones laborales para trabajos a futuro.

Tabla N°27: Participación en reuniones laborales

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	5	38.5
Deacuerdo	7	53.8
Ni una cosa ni la otra	1	7.7
En desauerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 25: Participación en reuniones laborales

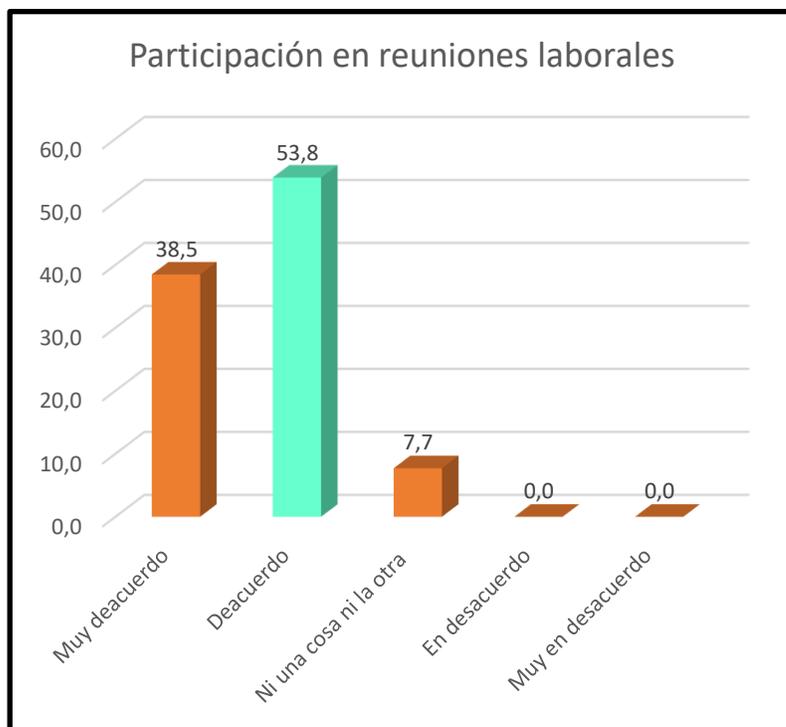


Figura 25: Según el grafico el 92,3% ha participado de reuniones laborales a fin de organizar y planificar trabajos futuros en pro de la organización.

Pregunta N° 26. La planificación laboral fue óptima en mi área

Tabla N° 28: Planificación óptima del área

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	4	30.8
Deacuerdo	6	46.2
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desacuerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 26: Planificación óptima del área

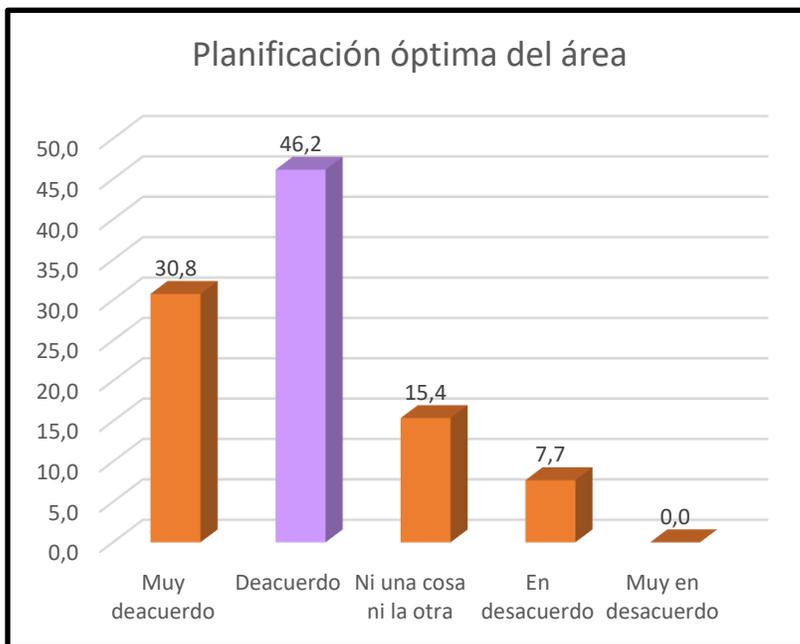


Figura 26: Según el gráfico el 77% afirma que su planificación fue óptima en su área frente a un 7.7% manifiesta lo contrario.

Pregunta N° 27.-Cuando hubo un proyecto amplio mis compañeros cooperaron de buena gana para ejecutarlo

Tabla N°29: Cooperación por parte de los compañeros

INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deacuerdo	2	15.4
Deacuerdo	8	61.5
Ni una cosa ni la otra	2	15.4
En desacuerdo	1	7.7
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	13	100.0

Figura 27: Cooperación por parte de los compañeros

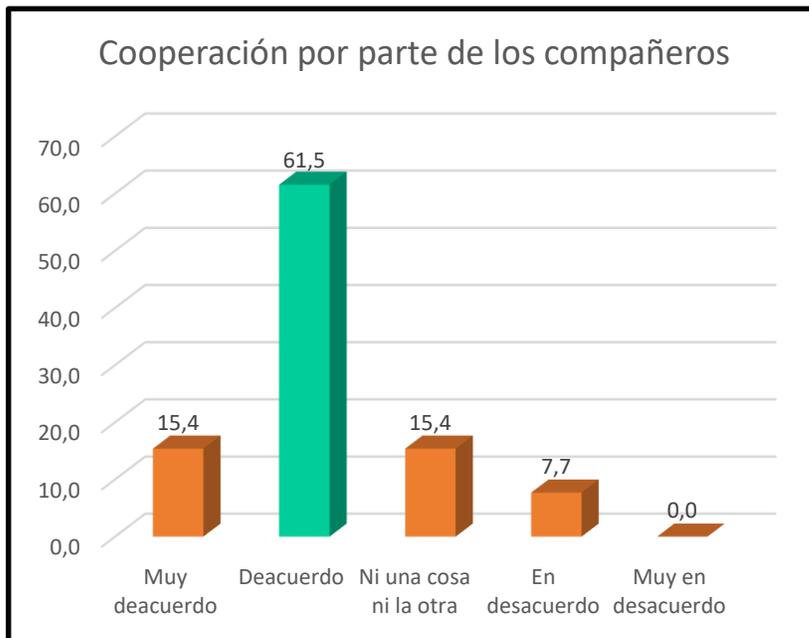


Figura 27: Según el gráfico refleja que el 76,9% percibe que hay una buena disposición por parte de los compañeros de trabajo para apoyar en la ejecución de nuevos proyectos, frente a un 7.7% que no está de acuerdo con tal afirmación.

Tabla N° 30: Resultado de la Variable de Rendimiento Laboral

Dimensiones de Rendimiento Laboral	Nivel
Rendimiento de la tarea	Alto
Comportamientos contraproducentes	Moderado
Rendimiento en el contexto	Alto

En la tabla 30, podemos observar que de la encuesta aplicada a los 13 colaboradores, manifiestan que existe un alto nivel en las dimensiones de rendimiento de la tarea y en el contexto; no obstante en la dimensión de comportamientos contraproducentes el nivel es moderado. Por tanto, todas las dimensiones se ubican en nivel de buena aceptación para el beneficio de la organización.

Respecto a los datos complementarios de los encuestados son:

Tabla N°31: Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-20	0	0.00
21-30	3	23.08
31-40	6	46.15
41-50	4	30.77
MAS DE 50	0	0.00
TOTAL	13	100

Figura 28-Edad

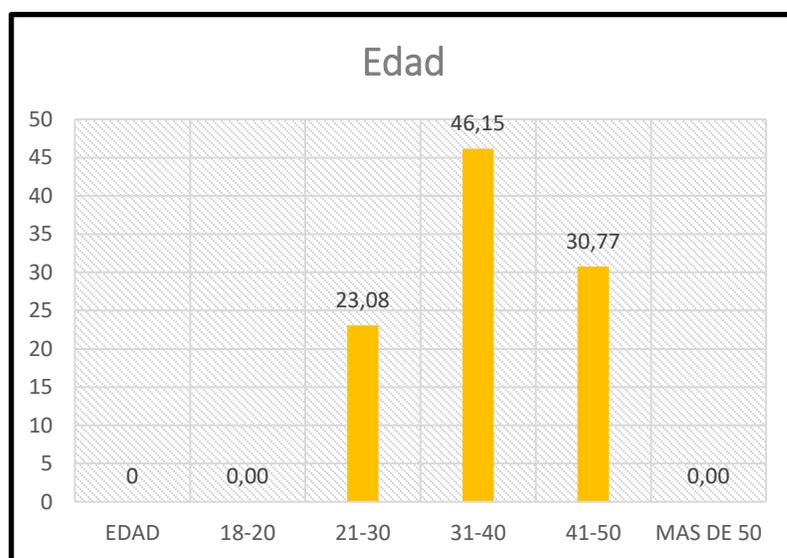


Figura 28: El 70% de los encuestados oscilan entre las edades de 21 a 40 años, por tanto se puede decir que el personalmente que laboral en la Asociación Adventista es joven.

Tabla N°32: Escolaridad

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIO	0	0.00
SECUNDARIO	3	23.08
UNIVERSITARIO	10	76.92
TOTAL	13	100

Figura 29- Escolaridad

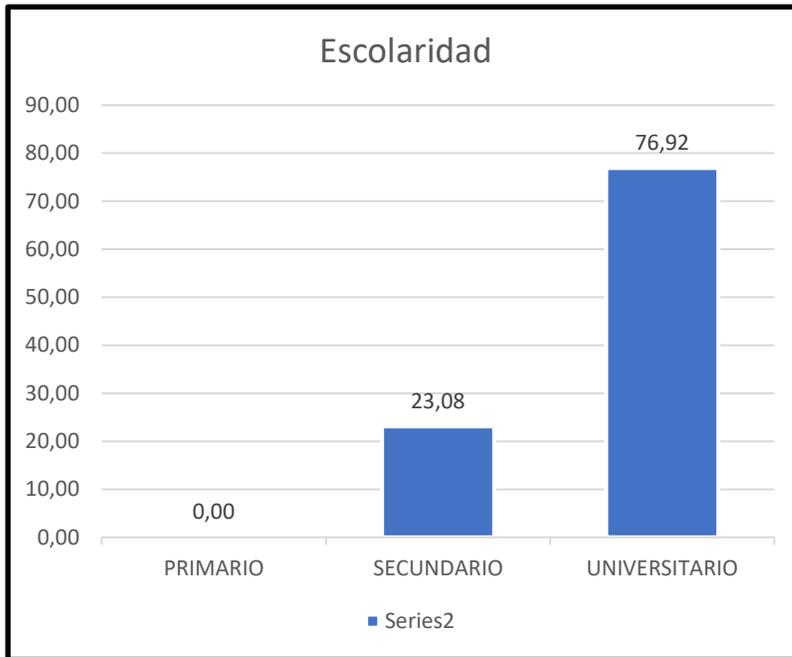


Figura 29: El 76.92% de los encuestados cuentan con nivel de estudio universitario frente a un 23.08% que solo tiene formación de estudios secundarios. Por tanto, se puede decir que el equipo de trabajo está conformado mayormente por profesionales de diversas carreras.

Tabla N°33: Antigüedad laboral

ANTIGÜEDAD LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	3	23.077
ENTRE 1 Y 5 AÑOS	5	38.462
MAS DE 5 AÑOS	5	38.462
TOTAL	13	100

Figura 30: Antigüedad Laboral

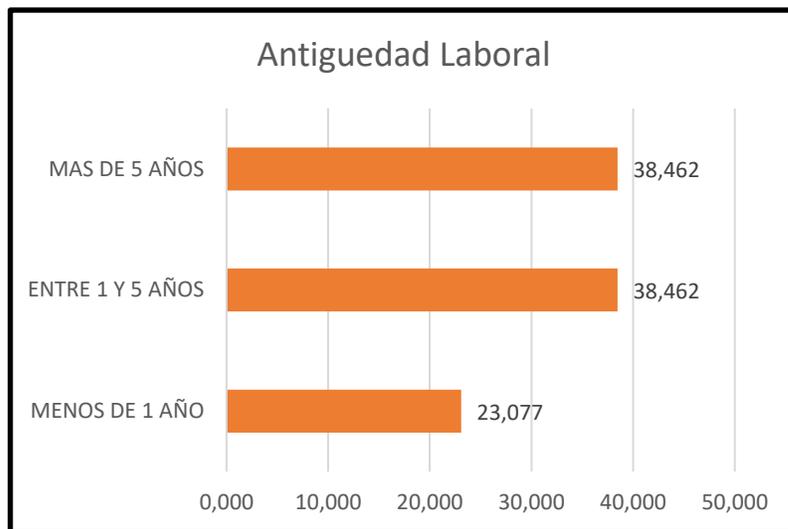


Figura 30: El 69% de los colaboradores está laborando para la Asociación Adventista entre 1 a 5 años, frente a un 23 % que tiene menos de 1 año en la organización. Por tanto, se puede decir que el personal es regularmente estable y cuenta con experiencia.

Resultados de la aplicación de la Entrevista al personal gerencial de la AADS

Se realizó la entrevista al presidente de la asociación adventista y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta 1.- La institución de ¿qué manera brinda información sobre los requisitos y procedimientos que se debe seguir cuando existe la necesidad de cubrir una vacante? ¿Considera que son adecuados los procedimientos que sigue?

La AADS brinda la información de los requisitos (perfil de puesto) mediante medios de comunicación interna y a través de convocatorias a las iglesias que forman parte de la organización. Se considera que es un procedimiento de reclutamiento y selección adecuado ya que parte de nuestras políticas institucionales es que el personal que labore en la organización debe tener afinidad con nuestros principios religiosos.

Pregunta 2.- ¿Qué criterios de selección del personal se están utilizando en la institución?

Los postulantes son evaluados por una comisión conformada por el personal directivo en función al perfil de puesto que fue publicado, se sigue rigurosamente el cronograma y finalmente los resultados son publicados a través de redes sociales y cartas a las iglesias.

Pregunta 3.- ¿Cómo hacen para que los nuevos colaboradores adopten las nuevas ideas, la cultura y la forma de pensar de la organización?

Cuando ingresa un nuevo personal es inducido por el responsable de cada área, proceso que dura solo un día. Las actividades que tenemos en la organización son apremiantes por ello el proceso de inducción es muy corto.

Pregunta 4.- La institución ¿posee los instrumentos de gestión para un adecuado conocimiento de cada trabajador y su forma de relacionarse con su medio laboral.

Contamos con algunos instrumentos de gestión que están desactualizados, pero estamos en ese proceso ya que, una vez elaborada la propuesta de actualización de los instrumentos de gestión se elevará a los órganos encargados de aprobar la junta directiva y el congreso de la organización. Este problema nos ha traído como consecuencia no lograr engranar las actividades planteadas por la dirección por falta de culturización institucional en consecuencia la meta de

bautismos de este año se ha logrado menos del 50%, la cantidad de diezmantes no ha aumentado, solo se mantiene; la cantidad de parejas misioneras y casas de crecimiento ha disminuido ligeramente, por ello consideramos que es importante dar énfasis en el mejoramiento del proceso de ejecución y monitoreo de los instrumentos de gestión.

Pregunta 5.- ¿Cómo monitorea y evalúa el buen desempeño y cumplimiento de normas de los empleados dentro de la organización?

Al término de cada ejecución de los proyectos encabezado por cada responsable de área se evalúa al personal en función a las metas propuestas en el plan operativo anual. En esencia se evalúa solo el cumplimiento de la meta y el impacto que ello tiene en la organización. Existen normas y procedimientos que aun los empleados están adaptándose a cumplir entre ellas el tema de horarios, permisos personales, goce vacacional ya que cada vez se procura que la organización vaya formalizándose en el aspecto laboral.

Pregunta 6.- La institución ¿cuenta con un motivador sistema de remuneraciones?

La AADS es una organización sin fines de lucro, por tanto, el principal motivador del personal es la vocación de servicio y amor a Dios. Respecto a un sistema de remuneraciones económicos sólo contamos con un sistema estándar; sin embargo, sería importante poder implementarlo en nuestra organización.

Pregunta 7.- ¿Qué hace la institución para que mediante un buen sistema de incentivos y recompensas se cumplan los objetivos organizacionales y por tanto el buen desempeño de los trabajadores?

No aun no contamos con un sistema estructurado de incentivos y recompensas y es una decisión un tanto compleja ya que depende en primer orden de la decisión de una junta y luego de un congreso anual o trienal.

Pregunta 8.- La institución ¿promueve el mejoramiento continuo y provee de capacitadores entrenados en las herramientas tecnológicas y metodológicas para el óptimo rendimiento del personal?

Si promovemos el mejoramiento continuo de nuestro personal que a través de reuniones de retroalimentación y capacitación; sin embargo, a nuestro personal le falta un mejor nivel de preparación en cuanto a herramientas tecnológicas y metodológicas tanto a los capacitadores como a los capacitados.

Pregunta 9.- La institución ¿fomenta el desarrollo organizacional de sus trabajadores y se compromete a mejorar la eficiencia de la institución?

Hemos prestado poca atención al desarrollo organizacional de cada trabajador, sin embargo, consideramos que la AADS es una organización abierta que permite ejecutar las ideas novedosas que cada trabajador y ello también es parte del crecimiento de cada colaborador.

Pregunta 10.- ¿Cómo logra la comunicación efectiva de entre los grupos de trabajo y para con sus superiores y, que las tareas y actividades estén distribuidas equitativamente?

Utilizamos diversos medios de comunicación formal y también la comunicación informal. Es una ventaja ser un equipo no muy numeroso ya que nos permite que los cambios se comuniquen con rapidez. Sin embargo, somos conscientes que pese a ello hace falta el reforzamiento de esa comunicación para que el personal le dé la respectiva importancia y sonoridad en su quehacer.

Pregunta 11.- El lugar de trabajo en el que realizan sus actividades ¿es seguro, ergonómico y saludable? ¿Se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del lugar de trabajo?

Hemos hecho diversas mejoras a la altura del presupuesto que manejamos. Aun tenemos oficinas algo reducidas y con equipos tecnológicos escasos, sin embargo, estamos trabajando en un proyecto para el mejoramiento de la infraestructura de las oficinas para garantizar a nuestro personal más comodidad para realizar su trabajo y posteriormente la compra de equipos.

Pregunta 12.- ¿De qué manera evalúa la efectividad, la educación y el entrenamiento tomando en cuenta a los trabajadores y a los objetivos institucionales?

Hasta ahora solo nos hemos dedicado a capacitar en función a temas emergentes que se necesitaba cubrir y poco se ha hecho monitoreo o se ha verificado si el entrenamiento que se brinda llega a aportar sustancialmente a los objetivos institucionales.

Pregunta 13.- ¿De qué manera la dirección aborda las debilidades antes y durante la ejecución de los proyectos?

Antes se aporta con ideas y se extiende los plazos para reformular los proyectos si es necesario. Durante la ejecución se monitorea as actividades y se retroalimenta a través de una permanente comunicación con las áreas responsable

Entonces respecto a la variable de Recursos Humanos, los resultados de la entrevista realizada, nos dan han conocer que no existe un proceso estandarizado para realizar algunas actividades, tales como la información que se brinda sobre el perfil de algunos puestos que pueda ser requerido, así mismo como el proceso que debe seguir para cubrir alguna vacante que se requiera, además no se cuenta con un manual de organización y funciones; por ende los criterios para la selección del personal recaía sobre la junta directiva, en donde se realizaba dicho proceso; por otro lado el procedimiento para que el nuevo colaborador adopte las ideas y la cultura de la organización, se ha realizado mediante capacitaciones esporádicas. La dirección percibe que no existe un buen engranaje entre las actividades planteadas y las ejecutadas por el personal por la dirección por falta de culturización institucional en consecuencia afecta sobre el logro de las metas propuestas en materia de bautismos, cantidad de diezmantas, establecimiento de parejas misioneras, es decir el rendimiento del personal está por debajo del promedio. También respecto al sistema de monitoreo que se ha venido realizando en la Organización, se sabe que se realiza ante una junta, en donde se analizaba el desempeño de cada una de las actividades de cada colaborador, no obstante, cada año, todo el personal administrativo manifiestan que rinden informe sobre las acciones que vienen realizando en los diferentes cargos que desempeñan, así mismo el sistema de remuneración no es muy motivador para las actividades que realizan, ya que no sobrepasa mucho del sueldo básico. Es por ello que la organización les otorga algunos beneficios como: el ingreso a planilla, bonos por navidad y fiestas patrias, entre otros, esto frente a otra realidades no es muy gratificante, pero se mantiene una motivación dentro de los colaboradores por su vocación de servicio e identidad con la filosofía religiosa en la que creen; no obstante a esta carencia que presenta la organización, se suma la carencia de capacitación que se les brinda a los colaboradores, lo que no les permite contar con un desarrollo del talento humano, siendo sus propios esfuerzos los que permiten que

cada trabajador pueda mejorar en su desempeño dentro de su puesto de trabajo. En cuanto al lugar de trabajo, no existe una independencia de oficinas, y no es ergonómico; por ende que existe una alta probabilidad que afecte de alguna manera la salud de los colaboradores. Las debilidades de los proyectos son revisadas por la junta y puestos en análisis por cada una de los miembros que la conforman, y la junta también es la encargada de la evaluación respecto de la efectividad, la educación y el entrenamiento que se le puede brindar a cada uno de los colaboradores.

3.2. Discusión de resultados

Diagnosticar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

El rendimiento laboral de manera general, ha obtenido un nivel alto según el cuestionario de rendimiento laboral aplicado a los 13 colaboradores, manifestando que existe un alto nivel en la **dimensión rendimiento de la tarea**; sin embargo contrastando con la entrevista aplicada al personal gerencial de la organización y en relación a las preguntas 3, 4 y 10 se refleja que el rendimiento del personal, en cuanto a esta dimensión que involucra actividades propias del rubro de esta organización, está en un nivel por debajo del promedio ya que no se ha alcanzado ni el 50% de lo propuesto (bautismos, casas de crecimiento, parejas misioneras, diezmantas). Por tanto mi apreciación confirma lo manifestado por el personal gerencial el rendimiento de la tarea está por debajo del promedio, ya que las metas que tenían planificado cumplirse está por debajo del promedio; este desfase se debe por un lado a que el personal no comprende la importancia de trabajar teniendo claridad respecto a los objetivos organizacionales haciendo que cada uno trabaje de manera aislada sin tener la claridad del fin supremo de una organización religiosa como por ejemplo la ganancia de nuevas almas (miembros) y por el otro lado la organización a través de sus empleadores no tienen la metodología y herramientas adecuadas para realizar este feedback, permanentemente, así como tampoco cuentan con los instrumentos de gestión actualizados que permitan ordenar y dirigir el trabajo, también el papel de la capacitación constante juega un papel preponderante para potencializar al equipo humano. Frente a esta realidad encontrada en la Asociación adventista del día sábado, podemos observar que Santos (2017) en su tesis titulada “*Gestión de recursos humanos y su incidencia en el rendimiento de*

los empleados en los almacenes Aguirre, en el Cantón Babahoyo en el año 2016”, concluyó que la gestión de recursos humanos, influye positivamente en el rendimiento laboral de los empleados de los almacenes “Aguirre”, favoreciendo en gran medida la satisfacción de los empleados e influenciando positivamente en el clima laboral de la empresa y generando un ambiente de cooperación para el alcance de los objetivos institucionales. Así mismo la aplicación de capacitación en el personal de los almacenes Aguirre permitió no solo que sus empleados conozcan cuál es su trabajo sino en la mayor obtención de utilidades. Respecto a la **dimensión comportamientos contraproducentes** el nivel es moderado; esto implica que las conductas que devienen de esta dimensión se ubican en un nivel aceptable y beneficioso para la organización; no obstante, según lo encontrado en la respuesta N° 5, de la entrevista aplicado al personal gerencial, se puede apreciar que existen normas y procedimientos que aun los empleados están adaptándose a cumplir entre ellas el ajuste a los horarios, permisos personales, goce vacacional. En mi apreciación los trabajadores han sido direccionados, por años, a través de gestiones empíricas, lo cual hacía que las normas se cumplan de manera un tanto informal; sin embargo, al ir cada día formalizando a los trabajadores bajo un régimen de beneficios laborales, aun ha de pasar un periodo de adaptación y ajuste para que el cumplimiento de las normas, según ley, sean cumplidas de manera natural y con agrado por parte del personal. Esto contrastándolo con lo que refiere Alban (2020) en su tesis titulada “*Gestión de talento humano y su incidencia en el rendimiento financiero de la empresa Álvarez*”, se puede concluir que la investigación presente ha sido útil para conocer las debilidades de la empresa Álvarez en relación a la gestión del Talento Humano, especialmente las que tienen que ver con capacitación y atención al cliente. Al ser una empresa familiar las decisiones están poco basadas en el conocimiento administrativo de la gestión, sino más bien en la experiencia, lo cual no es del todo adecuado. Además los empleados de la unidad económica carecen de eficiencia y eficacia en el momento de ejecutar sus labores ya que no han sido capacitados adecuadamente. Respecto a la **dimensión rendimiento en el contexto** obtuvo un nivel alto en la encuesta; lo cual se reafirma a través de las respuestas de los ítems 8 y 9 de la entrevista donde el personal gerencial refleja que pese a no darles todas las herramientas necesarias el personal busca la manera de realizar su trabajo y promueve la labor cooperativa de los compañeros de trabajo, no buscando un motivo para no hacer su trabajo sino por el contrario, el personal se compromete, se identifica y se esfuerza por desarrollar lo que se propone en tiempo y forma; esto se relaciona con lo

encontrado por Pinedo y Quispe (2017) en su tesis “*La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A*” encontró que la clave para obtener un personal calificado con motivación intrínseca, está en la descripción de puestos, los colaboradores manifestaron que no les gustaría cambiar de trabajo; en contraposición la organización adventista, la cual al ser sin fines de lucro su motivación está alineado a la misión y propósito que manifiesta esta entidad. Bajo estos mismos principios diversos autores manifiestan que la gestión del talento humano está relacionada directamente con el desempeño e influye en la productividad de los trabajadores; todo ello se da en organizaciones cuyo fin es lucrativo (Armas y Asencio, 2016)

Identificar los factores críticos que influyen en el bajo rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

El factor más crítico pero dentro de un nivel aceptable, es el área de comportamientos contraproducentes cuyo nivel es moderado, sin embargo según la respuesta N° 11 de la entrevista, el personal gerencial reconoce que existen diversos indicadores que no se han manejado para el mejoramiento laboral como por ejemplo el ambiente y seguridad ocupacional, el sistema de retribuciones y la ausencia de manuales de gestión administrativa, impidiendo de alguna manera que el personal no contribuya totalmente al cumplimiento de los objetivos institucionales; esto se contrasta con lo investigado por López (2015) “*Administración de recursos humanos y compromiso laboral de los empleados del corporativo Adventista de Montemorelos*”, llegó a las siguientes conclusiones: si el personal de recursos humanos toma en cuenta que debe mantener o mejorar los procesos administrativos, como el de planeación, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación, los empleados estarán más comprometidos con la empresa constituyéndose en una pieza importante para el cumplimiento de los objetivos (compromiso afectivo), permaneciendo en la organización (compromiso de continuidad) y cumpliendo con la normatividad de la empresa (compromiso normativo), además De la Espriella (2015) en su artículo “*La importancia de la salud ocupacional en las organizaciones*” afirma que la idea de llevar los principios de salud ocupacional a las organizaciones es la de velar por el bienestar, la salud y las condiciones de trabajo de cada individuo que labora, abordando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores es decir

una atención integral a los empleados para que ellos logren desempeñarse en sus labores y generen más productividad. Por otro lado Chango (2015) en su investigación “*Diseño organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral en la Empresa “DIMOR” de la Ciudad de Ambato*” se centró en el impacto del Diseño organizacional y de qué manera incide en el rendimiento laboral, podemos contemplar que la baja remuneración causa el bajo rendimiento en las personas; no obstante en este trabajo aunque el sueldo no está acorde al mercado, pero el rendimiento laboral de los colaboradores es alto, esto se debe al tipo de organización y a la percepción que se tiene de ella, al ser sin fines de lucro y cuyo objetivo no es económico, presenta otro impacto el tipo de remuneración.

Describir la actual gestión de recursos humanos en la Asociación Adventista del Día Sábado.

No existe un área específica de recursos humanos, los procesos de una gestión del talento humano, tampoco está estandarizada para realizar algunas actividades, como el reclutamiento y selección debido a la falta de algunos perfiles de puesto y protocolo de ambos procesos. Por otro lado, el proceso para que el nuevo colaborador adopte las ideas y la cultura de la organización, se ha realizado de manera poco sistemática y se le realiza escaso monitoreo a la forma de adaptación a su nuevo ambiente laboral. La organización les otorga algunos beneficios como: el ingreso a planilla, alimentación, movilidad, bonos por navidad y fiestas patrias, entre otros a fin de mantenerlos motivados. Si bien es cierto realizan capacitaciones esporádicas falta más actualización, constancia y monitoreo a los aprendidos. En cuanto al lugar de trabajo, no existe una independencia de oficinas, y no es ergonómico; por ende, que existe una alta probabilidad que afecte de alguna manera la salud de los colaboradores lo cual implica que el tema de seguridad ocupacional es una oportunidad de mejora, esto nos lleva a pensar que si no se manejan adecuadamente las directrices de la gestión humana tampoco se puede esperar que el personal tenga un rendimiento óptimo esto se contrasta con la investigación de Rojas y Vilchez (2018) “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018*”; llegando a concluir que si existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores, existe relación estadísticamente

significativa entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud. Y existe relación estadísticamente significativa entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores.

Diseñar los aspectos que debe tener el plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

Luego de haber recabado la información la presente investigación ha realizado la propuesta de mejora fundamentada en la teoría de Chiavenato (2009) quien habla de 6 procesos elementales para la gestión de recursos humanos dentro de ellos tenemos: Incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y retener personas, tal es así que la ingerencia de estos procesos se ve reflejada en el mejoramiento del rendimiento laboral según la investigación de López (2015); por tanto la investigación hecha nos lleva darnos cuenta que el funcionamiento va a mejorar de manera positiva el rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores de la Asociación Adventista del Día Sábado.

3.3. Aporte Práctico

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO – TRUJILLO, 2022

3.3.1. Presentación de la Institución

Información de la institución

Razón social: Asociación Adventista del Día Sábado

Domicilio legal: Av. Gran Chimú 1076-La Esperanza- Trujillo-Perú

Teléfono: 044-532450

Representante legal: Eliseo Jairo Sánchez Heredia

Partida registral: 11168583

Historia de la Asociación Adventista del día Sábado

La Asociación Adventista del día Sábado fue fundada el 10 de noviembre de 1968. Es una organización religiosa sin fines de lucro cuyo objetivo principal es la predicación del evangelio. Tiene como objetivos: La asistencia social a personas en estado de necesidad, incentivar la educación en todos sus niveles, incrementar el acervo cultural de los creyentes y componentes de la “Asociación Adventista del Día Sábado” y todas aquellas personas a quienes se pueda llegar.

Actualmente tiene 33 iglesias formadas y otras 19 en proceso de formalización, las cuales están distribuidas en los departamentos de Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Su oficina Central se encuentra ubicada en la Av. Gran Chimú 1076-La Esperanza. El personal administrativo (directivos) y eclesiástico (pastores y misioneros) la conforman 13 personas. Su membresía es aproximadamente 850 feligreses.

Su base doctrinal está fundamentada principalmente en la Biblia y apoyada en los Escritos de la hermana Elena G. de White. Actualmente poseen 29 creencias doctrinarias, dentro de ellas el Sábado, por ello sus miembros o fieles suspenden toda actividad laboral, dicho día por considerarlo santo y para reposar. Esta organización religiosa sostiene económicamente al personal administrativo y eclesiástico gracias a los aportes y donaciones voluntarios de sus creyentes.

Visión

“Al 2024, somos una unión adventista del día sábado que predica el evangelio de Cristo bajo el mandato divino en el ámbito nacional y mundial”.

Misión

“La Misión de la Asociación Adventista del Día sábado, es buscar a todas las personas a que sean discípulos de Jesucristo, proclamar el evangelio eterno en el contexto de los mensajes de los tres ángeles (Apocalipsis 14:6-12), y preparar al mundo para el pronto regreso de Cristo.”

3.3.2. Fundamentación de la Propuesta

Para la implementación de la propuesta se consideró la teoría de la Gestión de los Recursos humanos según Chiavenato (2009), el cual postula que toda organización para un mejor

rendimiento de sus trabajadores, se debe considerar los procesos de la gestión del talento humano, por lo que este postulado engloba algunos componentes que permitirán a la organización un mejor aprovechamiento e implementación de procesos para la administración de los colaboradores. La propuesta se busca tener una mejor administración del capital humano por lo que debe considerarse las siguientes dimensiones:

Incorporar personas: Este es el primer paso para recibir e ingresar a los candidatos a la organización especialmente a aquellos que reúnen el perfil de competencias que requiere una organización.

Colocar personas: Se refiere a los procedimientos iniciales que se da para integrar a nuevos miembros a la organización, y dar a conocer el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.

Recompensar personas: Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, para que los objetivos organizacionales sean alcanzados.

Desarrollo de personas: Proceso que implica generar aprendizaje a nivel individual y organizacional, a través de la capacitación y administrando adecuadamente el cambio.

Retener personas: El objetivo de este proceso es mantener a los trabajadores satisfechos, motivados y comprometidos con su organización en medio de ciertas condiciones físicas, psicológicas y sociales que debe proveer la organización para su eficiente desempeño.

Supervisar personas: Es realizar el seguimiento, acompañamiento, orientación y mantenimiento de la conducta de los trabajadores a fin de lograr los objetivos organizacionales y un coherente rendimiento.

3.3.3. Objetivo de la Propuesta

Mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

3.3.4. Análisis FODA

3.3.4.1. Fortalezas

El personal es mayormente joven

Personal comprometido

El equipo de trabajo está constituido por diversos profesionales

Constante accesibilidad a la mejora continua de la organización

3.3.4.2. Oportunidades

Centros de capacitación para desarrollo del talento humano

Contar con jóvenes profesionales externos, con diversas propuestas para la mejora de la administración de los recursos humanos.

Apoyo externo por parte de las ONG y entidades sin fines de Lucro

El apoyo de diversas Entidades como (Institutos, universidades, centros de salud, etc.) para la mejora.

3.3.4.3. Debilidades

Carencia de documentos de gestión (MOF, ROF y MAPRO)

Bajo presupuesto para el personal y para los proyectos

Plan de capacitación deficiente

Falta de monitoreo y evaluación del personal

Carencia de equipamiento, seguridad e higiene industrial

3.3.4.4. Amenazas

Captación del personal por otras organizaciones

Alza de la economía en el país

Percepción inadecuada por parte de los feligreses.

Organizaciones con un mejor manejo del capital humano.

3.3.5. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><u>EXTERNO</u></p> <p style="text-align: center;"><u>INTERNO</u></p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Centros de capacitación para desarrollo del talento humano</p> <p>O2: Contar con jóvenes profesionales externos, con diversas propuestas para la mejora de la administración de los recursos humanos</p> <p>O3: Apoyo externo por parte de las ONG y entidades sin fines de Lucro</p> <p>O4: El apoyo de diversas Entidades como (Institutos, universidades, centros de salud, etc.) para la mejora.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Captación del personal por otras organizaciones</p> <p>A2: Alza de la economía en el país</p> <p>A3: Bajos estándares de seguridad en el local.</p> <p>A4: Organizaciones con un mejor manejo del capital humano.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: El personal es joven</p> <p>F2: Personal comprometido</p> <p>F3: El equipo de trabajo está constituido por diversos profesionales</p> <p>F4: Constante accesibilidad a la mejora continua de la organización</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</p> <p>F1O1: Elaborar un plan de desarrollo de personas, enfocado en las necesidades del personal.</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</p> <p>F1A1: Realizar un plan de Incorporación de personas a la organización.</p> <p>F2A3: Realizar un plan de retención del personal en la organización.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Carencia de documentos de gestión (MOF, ROF y MAPRO)</p> <p>D2: Bajo presupuesto para el personal y para los proyectos</p> <p>D3: Plan de capacitación deficiente</p> <p>D4: Falta de evaluación del personal</p> <p>D5: Carencia de equipamiento, seguridad e higiene industrial</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</p> <p>D1O2: Implementar un plan para la colocación del personal al ingresar a la organización.</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</p> <p>D2A2: Elaborar una propuesta de un plan de recompensas a los colaboradores.</p> <p>D4A1: Elaborar un programa de supervisión del personal</p>

3.3.6. Desarrollo de objetivos específicos

Dimensión: Incorporar personas

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
F1A1: Realizar un plan de Incorporación de personas a la organización.	Incorporar la mayor cantidad de personas bajo el proceso propuesto	Diseñar el proceso reclutamiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de los diversos puestos y sus perfiles de la organización. Identificar el requerimiento del puesto. Realizar el formato para el proceso de reclutamiento. Organizar la información para ser aplicada. 	Presidencia	Abril	S/. 500
				Presidencia	Abril	S/. 0
				Secretaría	Abril	S/. 0
				Secretaría	Abril	S/. 0
		Realizar el proceso para la selección del personal	<ul style="list-style-type: none"> Recepcionar los diversos currículos. Aplicar las diversas pruebas para los postulantes y entrevista. Selección de la terna de postulantes y la realización del examen médico. Entrevista final y selección de los postulantes. 	Secretaría	Mayo	0
				Presidencia	Mayo	S/. 250
				Presidencia	Mayo	S/. 250
				Presidencia	Mayo	S/. 0
		Ejecutar el plan de incorporación	<ul style="list-style-type: none"> Organizar el flujograma del proceso. Aplicación del plan de incorporación. 	Presidencia	Octubre	S/. 0
				M. Mayordomía	Octubre	S/. 0
SUB-TOTAL						S/. 1000

Dimensión: Colocar personas

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
D102: Implementar un plan para la colocación del personal al ingresar a la organización.	Colocar rápidamente a todos los nuevos colaboradores a la organización, y evaluar su desempeño	Realizar un proceso de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la información de la organización. Dar a conocer la información general de la organización, cultura y valores que se practica al nuevo colaborador. 	Presidencia	Junio	S/. 0
				Presidencia	Junio	S/. 100
		Entrenar a las personas de acuerdo a lo establecido en los documentos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Reunir a los nuevos colaboradores para darles a conocer sus funciones. Hacerles saber a quienes reportaran sus funciones y quienes estarán bajo su responsabilidad. 	Presidencia y M. Evangelismo	Julio	S/. 100
				Presidencia y M. Evangelismo	Julio	S/. 100
		Monitorear el desempeño de los nuevos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar indicadores para que permitan a la organización saber el desempeño del colaborador. Socializar la información y ejecutar el plan. 	Presidencia y M. Evangelismo	Agosto	S/. 200
				Presidencia y M. Evangelismo	Agosto	S/. 200
SUB-TOTAL						S/. 700

Dimensión: Recompensar personas

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
D2A2: Elaborar un propuesta de un plan de recompensas a los colaboradores.	Mantener a los colaboradores motivados y valorados mediante una buena retribución a sus servicios a la organización.	Evaluar el sistema de remuneraciones de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el sueldo actual de cada uno de los colaboradores. • Consultar con el departamento de Mayordomía para ver el presupuesto de un incremento. • Realizar de los trámites administrativos para el incremento. 	Presidencia	Julio	0
				M. Mayordomía	Julio	0
				Presidencia y Mayordomía	Julio	S/. 0
		Implementar incentivos y a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensar a los colaboradores que pasen la meta establecida en el plan Operativo. • Brindarles sus beneficios establecidos por ley. 	M. Mayordomía	Julio	S/. 100
				M. Mayordomía	Julio	S/. 0
		Ejecución del programa de recompensas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer otro tipo de incentivos de acuerdo a las motivaciones del personal. • Verificar el impacto que tendrá la ejecución de recompensas. • Ejecutar el plan 	M. Mayordomía	Agosto	S/. 200
				M. Mayordomía	Agosto	S/. 200
				Presidencia	Agosto	S/. 200
		SUB-TOTAL				

Dimensión: Desarrollar personas

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
F1O1: Elaborar un plan de desarrollo de personas, enfocado en las necesidades del personal.	Disponer de la mayor cantidad de colaboradores para ser capacitados.	Identificar los puestos estratégicos para la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Identificar que puestos participarán de la capacitación Reunirse e informar a los colaboradores que han sido seleccionados. 	Presidencia	Abril	0
				Presidencia	Abril	S/. 0
		Implementar los temas y el plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación. Elaborar un temario y hacerlo saber a los participantes. 	Presidencia y M. Evangelismo	Abril	S/. 250
				Presidencia y M. Evangelismo	Mayo	S/. 250
		Ejecutar la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Organizar la capacitación para tener un mayor impacto Realizar la capacitación y su monitoreo. 	Presidencia y M. Evangelismo	Mayo	S/. 250
				Presidencia y M. Evangelismo	Mayo	S/. 500
SUB-TOTAL						S/. 1250

Dimensión: Retener de personas

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
F2A3: Realizar un plan de retención del personal en la organización.	Incrementar la permanencia de la mayor cantidad de colaboradores en la organización.	Analizar la comunicación y las relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una entrevista con los colaboradores para saber cómo se están comunicando y la forma como se dan las relaciones entre compañeros y los superiores. Elaborar medios y estrategias para mejorar el sistema de comunicación y las relaciones en la organización. 	Presidencia y M. Evangelismo	Setiembre	S/. 200
				Secretaría	Setiembre	S/. 500
		Analizar el ambiente físico de labor de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la perspectiva que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo. Elaborar una lista de prioridades de mejora que estén al alcance de la organización.* 	Presidencia	Octubre	S/. 200
				Presidencia y M. Mayordomía	Noviembre	S/. 0
SUB-TOTAL						S/. 900

Dimensión: Supervisar personas

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
D4A1: Elaborar un programa de supervisión del personal	Evaluar a la mayor cantidad de colaboradores.	Elaborar un diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar información de la realidad de los colaboradores. Analizar la información y establecer un diagnóstico. 	Presidencia	Mayo	S/. 200
				Presidencia	Mayo	S/. 150
		Elaborar los criterios que servirán para la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar la información recopilada para establecer indicadores de evaluación. Presentarlos a la junta para ser sometidos a análisis. Seleccionar los indicadores que serán utilizados para la evaluación. 	Secretaría	Junio	S/. 0
				Presidencia	Junio	S/. 100
				Presidencia	Agosto	S/. 200
		Ejecución del programa.	<ul style="list-style-type: none"> Socializar con cada uno de los colaboradores los indicadores a evaluar. Establecer el cronograma de evaluación Realizar la evaluación de los colaboradores. Tabular y emitir informe de evaluación. 	Presidencia	Agosto	S/. 0
				Presidencia y M. Evangelismo	Agosto	S/. 0
				Presidencia y M. Evangelismo	Octubre	S/. 400
				Presidencia y Secretaría	Noviembre	S/. 200
		SUB-TOTAL				

3.3.7. Diagrama de Gantt con las Actividades de la Propuesta

N°	Actividades	Meses										Presupues to
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Realizar un plan de Incorporación de personas a la organización.											1000
2	Implementar un plan para la colocación del personal al ingresar a la organización.											700
3	Elaborar un propuesta de un plan de recompensas a los colaboradores.											700
4	Elaborar un plan de desarrollo de personas, enfocado en las necesidades del personal.											1250
5	Realizar un plan de retención del personal en la organización.											900
6	Elaborar un programa de supervisión del personal											1250
Presupuesto total											S/.5,800	

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Se encontró que el rendimiento laboral de manera general es moderado; sin embargo, en cuanto a la dimensión rendimiento de la tarea se ubica en la categoría bajo en función, a lo contrastado, con la información de la entrevista y el criterio del investigador, en cuanto a la dimensión comportamientos contraproducentes el nivel es moderado y un alto nivel se obtuvo en la dimensión de rendimiento en el contexto. Los resultados son altamente confiables según el análisis estadístico Alfa de Cronbach de 0.869.
- Los Factores críticos encontrados respecto del rendimiento laboral en la dimensión rendimiento de la tarea, nos dieron a conocer que el nivel de competencias laborales y la pertinencia de actividades son indicadores que no está manejando adecuadamente el personal que ha sido evaluado ya que su producción no ha alcanzado lo esperado por la dirección, así mismo en cuanto a la dimensión comportamientos contraproducentes se puede apreciar que el ausentismo e incumplimiento de tareas son las principales dificultades que lo llevarían a ubicarlos en un nivel moderado, y al contrastar con los datos de la entrevista se identificaron otros factores que afectan el rendimiento entre ellos el no tener un adecuado ambiente y seguridad ocupacional, el deficiente sistema de retribuciones y la ausencia de manuales de gestión administrativa, impidiendo de alguna manera que el personal no contribuya totalmente al cumplimiento de los objetivos institucionales;
- Los resultados del manejo de los recursos humanos nos dieron a conocer que existe una administración que va relativamente acorde con la cultura organizacional, al ser una entidad sin fines de lucro y de naturaleza religiosa; no obstante, los procesos de manejo del talento humano, no siguen un proceso estandarizado, sino que se ha realizado de manera no técnica, conforme los estatutos y la experiencia de su personal; todo ello ha dificultado un buen rendimiento y crecimiento de la organización. Adicionalmente a ello no existe un área o un departamento exclusivo que se dedique a abordar esta temática.
- El plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado se ha elaborado en base a los principios sustentados por Chiavenato (2009).

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los responsables de la Asociación Adventista del día sábado implementar estrategias de recursos humanos, a través de la incorporación de trabajadores con competencias, recompensas al personal y desarrollo a nivel personal y profesional, la misma que permitirá mejorar el rendimiento en su tarea, rendimiento de contexto y por ende su desempeño.
- Se recomienda a los responsables de la Asociación Adventista del día sábado formular estrategias de rendimiento laboral, las mismas que permitan optimizar el nivel de desempeño de cada trabajador, así como el desempeño grupal, y por tanto permitirá mejorar el nivel de competencia laborales.
- Se recomienda a los responsables de la Asociación Adventista del día sábado elaborar capacitaciones que permitan efectivizar cada factor crítico, brindando aprendizaje de acuerdo a sus funciones y formulando actividades de acuerdo las habilidades de cada trabajador, la misma que ayudará a disminuir la brecha para un óptimo rendimiento laboral.
- Se recomienda a los responsables de la Asociación Adventista del día sábado, ejecutar estrategias de recursos humanos que permitan incorporar personas de acuerdo a sus competencias laborales, así como elaborar programas que permitan y desarrollo personal y profesional.
- Se recomienda a los responsables de la Asociación Adventista del día sábado, diseñar estrategias de recursos humanos enfocadas en las recompensas por el buen desempeño laboral y tratando de retener a los trabajadores de acuerdo a su talento personal y profesional.

REFERENCIAS

- Alban , W (2020). *Gestión de talento humano y su incidencia en el rendimiento financiero de la empresa Álvarez*. (tesis de pregrado). Universidad técnica de Babahoyo. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8397>
- Alles, M. (2017). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Ardila, I. (2015). El comercio electrónico en Colombia crece de mano de las Pymes. Revista PyM. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/noticias/mercadeo/comercio-electr-nicocolombia-crece-mano-las-pymes>
- Armas y Asencio (2016). Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la Empresa Cartavio S.A.A. Provincia De Ascope 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2335/1/RE_ADMI_JESUS.ARMAS_VANIA.ASENCIO_GESTION.DEL.TALENTO.HUMANO.Y.LA.PRODUCTIVIDAD_DATOS.PDF
- Asencios, C. (2016) Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016. (Tesis de Licenciatura) Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5314/Asencios_TC.pdf?sequen
- Bernal, C. Metodología de la investigación. Tercera edición Pearson Educación, Colombia, 2010. Recuperado de: <http://anyflip.com/vede/ohla/basic/101-150>
- Colás, P. y Ramírez, J. (2016). Alfabetización informacional. Justificación del estudio. Recuperado de: https://bib.us.es/educacion/sites/bib3.us.es.educacion/files/poat2016_2_2_1_justificacion.pdf
- Bonilla, E., Rodríguez, P. (2005) Más allá del dilema de los métodos. Grupo Editorial Norma. Bogotá
- Cabrera (2012) “Gestión por competencia del talento humano en la asociación civil sin fines de lucro, sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo día, Movimiento de Reforma-Unión Venezolana”. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4021.pdf>

- Carbajal, R. (2017) “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fequsa INGS E.I.R.L. en el distrito del Callao en el año 2017”. (Tesis de Licenciatura) Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3116/Carbajal_LRM.pdf?sequence=4
- Chango, G. (2015) “Diseño organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral en la Empresa “DIMOR” de la Ciudad de Ambato”.(Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13387/1/278%20o.e..pdf>
- Chiavenato, I (1993). Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos.
- Chiavenato (2009) Gestión del talento humano. 3era edición. México: Mc Graw Hill. Consultado en: https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill?auto=download
- Chumbe, J. (2018) “Gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los colaboradores del Banco Falabella, Santa Anita, 2018”. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24812/Landeo_CHJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Crison, P. (2013) “El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.” Investigación realizada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. (tesis de licenciatura) Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6136/1/116%20o.e..pdf>
- Cruz, I. (2021) “Estrategia de recursos humanos para mejorar el clima laboral de la empresa Outsourcing SRC S.A.C”, (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/17379>
- Dávila, F. (2019) “Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Formavena SAC de Trujillo – 2018”. Trujillo, 2019 (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5678>

- De la Espriella, A. (2015) La importancia de la salud ocupacional en las organizaciones
Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-salud-ocupacional-en-las-organizaciones/>
- Fernández, M. (2017). La estrategia de negocios debe estar basada en los recursos humanos.
Revista Recursos Humanos.com. Recuperado de
<https://revistarecursoshumanos.com/2017/03/29/la-estrategia-negocios-estar-basada-los-recursos-humanos/>
- Gabini, S., & Calzada, C. (2015). Propiedades psicométricas de la escala de rendimiento laboral individual de Koopmans. Congreso Internacional de la calidad de Psicología. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/54856/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gabini, S. (2017). Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica. (Tesis De Doctorado) Universidad Nacional De La Plata. La Plata. Recuperado de
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/81056/CONICET_Digital_Nro.3f646d6c-db84-4e2f-bd6b-7719a1c3e9dc_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Teseo. Consultado en: <https://www.uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Ghiglione, F. (2015) “Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados” (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño”. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Pampa. La Pampa. Recuperado de:
http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Gibson, James L. y otros. Organizaciones Conducta, estructura, proceso. Mexico: McGraw Hill/Interamericana de Mexico, 1990.
- González, María, (2013) “La Gestión del Talento Humano en el proceso de transformación del Instituto Universitario de Tecnología en el estado de Bolívar”. Revista Académica de Investigación Tlatemoani. Bolívar. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/talento-humano.html>
- Harvard, B. (2001). Métodos de evaluación del rendimiento. Barcelona (España), Editorial Gedisa, Primera Edición.

- Hernández, R. (2014) Metodología de la investigación. 6ta edición. Mexico. Editorial McGraw Hill. Consultado en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hidruogo y Pucce (2016) “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan De Dios – Pimentel”. Universidad Señor de Sipan. Chiclayo. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2285/Tesis%20de%20Hidruogo%20V%20El%20squeez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf;jsessionid=527CC9147E2F730F9C569128C291BEEA?sequence=1>
- Koopmans, L (2014) Measuring Individual Work Performance. First edition .The Netherlands. Printed by: CPI Koninklijke Wöhrmann, Zutphen Consultado en: <https://publications.tno.nl/publication/34609635/BTWAre/koopmans-2014-measuring.pdf>
- Leyton, J., Rodríguez, M., y Correa, J. (2014) Efectos laborales vinculados al uso de técnicas de inteligencia artificial. Universidad & Empresa, vol. 16, núm. 26, p. 211-249 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713010.pdf>
- Lopez, J. (2015) “Administración de recursos humanos y compromiso laboral de los empleados del corporativo adventista de Montemorelos”. Universidad de Montemorelos. Montemorelos-Nuevo León. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/108/Tesis%20Josu%C3%A9%20Bernal%20L%C3%B3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, V. Y Pérez, J. (2011) Revista de Actualización Clínica Investiga. Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica. 10. Recuperado de: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000700008&lng=es&nrm=iso
- Mendoza, J. & Hernández, A. (2011) Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. FORUM Empresarial Vol. 13, Núm. 2 • diciembre 2011 / pp. 23-43
- Ministerio de Salud (MINSA). Mejorar el desempeño del personal de salud para una atención de calidad. Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud. PARSALUD II Lima, Perú; Recuperado de: http://www.parsalud.gob.pe/phocadownloadpap/documentos/publicaciones-institucionales/HOJAS%20INFOR_4rhus.pdf

- Montoya, A., Alveiro, C., Saavedra, B., Ramiro, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 20, núm. 2. Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Moscol, V. (2019) en su tesis titulada “Gestión de recursos humanos y su influencia en la rotación de personal operario de la empresa Factoría Industrial S.A.C - Trujillo 2018” (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/14722>
- Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, p. 475-480.
- Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Universidad de la Sabana. Chía. Recuperado desde: <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/2877>
- Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto, Síntesis metodológica n.º10, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Pineda, B., De Alvarado, E., De Canales, F. (1994). Metodología de la investigación, Manual para el desarrollo de personal de salud. Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Pinedo y Quispe (2017). “La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A” (Tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf
- Rojas y Vilchez (2018). “Gestión Del Talento Humano y su relación con el desempeño Laboral Del Personal Del Puesto De Salud Sagrado Corazón De Jesús – Lima, Enero 2018. (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener. Lima. Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saavedra, E. (2021) Gestión del talento humano y la relación con el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro. La Paz, 2021. (Tesis de

- Licenciatura). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz. Recuperado de: <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/27280>
- Santos, J. (2017) “Gestión de recursos humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los almacenes Aguirre en el cantón Babahoyo en el año 2016”. (Tesis de Licenciatura). Ecuador. 2016 Universidad Técnica de Babahoyo. Los Rios. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/3089/P-UTB-FCJSE-CADM-000037.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serrano y Gonzales (2015) Propuesta de mejora de la Gestión de Recursos Humanos, Hotel Descanso Del Inca – Chiclayo, 2014. (Tesis De Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/263/1/TL_SerranoChicanaAna_GonzalesNievesDiana.pdf
- Vergara, L. (2015). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Servicios Electromecánicos Pacasmayo "SEMEPA S.R.L.". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4906/vergaracalderon_leslie.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villar, E. (2017). Gestión del talento humano y su relevancia con el desempeño laboral en la universidad nacional José María Arguedas, 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Andahuaylas. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30261/villar_ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wikipedia (2015). Recuperado el 19 de setiembre de 2015: https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas
- Workmeter (2012) Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas. Recuperado de: http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzG6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852

ANEXOS

Anexo I. Matriz de Consistencia

Problema	Antecedentes	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Técnicas / instrumento	Tipo y diseño de investigación	Población /muestra conclusiones
¿De qué manera la aplicación de un plan de gestión de recursos humanos, permitirá mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado	<p>Nivel internacional</p> <p>Chango, G. (2015) “Diseño Organizacional y su incidencia en el Rendimiento Laboral en la Empresa “DIMOR” de la Ciudad de Ambato”.</p> <p>López, J. (2015) “Administración de recursos humanos y compromiso laboral de los empleados del corporativo Adventista de Montemorelos”.</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Proponer un plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.</p>	Si se implementa el plan de gestión de recursos humanos, entonces mejorará el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.	<p>V. Dependiente</p> <p>Rendimiento Laboral (Gabini)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento en la tarea • Comportamientos contraproducentes • El rendimiento en el contexto 	Encuesta /Cuestionario aplicado a trabajadores	<p>Tipo de investigación</p> <p>Descriptiva: se procede con la descripción de un plan de gestión de recursos humanos que se implementaría en la Asociación Adventista del Día Sábado, identificando su estructura y características que se fundamenten para desarrollarlo en base a la realidad actual de la empresa.</p> <p>Diseño de investigación No experimental transversal: la muestra se tomará en un determinado momento y se observarán los hechos tal y como ocurrieron:</p>	<p>Población: 13 trabajadores</p> <p>Muestra: 13 trabajadores</p>
	<p>Nivel nacional</p> <p>Rojas y Vilchez (2018) “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018”.</p> <p>Asencios, B. (2016) “Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016”.</p> <p>Pinedo y Quispe (2017) en su tesis “La Gestión del Talento Humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A.”.</p> <p>Villar, E. (2018). En su tesis Gestión del Talento Humano y su relevancia con el desempeño laboral en la Universidad Nacional José María Arguedas 2017.</p> <p>Chumbe, J. (2018) en su tesis “Gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Diagnosticar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.</p> <p>b) Identificar los factores críticos que influyen en el bajo rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.</p> <p>c) Describir la actual gestión de recursos humanos en la</p>		<p>V. Independiente</p> <p>Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar personas • Colocar personas • Recompensar personas • Desarrollo de personas • Retener personas • Supervisar personas 	Entrevista aplicada al Presidente de la institución		

	<p>los colaboradores del Banco Falabella, Santa Anita, 2018”</p> <p><u>Nivel local</u></p> <p>Armas y Asencio (2016). En su tesis “Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la Empresa Cartavio S.A.A. Provincia de Ascope”.</p> <p>Hidruogo y Pucce (2016) en su tesis “El Rendimiento y su relación con el desempeño laboral Del Talento Humano en la Clínica San Juan De Dios – Pimentel”.</p>	<p>Asociación Adventista del Día Sábado.</p> <p>d) Diseñar los aspectos que debe tener el plan de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO II: Instrumentos utilizados

CUESTIONARIO RL

(GABINI, 2018)

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de los trabajadores acerca de algunos aspectos de su trabajo (anónima). Su colaboración es muy valiosa para el éxito de este proyecto. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que: la encuesta es anónima, es completamente confidencial, no existen respuestas correctas o incorrectas. A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni una cosa ni otra	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

- Responda marcando una "X" en el número que mejor refleje su opinión
- seleccione sólo una opción por cada oración
- no deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es "Muy en desacuerdo", marque una X en el número 5. Si su respuesta es "De acuerdo", ponga la X en el número 2.

En los últimos 3 meses:	1	2	3	4	5
1.-Estoy preparado en habilidades, en conocimientos, en actitudes para realizar mi trabajo.					
2.-Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
3.-Cuando pude realice labores desafiantes					
4.-Trabajé para mantener mis conocimientos actualizados					
5.-Acepté nuevos desafíos laborales dentro de mi institución					
6.-Mis compañeros propusieron soluciones creativas frente a nuevos problemas.					
7.-Cuando terminé con el trabajo asignado comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran, porque estaba dentro de mis funciones.					
8.-En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr					
9.-Trabajé cada día en función a la misión y visión de la organización					
10.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario.					
11.-Mis compañeros se esforzaron y dedicaron todo su tiempo a realizar un buen trabajo.					
12. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo .					
13. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros .					
14. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo .					
15. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas .					
16. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					

17.-A la mayoría de mis compañeros nos desagradó cumplir las normas y políticas en cuanto al horario de trabajo.					
18.-No informé previamente cuando iba a faltar o llegar tarde al trabajo, lo hice después.					
19.-Cuando me cansaba sólo cumplía las tareas del trabajo hasta donde podía realizarlo, así me lo haya pedido mi jefe.					
20.-En alguna oportunidad me quedé con cosas que le pertenecían a mi institución porque supuse ya no era necesario devolverlo.					
21.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
22.-Motivé a mis compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de no contar con toda la tecnología necesaria.					
23.-Motivé a mis compañeros a esforzarnos para hacer un trabajo a pesar del clima laboral inadecuado					
24.- Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma .					
25.-Participé activamente de las reuniones laborales para trabajos a futuro.					
26. La planificación laboral fue óptima en mi área					
27.-Cuando hubo un proyecto amplio mis compañeros cooperaron de buena gana para ejecutarlo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

POR FAVOR, NO PONGA SU NOMBRE EN EL CUESTIONARIO,
SOLO MARQUE LA OPCION CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE
INFORMACION:

EDAD

18-20

41-50

21-30

+de 50

31-40

ANTIGUEDAD LABORAL

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Más de 5 años

CARGO

Gerencial

No gerencial

ESCOLARIDAD

Primario

Secundario

Universitario

ESTADO CIVIL

Soltero

Casado

Otro

SEXO

Varón

Mujer

GUÍA DE LA ENTREVISTA

Pregunta 1.- La institución de ¿qué manera brinda información sobre los requisitos y procedimientos que se debe seguir cuando existe la necesidad de cubrir una vacante? ¿Considera que son adecuados los procedimientos que sigue?

Pregunta 2.- ¿Qué criterios de selección del personal se están utilizando en la institución?

Pregunta 3.- ¿Cómo hacen para que los nuevos colaboradores adopten las nuevas ideas, la cultura y la forma de pensar de la organización?

Pregunta 4.- La institución ¿posee los instrumentos de gestión para un adecuado conocimiento de cada trabajador y su forma de relacionarse con su medio laboral.

Pregunta 5.- ¿Cómo monitorea y evalúa el buen desempeño y cumplimiento de normas de los empleados dentro de la organización?.

Pregunta 6.- La institución ¿cuenta con un motivador sistema de remuneraciones?

Pregunta 7.- ¿Qué hace la institución para que mediante un buen sistema de incentivos y recompensas se cumplan los objetivos organizacionales y por tanto el buen desempeño de los trabajadores?

Pregunta 8.- La institución ¿promueve el mejoramiento continuo y provee de capacitadores entrenados en las herramientas tecnológicas y metodológicas para el óptimo rendimiento del personal?

Pregunta 9.- La institución ¿fomenta el desarrollo organizacional de sus trabajadores y se compromete a mejorar la eficiencia de la institución?

Pregunta 10.- ¿Cómo logra la comunicación efectiva de entre los grupos de trabajo y para con sus superiores y, que las tareas y actividades estén distribuidas equitativamente?

Pregunta 11.- El lugar de trabajo en el que realizan sus actividades ¿es seguro, ergonómico y saludable? ¿Se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del lugar de trabajo?

Pregunta 12.- ¿De qué manera evalúa la efectividad, la educación y el entrenamiento tomando en cuenta a los trabajadores y a los objetivos institucionales?

Pregunta 13.- ¿De qué manera la dirección aborda las debilidades antes y durante la ejecución de los proyectos?

ANEXO III: Formatos de validación por jueces expertos

CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	DANITZA UCEDA TRUJILLO
PROFESION	Administración
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Licenciatura en Administración Mg. En Talento Humano.
ESPECIALIDAD	Talento Humano
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipan
CARGO	Asistente de registros Académicos y admisión

TITULO DE LA INVESTIGACION
Gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

NOMBRE DEL TESISISTA	Rebeca Ysabel Veloz Peláez
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario de Rendimiento laboral individual (Gabini)
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una medición del rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

CUESTIONARIO RL

(GABINI, 2018)

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de los trabajadores acerca de algunos aspectos de su trabajo (anónima). Su colaboración es muy valiosa para el éxito de este proyecto. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que: la encuesta es anónima, es completamente confidencial, no existen respuestas correctas o incorrectas. A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni una cosa ni otra	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

- Responda marcando una "X" en el número que mejor refleje su opinión
- seleccione sólo una opción por cada oración
- no deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es "Muy en desacuerdo", marque una X en el número 5. Si su respuesta es "De acuerdo", ponga la X en el número 2.

En los últimos 3 meses:	1	2	3	4	5
1.-Estoy preparado en habilidades, en conocimientos, en actitudes para realizar mi trabajo.					
2.-Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
3.-Cuando pude realice labores desafiantes					
4.-Trabajé para mantener mis conocimientos actualizados					
5.-Acepté nuevos desafíos laborales dentro de mi institución					
6.-Mis compañeros propusieron soluciones creativas frente a nuevos problemas.					
7.-Cuando terminé con el trabajo asignado comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran, porque estaba dentro de mis funciones.					
8.-En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr					
9.-Trabajé cada día en función a la misión y visión de la organización					
10.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario.					
11.-Mis compañeros se esforzaron y dedicaron todo su tiempo a realizar un buen trabajo.					
12. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo .					
13. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros .					
14. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo .					
15. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas .					
16. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					
17.-A la mayoría de mis compañeros nos desagradó cumplir las normas y políticas en cuanto al horario de trabajo.					
18.-No informé previamente cuando iba a faltar o llegar tarde al trabajo, lo hice después.					
19.-Cuando me cansaba sólo cumplía las tareas del trabajo hasta donde podía realizarlo, así me lo haya pedido mi jefe.					
20.-En alguna oportunidad me quedé con cosas que le pertenecían a mi institución porque supuse ya no era necesario devolverlo.					
21.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
22.-Motivé a mis compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de no contar con toda la tecnología necesaria.					
23.-Motivé a mis compañeros a esforzarnos para hacer un trabajo a pesar del clima laboral inadecuado					
24.- Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma .					
25.-Participé activamente de las reuniones laborales para trabajos a futuro.					
26. La planificación laboral fue óptima en mi área					
27.-Cuando hubo un proyecto amplio mis compañeros cooperaron de buena gana para ejecutarlo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

POR FAVOR, NO PONGA SU NOMBRE EN EL CUESTIONARIO,
SOLO MARQUE LA OPCION CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE
INFORMACION:

EDAD			ANTIGUEDAD LABORAL		CARGO		
18-20	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	Gerencial	<input type="checkbox"/>
21-30	<input type="checkbox"/>	+de 50	<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>	No gerencial	<input type="checkbox"/>
31-40	<input type="checkbox"/>			Más de 5 años	<input type="checkbox"/>		
ESCOLARIDAD			ESTADO CIVIL		SEXO		
Primario	<input type="checkbox"/>		Soltero	<input type="checkbox"/>	Varón	<input type="checkbox"/>	
Secundario	<input type="checkbox"/>		Casado	<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>	
Universitario	<input type="checkbox"/>		Otro	<input type="checkbox"/>			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los Items	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa general del instrumento

** Si son dos instrumentos, seguir el mismo proceso.

Observaciones:

Lic. Danitza Susan Uceda Trujillo
CLAD. 009885

CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	MARTIN CAMACHO PAZ
PROFESION	ING. SISTEMAS
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MBA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS DOCTOR ADMINISTRACION DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD
ESPECIALIDAD	CONSULTORIA Y SISTEMAS
INSTITUCION EN DONDE LABORA	I.E.S. LAREDO
CARGO	DIRECTOR

TITULO DE LA INVESTIGACION
Gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

NOMBRE DEL TESISISTA	Rebeca Ysabel Veloz Peláez
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario de Rendimiento laboral individual (Gabini)
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una medición del rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

CUESTIONARIO RL

(GABINI, 2018)

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de los trabajadores acerca de algunos aspectos de su trabajo (anónima). Su colaboración es muy valiosa para el éxito de este proyecto. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que: la encuesta es anónima, es completamente confidencial, no existen respuestas correctas o incorrectas. A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni una cosa ni otra	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

- Responda marcando una "X" en el número que mejor refleje su opinión
- seleccione sólo una opción por cada oración
- no deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es "Muy en desacuerdo", marque una X en el número 5. Si su respuesta es "De acuerdo", ponga la X en el número 2.

En los últimos 3 meses:	1	2	3	4	5
1.-Estoy preparado en habilidades, en conocimientos, en actitudes para realizar mi trabajo.					
2.-Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
3.-Cuando pude realice labores desafiantes					
4.-Trabajé para mantener mis conocimientos actualizados					
5.-Acepté nuevos desafíos laborales dentro de mi institución					
6.-Mis compañeros propusieron soluciones creativas frente a nuevos problemas.					
7.-Cuando terminé con el trabajo asignado comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran, porque estaba dentro de mis funciones.					
8.-En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr					
9.-Trabajé cada día en función a la misión y visión de la organización					
10.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario.					
11.-Mis compañeros se esforzaron y dedicaron todo su tiempo a realizar un buen trabajo.					
12. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo .					
13. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros .					
14. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo .					
15. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas .					
16. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					
17.-A la mayoría de mis compañeros nos desagradó cumplir las normas y políticas en cuanto al horario de trabajo.					
18.-No informé previamente cuando iba a faltar o llegar tarde al trabajo, lo hice después.					
19.-Cuando me cansaba sólo cumplía las tareas del trabajo hasta donde podía realizarlo, así me lo haya pedido mi jefe.					
20.-En alguna oportunidad me quedé con cosas que le pertenecían a mi institución porque supuse ya no era necesario devolverlo.					
21.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
22.-Motivé a mis compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de no contar con toda la tecnología necesaria.					
23.-Motivé a mis compañeros a esforzarnos para hacer un trabajo a pesar del clima laboral inadecuado					
24.- Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma .					
25.-Participé activamente de las reuniones laborales para trabajos a futuro.					
26. La planificación laboral fue óptima en mi área					
27.-Cuando hubo un proyecto amplio mis compañeros cooperaron de buena gana para ejecutarlo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

POR FAVOR, NO PONGA SU NOMBRE EN EL CUESTIONARIO,
SOLO MARQUE LA OPCION CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE
INFORMACION:

EDAD		ANTIGUEDAD LABORAL	CARGO
18-20 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Gerencial <input type="checkbox"/>
21-30 <input type="checkbox"/>	+de 50 <input type="checkbox"/>	Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/>	No gerencial <input type="checkbox"/>
31-40 <input type="checkbox"/>		Más de 5 años <input type="checkbox"/>	
ESCOLARIDAD		ESTADO CIVIL	SEXO
Primario <input type="checkbox"/>		Soltero <input type="checkbox"/>	Varón <input type="checkbox"/>
Secundario <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>
Universitario <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>	

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los Items	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa general del instrumento

** Si son dos instrumentos, seguir el mismo proceso.

Observaciones:



Julio M. Camacho Paz
ING. DE SISTEMAS
R/ CIP. 97921
CONSULTOR

Firma/Sello del experto

CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	LISSETHE MILAGROS CADENILLAS ALCANTARA
PROFESION	ADMINISTRADORA
TITULO Y GRADO ACADEMICO	LICENCIADA EN ADMINISTRACION MAESTRIA EN GESTION PUBLICA
ESPECIALIDAD	-
INSTITUCION EN DONDE LABORA	UGEL 01 EL PORVENIR
CARGO	JEFE DE GESTION ADMINISTRATIVA

TITULO DE LA INVESTIGACION
Gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

NOMBRE DEL TESISISTA	Rebeca Ysabel Veloz Peláez
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario de Rendimiento laboral individual (Gabini)
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una medición del rendimiento laboral del personal de la Asociación Adventista del Día Sábado.

INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

CUESTIONARIO RL

(GABINI, 2018)

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de los trabajadores acerca de algunos aspectos de su trabajo (anónima). Su colaboración es muy valiosa para el éxito de este proyecto. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que: la encuesta es anónima, es completamente confidencial, no existen respuestas correctas o incorrectas. A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo desacuerdo	De acuerdo	Ni una cosa ni otra	En desacuerdo	Muy en de acuerdo

- Responda marcando una "X" en el número que mejor refleje su opinión
- seleccione sólo una opción por cada oración
- no deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es "Muy en desacuerdo", marque una X en el número 5. Si su respuesta es "De acuerdo", ponga la X en el número 2.

En los últimos 3 meses:	1	2	3	4	5
1.-Estoy preparado en habilidades, en conocimientos, en actitudes para realizar mi trabajo.					
2.-Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
3.-Cuando pude realice labores desafiantes					
4.-Trabajé para mantener mis conocimientos actualizados					
5.-Acepté nuevos desafíos laborales dentro de mi institución					
6.-Mis compañeros propusieron soluciones creativas frente a nuevos problemas.					
7.-Cuando terminé con el trabajo asignado comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran, porque estaba dentro de mis funciones.					
8.-En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr					
9.-Trabajé cada día en función a la misión y visión de la organización					
10.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesario.					
11.-Mis compañeros se esforzaron y dedicaron todo su tiempo a realizar un buen trabajo.					
12. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo .					
13. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros .					
14. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo .					
15. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas .					
16. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					
17.-A la mayoría de mis compañeros nos desagradó cumplir las normas y políticas en cuanto al horario de trabajo.					
18.-No informé previamente cuando iba a faltar o llegar tarde al trabajo, lo hice después.					
19.-Cuando me cansaba sólo cumplía las tareas del trabajo hasta donde podía realizarlo, así me lo haya pedido mi jefe.					
20.-En alguna oportunidad me quedé con cosas que le pertenecían a mi institución porque supuse ya no era necesario devolverlo.					
21.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
22.-Motivé a mis compañeros a realizar un trabajo excelente a pesar de no contar con toda la tecnología necesaria.					
23.-Motivé a mis compañeros a esforzarnos para hacer un trabajo a pesar del clima laboral inadecuado					
24.- Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma .					
25.-Participé activamente de las reuniones laborales para trabajos a futuro.					
26. La planificación laboral fue óptima en mi área					
27.-Cuando hubo un proyecto amplio mis compañeros cooperaron de buena gana para ejecutarlo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION
 POR FAVOR, **NO PONGA SU NOMBRE** EN EL CUESTIONARIO,
 SOLO MARQUE LA OPCION CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE
 INFORMACION:

EDAD		ANTIGUEDAD LABORAL	CARGO
18-20 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Gerencial <input type="checkbox"/>
21-30 <input type="checkbox"/>	+de 50 <input type="checkbox"/>	Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/>	No gerencial <input type="checkbox"/>
31-40 <input type="checkbox"/>		Más de 5 años <input type="checkbox"/>	
ESCOLARIDAD		ESTADO CIVIL	SEXO
Primario <input type="checkbox"/>		Soltero <input type="checkbox"/>	Varón <input type="checkbox"/>
Secundario <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>
Universitario <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>	

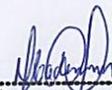
INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		x		
Calidad de redacción de los Items	x			
Pertinencia de las variables con los indicadores	x			
Relevancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

Apreciación Cualitativa general del instrumento

** Si son dos instrumentos, seguir el mismo proceso.

Observaciones:


 CLAD
 Escuela Maestros Castellanos Akantaru
 CLAD 08988

Firma/Sello del experto

ANEXO IV: Carta de autorizacion de la empresa donde se realizó la investigación



ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO
Av. Gran Chimu 1676 - La Esperanza - Trujillo - Perú Partida Registral N° 11168583

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

CARTA DE AUTORIZACION PARA REALIZAR INVESTIGACION

El presidente de la **ASOCIACION ADVENTISTA DEL DIA SÁBADO**, **AUTORIZA** a doña: **REBECA YSABEL VELOZ PELAEZ**, identificada con DNI N°: **41025352**, estudiante de la carrera profesional de Administración, de la Universidad Señor de Sipán-Sede en Chiclayo para que ejecute el desarrollo de su trabajo de investigación que lleva por título **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO – TRUJILLO 2022**, implicando ello el acceso a la documentación de la organización, que guarde relación con el objeto de estudio, así como la realización de encuestas y entrevistas que sean necesarias para la mencionada investigación.

La Esperanza, Octubre 2022

Atentamente,



Pr. Jairo Sánchez Heredia
PRESIDENTE



En todo el mundo disciámbolos a todos los nacidos. Contróndolos *Ulamados para la gran reunión*

ANEXO V: Resolución de Proyecto de Tesis



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN Nº0709-2022-FACEM-USS

Chiclayo, 25 de octubre de 2022.

VISTO:

El Oficio N°0377-2022/FACEM-DA-USS, de fecha 21 de octubre de 2022, presentado por la Directora de la EP de Administración y proveído del Decano de FACEM, de fecha 21/10/2022, donde solicita la actualización de Proyecto de tesis, por caducidad, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos: La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

Que, según Art. 31° del Reglamento de Investigación de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 199-2019/PD-USS de fecha 06 de noviembre de 2019, indica que La Investigación Formativa es un proceso de generación de conocimiento, asociado con el proceso de enseñanza – aprendizaje, cuya gestión académica y administrativa está a cargo de la Dirección de cada Escuela Profesional.

Que, el Art. 36° del Reglamento de Investigación, indica que el Comité de Investigación de la escuela profesional aprueba el tema de proyecto de investigación y del trabajo de investigación acorde a las líneas de investigación institucional.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE

ARTICULO 1°: APROBAR, la actualización del Proyecto de Tesis, de los egresados de la EP de Administración, según se indica en cuadro adjunto.

N°	AUTOR (A)	TITULO DEL PROYECTO DE TESIS	LINEA DE INVESTIGACIÓN
01	VELOZ PELÁEZ REBECA YSABEL	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SABADO - TRUJILLO 2022	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
02	GUEVARA ALARCÓN JUAN FERNANDO	ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU INFLUENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES DE LA EMPRESA TRANSPORTES PASAMAYO, CHICLAYO 2022	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ARTICULO 2°: DEJAR SIN EFECTO, las resoluciones N°970-FACEM-USS-2019, de fecha 25/07/2019 y N°865-FACEM-USS-2019, de fecha 14/07/2019, numeral 23, respectivamente.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE



Cc.: Escuela, Archivo

ANEXO VI: Autorización para publicación de artículo científico T1



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 3 de noviembre 2022

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:
REBECA YSABEL VELOZ PELAEZ con DNI 41025352

En mi calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN
ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO – TRUJILLO, 2022

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar el título de Licenciada en Administración , de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
VELOZ PELAEZ REBECA YSABEL	41025352	

ANEXO VII: FOTOS DE LA APLICACION DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA





Imagen de encuesta

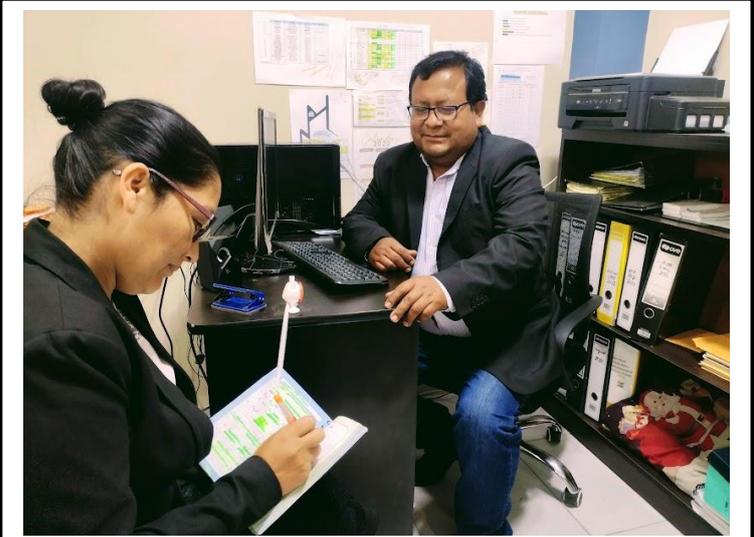


Imagen de Entrevista

ANEXO VIII: Reporte Turnitin

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DE

AUTOR

Rebeca Ysabel Veloz Peláez

RECuento DE PALABRAS

26995 Words

RECuento DE CARACTERES

145378 Characters

RECuento DE PÁGINAS

106 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

331.9KB

FECHA DE ENTREGA

Apr 3, 2023 4:21 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 3, 2023 4:23 PM GMT-5

● 24% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 07092022-FACEM-USS, presentado por el/la Bachiller, REBECA YSABEL VELOZ PELAEZ, con su tesis Titulada **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN ADVENTISTA DEL DÍA SÁBADO- TRUJILLO, 2022.**

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 24% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 03 de abril de 2023



Dr. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.