



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON  
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DOE  
RUN PERU – HUANCVELICA AÑO: 2019”**

**PRESENTADA POR :**

**BACH. ROBLES ROJAS, MILMA MAGALY**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

**MG. JULIO GUSTAVO GARCIA RODRIGUEZ**

**HUANCVELICA – PERÚ**

**2022**



## **DEDICATORIA**

“A nuestro divino creador, por darme salud y entereza para continuar con mis propósitos”

## **AGRADECIMIENTO**

“A los trabajadores de la empresa DOE RUN de Huancavelica, por haber contribuido con sus respuestas a este trabajo de investigación”

“A los ejecutivos de la empresa, por habernos permitido acercarnos a la empresa y desarrollar esta investigación”

“A la Universidad por habernos facilitado su expertis y orientación en general en el desarrollo de la investigación”

## **RECONOCIMIENTO**

“A mi docente asesor, por habernos acompañado en el proceso de formulación de esta investigación, mi reconocimiento y agradecimiento”

“Al staff de docentes de la Universidad, por haber contribuido durante estos años con mi formación profesional”

INDICE	
AGRADECIMIENTO.....	IV
RECONOCIMIENTO .....	V
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	X
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	11
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.2.1. Delimitación espacial .....	13
1.2.2. Delimitación Social .....	13
1.2.3. Delimitación Temporal .....	13
1.2.4. Delimitación conceptual .....	13
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.3.1. Problema Principal.....	14
1.3.2. Problemas Secundarios.....	14
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.4.1. Objetivo General .....	14
1.4.2. Objetivos Específicos.....	14
1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1. Hipotesis general .....	14
1.5.2. Hipotesis específica .....	14
1.5.3. Variables (definición conceptual y operacional) .....	15
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.6.1. Tipo y Nivel de la investigación.....	16
1.6.2. Método y Diseño de la investigación.....	17
1.6.3. Población y Muestra de la Investigación .....	18
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	19
1.6.5. Justificación, Importancia y limitaciones de la investigación .....	19
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.2 BASES TEÓRICAS .....	29
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	45

CAPITULO III : PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	47
3.1 Análisis de Tablas y gráficos.....	48
3.1.1 Contrastación de Hipótesis .....	69
3.2 Discusión de resultados .....	74
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES .....	78
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	79
ANEXOS .....	81

## RESUMEN

La tesis habiendo tomado criterios importantes en términos metodológicos, presenta resultados que permiten confirmar que se ha cumplido los objetivos previstos, contrastando objetivamente las hipótesis planteadas. Para la aplicación de los instrumentos se ha tenido que superar obstáculos de tiempo y distancia, dado que la unidad de análisis se encuentra ubicado en una zona alejada, sin embargo, ello no ha impedido que se cumpla con el programa establecido, pudiendo recoger la opinión de todos los trabajadores, sirviendo como base para los análisis respectivos.

Los textos han mencionado que la gestión de personal es un proceso importante y vital para las empresas, a partir del cual la aplicación de políticas apropiadas, puede permitir que los trabajadores se encuentren satisfecho con los que están haciendo, por ello, la conclusión más importante de la investigación se traduce textualmente en lo siguiente: la tesis ha demostrado que existe relación entre la gestión de personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU en Huancavelica el 2019, basado en las evidencias inferenciales donde el valor de relación es de 0.553, sostenida en los argumentos de la tabla 1 y 19, donde se puede observar que los trabajadores valoran el ambiente de trabajo de la empresa en 46.7% siempre y 41.1% a veces, lo que está confirmando que los trabajadores tengan buena comunicación y trabajen en un ambiente placentero tal como se puede ver en la tabla 19, donde 67.5% así lo confirma.

Muchas son las recomendaciones que se puede hacer, sin embargo, creemos apropiado recomendar a la empresa que aumente el nivel de satisfacción entre los trabajadores a través de mejoras en la comunicación, puesto que los trabajadores han expresado que una buena comunicación en la empresa genera compromiso, debiendo esta ser una estrategia que puede ser impulsada con el apoyo de las redes sociales. De esta forma, se concluye un documento que se constituye en una valiosa herramienta para ampliar conocimientos en torno a las variables propuestas, por ello se destaca su formulación dado que es el inicio para antecedentes en la zona de estudio.

Palabras claves: comunicación, cultura, equipos de trabajo, Gestión, motivación, liderazgo.

## ABSTRACT

The thesis, having taken important criteria in methodological terms, presents results that confirm that the planned objectives have been met, objectively contrasting the hypotheses raised. For the application of the instruments, obstacles of time and distance have had to be overcome, since the analysis unit is located in a remote area, however, this has not prevented compliance with the established program, being able to collect the opinion of all workers, serving as the basis for the respective analyzes.

The texts have mentioned that personnel management is an important and vital process for companies, from which the application of appropriate policies can allow workers to be satisfied with what they are doing, therefore, the most important conclusion of the research is translated verbatim into the following: the thesis has shown that there is a relationship between personnel management and job satisfaction in the DOE RUN PERU company in Huancavelica in 2019, based on inferential evidence where the relationship value is 0.553 , sustained in the arguments of table 1 and 19, where it can be observed that workers value the company's work environment at 46.7% always and 41.1% sometimes, which is confirming that workers have good communication and work in a pleasant environment as can be seen in table 19, where 67.5% confirm it.

There are many recommendations that can be made, however, we believe it appropriate to recommend that the company increase the level of satisfaction among workers through improvements in communication, since workers have expressed that good communication in the company generates commitment. This should be a strategy that can be promoted with the support of social networks. In this way, a document is concluded that constitutes a valuable tool to expand knowledge about the proposed variables, for this reason its formulation stands out since it is the beginning of antecedents in the study area.

Keywords: communication, culture, work teams, Management, motivation, leadership.

## INTRODUCCIÓN

La Tesis denominada “LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DOE RUN PERU – HUANCVELICA AÑO: 2019” fue elaborada tomando en cuenta el reglamento establecido por la Universidad Alas Peruanas, a partir del cual se han establecido los criterios específicos para el argumento en cada sección de la investigación. Cuenta con partes fundamentales, los que se describen a continuación para mayor detalle.

En la primera sección la tesis contempla el planteamiento del problema, donde se ha establecido las razones del porqué de la investigación, así mismo, los objetivos precisados son coherentes con los problemas planteados, entendiendo que las hipótesis que se especifican son probables respuestas que fueron demostradas en la sección que corresponde, de igual forma la metodología es parte de esta sección, resumiendo en si los criterios metodológicos que se ha tomado en cuenta para el recojo de información respectiva, siendo esta de tipo descriptiva correlacional, lo que nos ha permitido precisar con claridad las conclusiones de la tesis.

En la segunda sección se ha establecido el Marco teórico, donde se puede observar textos citados, e investigaciones que ayudan a entender los resultados obtenidos en la tesis, siendo de esta forma contributivas y útiles para el propósito. Finalmente, en la tercera sección podemos observar la descripción estadística y gráfica de los resultados obtenidos tras aplicar los instrumentos de investigación de la tesis, comprendiendo que estos no han alterado el comportamiento regular de cada uno. De igual forma para las correlaciones necesarias se ha podido acumular respuestas en variables específicas para que a través de la técnica inferencial se pueda estimar la relación pertinente.

De esta forma se presenta la tesis de acuerdo a lo estipulado por la universidad, siendo referente para investigaciones de mayor profundidad.

## CAPITULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La gestión de personal, es una disciplina que ha logrado mejorar la productividad de las empresas en el mundo. Grandes corporaciones como la General Motor, Yamaha, ha establecido técnicas para mejorar la competencia de sus trabajadores, creando gerencias que se encarguen de esta labor en torno a tres dimensiones importantes. El primero de ello es el desarrollo del personal, segundo la motivación y tercero las relaciones que hay entre ellos. Las universidades latinoamericanas han estudiado estos componentes en la gestión como una necesidad que debe ser establecida como estrategia para las empresas. *En este continente, la gestión de personal, es mucho más compleja, debido a que las situaciones económicas, sociales, que viven los países requieren de un alto grado de organizaciones que sean flexibles, con una visión de largo plazo. Por ejemplo, Argentina, con una inflación superior al 20%, Venezuela, entre otros. es fundamental en este contexto el talento humano, la estructura, los procesos operativos, teniendo una comprensión global de toda la organización y como los factores externos influyen en él. Respecto a los beneficios legales que se otorgan en Latinoamérica, destaca en primer orden el sueldo anual, seguro social, aguinaldo, y en menor porcentaje asociaciones solidarias, lactancia, etc. Para el 70% de empresarios consideran en Latinoamérica que el área solo es un soporte de tipo administrativo, mientras que el otro 30% sostiene que es un tema de control de cumplimiento de políticas, sin tomar en cuenta que son personas los que integran la estructura organizacional, con sentimientos que responden a incentivos, y relaciones cuando la empresa no tiene clara la política con ellos.*

En el caso de nuestro país las empresas no son ajenas a este tema. Podemos poner muchos ejemplos, entre los que destacan el Banco Interbank, quienes tienen a través de sus academias programas de entrenamiento de sus

trabajadores, jornadas de motivación que no solo estimula sus competencias, sino también mejora las relaciones que hay entre los trabajadores. En ese contexto, las pequeñas empresas también vienen implementando estas técnicas de la gestión de personal para lo fines ya mencionados. Otro ejemplo importante es Theoma, una empresa peruana de producción de suplementos alimenticios que desarrolla, motiva y mejora las relaciones de sus trabajadores a través de sus diferentes gerencias establecidas en su principal centro de producción Lambayeque.

El propósito de la gestión del personal, es contar con trabajadores que se encuentren satisfechos en la empresa u organización.

Doe Run Perú, es una empresa minera que ha establecido sus operaciones desde 1988 en Huancavelica, específicamente en Cobriza, distrito de San Pedro de Cobriz, provincia de Churcampá, Huancavelica. Dedicada a la extracción de minerales como cobre, zinc, plomo, cuenta con 615 obreros en planilla y 72 empleados en el mismo régimen. La empresa, tiene una política de gestión de personal desarrollada de acuerdo a la envergadura de la compañía. El gerente de recursos humanos ha establecido políticas en torno a tres dimensiones importantes: primero, considera a la motivación tomando aspectos intrínsecos como extrínsecos, siendo las remuneraciones un aspecto fundamental y de satisfacción de los obreros y empleados. Segundo, el desarrollo de personal, la CIA capacita y entrega permanentemente a sus trabajadores con el fin de superar eventualidades que puedan afectar la producción de la empresa. Dicho entrenamiento se hace a partir de las necesidades de cada unidad requerida. La tercera dimensión es las relaciones interpersonales, entendiendo que los trabajadores tienen convivencia permanente en el campamento requieren de intervención de la empresa para que estas relaciones no afecten la producción. La empresa a la fecha no tiene conocimiento real respecto a si sus políticas de gestión de personal estén generando impacto positivo en la satisfacción de sus trabajadores, esto a consecuencia de que no hay indicadores fundamentales que describan esta relación o impacto, por ende, no conoce con precisión si la satisfacción o no de sus trabajadores obedece a esa razón.

*La empresa actualmente cuenta con 687 trabajadores, de las cuales 72 empleados y 615 obreros, no tener claro la problemática que se plantea líneas*

*arriba, puede influir los próximos tres años en comportamientos que vayan en consideraciones diferentes a lo que se propone la CIA, como por ejemplo mal desempeño, relaciones entre trabajadores frágiles, poco involucramiento, entre otros aspectos que influyen en cumplir los objetivos comerciales. Tras ello, la empresa puede seguir con políticas que no sean certeras en cuanto la relación que tienen con sus trabajadores, evitando el diseño de alternativas de involucramiento, estrategias claras que superen estos problemas en el tiempo.*

La CIA al no tener conocimiento claro de estas relaciones, requiere estudios que le demuestren el impacto de sus políticas de gestión de personal frente a la satisfacción percibida de sus trabajadores, cuyo texto se convierte en el propósito real de esta investigación.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

El ámbito de estudio se va centrar en las labores que realiza la empresa Doe Run Perú, en Cobriza, distrito de San Pedro de Coris, provincia de Churcampa, en Huancavelica. Lugar donde se aplicarán los instrumentos diseñados de acuerdo a la metodología establecida.

### **1.2.2. Delimitación Social**

La tesis incorpora como sujeto de estudios a los trabajadores obreros y administrativos de la empresa Doe Run – Huancavelica, quienes son la principal fuente para obtener información relevante que nos ayudará establecer las relaciones entre las variables.

### **1.2.3. Delimitación Temporal**

La tesis se enmarca en el comportamiento de las variables durante el 2019, periodo que va permitir conocer la opinión de la población/muestra en torno a indicadores de las dimensiones planteadas para poder ser descritas.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

La tesis se enmarca en bibliografía existente a las dos variables planteadas en la descripción del problema, autores quienes han escrito respecto planteando dimensiones que han sido estudiadas por diferentes investigadores en el ámbito internacional, nacional, local.

## **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Problema Principal**

¿De qué manera la gestión de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?

### **1.3.2. Problemas Secundarios**

- ¿De qué manera la motivación de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?
- ¿De qué manera el desarrollo de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?
- ¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?

## **1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar sí la gestión de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar sí la motivación de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?
- Determinar sí el desarrollo de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?
- Determinar sí el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?

## **1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Hipotesis general**

La gestión de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019

### **1.5.2. Hipotesis específica**

- La motivación de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019
- El desarrollo de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019
- El trabajo en equipo se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019

### 1.5.3. Variables (definición conceptual y operacional)

#### Definición conceptual de las variables

**Variable 1: *Gestión de Personal***, para Chiavenato, (2000) es proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general”.

**Variable 2: *Satisfacción Laboral*** para Sanchez, (2011) es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto

#### Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala
Variable 1: "Gestión de Personal:	Motivación de personal	Ambiente de trabajo	1. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa? 2. ¿qué aspectos considera usted generan un buen ambiente de trabajo en la empresa?	Nominal
		Participación en decisiones	3. ¿Participa usted en la toma de decisiones de la gerencia a la cual pertenece? 4. ¿Considera que la empresa valora su participación en las decisiones que se toman	Nominal
		Involucramiento en resultados	5. ¿Qué tan involucrado se siente usted en los resultados que se genera? 6. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le involucre en logro de resultados?	Nominal
	Desarrollo de personal	Capacitación	7. ¿Participa usted en las capacitaciones que organiza la empresa?	Nominal

			8. ¿Qué tan importante es para usted las capacitaciones en las que participa?	
		Entrenamiento	9. ¿La empresa le entrenó antes de iniciar sus labores? 10. ¿Qué tan importante consideró el entrenamiento?	Nominal
	Trabajo en equipo	Objetivos	11. ¿Conoce usted los objetivos del área en el que se desempeña? 12. ¿Considera que estos objetivos son realizables?	Nominal
		Motivaciones	13. ¿Qué aspectos considera la empresa para motivar a los trabajadores? 14. ¿Participó usted en algún programa de motivación?	Nominal
Variable 2: Satisfacción laboral:	Satisfacción con salario	Atracción del personal	15. ¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo en la empresa? 16. ¿Considera que la empresa realiza políticas de atracción del personal?	Nominal
		Retener trabajadores	17. ¿Considera que la empresa busca retener a sus trabajadores? 18. ¿Cómo busca la empresa retener a sus trabajadores?	Nominal
	Relaciones interpersonales	Comunicación	19. ¿La empresa fomenta la comunicación entre trabajadores? 20. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación? 21. ¿Cómo influye el área de recursos humanos en la satisfacción laboral de su persona?	Nominal

## 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. Tipo y Nivel de la investigación

#### a) Tipo de Investigación

La investigación es de *tipo aplicada*, el mismo que conceptualmente busca enriquecer los conocimientos respecto a las variables de estudio, tal como sostiene Sampieri (2006) en su libro de Metodología de la Investigación. A partir del cual podremos dar respuesta a las preguntas planteadas en la formulación del problema, pudiendo hacer una predicción objetiva con ellas.

#### b) Nivel de investigación

El *nivel es correlacional*, en el sentido que se va precisar las características de las dimensiones de las variables, a partir del cual se establecerán las razones para las relaciones entre las variables

planteadas, tal como sostiene el autor Sampieri, (2006) en su texto de Metodología.

### 1.6.2. Método y Diseño de la investigación

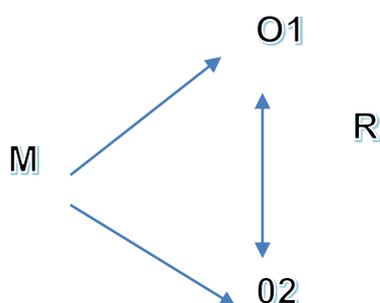
#### a) Método de investigación

La investigación usará el **método científico**, el mismo que parte por establecer intuitivamente (**inductivo**) las razones de su formulación, para luego plantear las Hipótesis correspondientes, tal como se ha escrito en los ítems anteriores. Las deducciones (**deductivo**) siendo parte de este método, serán contempladas tras la obtención de información correspondiente de las dimensiones de cada variable. Finalmente, **la observación** permitirá corroborar de manera práctica lo que plantea los resultados obtenidos.

#### b) Diseño de Investigación

La presente Investigación es de diseño *no experimental*. Según Sampieri, Collado, & Baptista (2014) el diseño no experimental se encarga de estudiar las variables en su estado o contexto natural, observando las situaciones ya existentes, no provocadas o manipuladas intencionalmente en la investigación por quien lo realiza. Es transversal correlacional porque se recolectará datos en un solo momento, la cual su propósito será de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación que exista entre la variable independiente o dependiente.

El esquema es el siguiente:



M = Muestra de estudio

O1 = Observación de la Variable 1

O2 = Observación de la Variable 2

R = correlación entre la V1 y V2

### 1.6.3. Población y Muestra de la Investigación

#### a) Población

La población es el conjunto de sujetos de quién se precisa algo en la investigación, tal como establece Sampieri, (2006), para efectos de nuestra investigación la población está constituida por la cantidad de trabajadores de DOE RUN Huancavelica, según siguiente detalle:

- 72 empleados (10%)
- 615 obreros (90%)

N = 687

#### b) Muestra

Según Sampieri, (2006) en su libro de Metodología de la Investigación sostiene que la Muestra es probabilística en virtud de que la muestra es recogida en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionadas. Por lo tanto, se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

N = 687 Población estimada de clientes o socios

Z = 1.96 Nivel de confianza de 0.95

p = 0.5 Proporción estimada

q = 0.5 Probabilidad desfavorable

e = 0.05 Margen de error

Por lo tanto, reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 687}{(687 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 246

Criterios de Inclusión, la muestra será distribuida en función al porcentaje de empleados y obreros:

- 25 trabajadores (10%)

- 221 obreros (90%)

#### **1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos**

##### **a) Técnicas**

- Encuestas, para Sampieri, (2006) se aplica con la finalidad de recoger información de la muestra seleccionada, para hacer las inferencias descriptivas respecto a la variable independiente y dependiente.
- Entrevista, con la finalidad de conocer la política de la empresa respecto a la gestión de personal.

##### **b) Instrumentos**

- Cuestionario, con preguntas referidas de a los indicadores de las dimensiones, con categorías apropiadas cerradas, óptimas para su procesamiento.
- Guía de entrevista, con preguntas abiertas dirigidas al gerente de recursos humanos de la empresa.

#### **1.6.5. Justificación, Importancia y limitaciones de la investigación**

##### **a) Justificación de la Investigación**

la investigación ha sido elaborada tomando en cuenta el objetivo, el mismo que se hace en razón de una necesidad que tiene la empresa, para la toma de decisiones en relación a sus políticas de gestión del personal y la forma como miden la satisfacción de sus trabajadores en la empresa sujeto de análisis. A partir del cual, las conclusiones que se establecen van a permitir tener un conocimiento profundo respecto al contexto teórico de las variables, enriqueciendo su contenido, y contribuyendo para comprensión de comportamientos en diferentes contextos. Es pues la tesis propuesta, no solo un documento de interés para la empresa, sino también, un documento que se constituirá en referente de investigaciones en ese marco.

##### **b) Importancia de la Investigación**

La Tesis es importante porque permite conocer la relación entre las variables planteadas: gestión del recurso humano, y satisfacción laboral. Los hallazgos, o resultados expuestos permitirán tener un conocimiento amplio de las variables, dado que los estudios de sus dimensiones precisarán comportamientos que no se detallan en publicaciones respecto a ellos. El diseño de políticas de gestión de personal, tendrá como fuente estos conocimientos, de donde partirá los alcances fundamentales para medir su comportamiento.

### **c) Limitaciones**

Teóricas: en el ámbito local no se cuenta con investigaciones y/o estudios similares que nos ayuden a entender preliminarmente la relación en entre las variables propuestas. Sin embargo, con antecedentes en otras jurisdicciones estas fueron superadas

Gestión: la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se enfrentará a la limitación de la disponibilidad de los trabajadores, los mismos que tienen ocupaciones que pueden impedir que sean diligentes para el llenado de dichos instrumentos. Los mismos que a pesar de la emergencia sanitaria fueron aplicadas oportunamente.

Entorno: la ubicación de la empresa sujeta de estudio, se constituye en una limitación, dada su lejanía, y la accesibilidad a ella. Ello puede prolongar el tiempo estimado en el cronograma presente. La inversión a permitido remitirse constantemente al centro de trabajo materia de estudio.

## CAPITULO II : MARCO TEORICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### Internacionales

Perez & Prieto, (2011) en su tesis titulada “*Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de las empresas españolas*” presentada a la Universidad de Valladolid en España el 2011; la tesis incluyo en su población a 1556 empresas españolas, de las cuales fueron seleccionadas 239, a quienes se les aplico encuestas, la metodología empleada es la de ecuaciones estructurales, el mismo que les ha permitido estudiar las relaciones causales entre las variables, llegando a la siguiente conclusión:

- Las organizaciones cuentan con un abanico de posibilidades para retener a sus empleados, entre los que destaca la motivación, promoción, ascensos entre otros. Eso parte a razón del diseño de puestos con un alto nivel de autonomía, retos altos, y heterogeneidad de conocimientos requeridos. Todo ello suma para influir positivamente al capital social de los empleados estratégicos. Esto obliga a que las empresas deben cuidar sus sistemas de retribución si quieren retener a su capital humano estratégico, en ese sentido las empresas deben contemplar la aplicación de diversas herramientas.

Miranda, (2014) en su tesis titulada *La gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa creaciones “vaness” de la ciudad de Ambato* presentada el 2014 a la Universidad de Ambato, los instrumentos que aplico el tesista incluyo al 100% de la población, es decir 22 trabajadores, su metodología es de nivel descriptivo, y tipo exploratoria, permitiéndole llegar a las siguientes conclusiones:

- Existen deficiencias en cuanto a motivación del personal para que se sientan comprometidos con la empresa “CREACIONES VANESS”.

- Es necesario darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar la satisfacción laboral y personal.
- El proceso de contratación de personal se lo hace por entrevistas y observación directa, dichas técnicas no son las más idóneas para cerciorarse de las capacidades y habilidades que debe tener el colaborador para realizar con eficacia y eficiencia las tareas encomendadas a su puesto.
- La poca capacitación que se da a los colaboradores de la empresa "CREACIONES VANESS" no está orientada a mejorar las tareas que ejecutan.
- Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.

Prieto, (2013) en su tesis titulada *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal* presentada el 2013 a la Universidad de Medellín, este trabajo es elaborado con la finalidad de obtener el grado de especialista en Gestión del Talento Humano y la productividad, analizando teorías de manera descriptiva que le permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- Ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.
- Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. Pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado, y por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para la empresa.

Barzola, (2012) en su tesis titulada *Gestión del recurso Humano en Enfermería*, presentada a la Universidad de Cuyo en Argentina el 2013; la metodología es de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, instrumentos aplicados a 36 enfermeros, llegando a las siguientes conclusiones:

- La gestión de personal es importante para la enfermería, pues de ello depende su estabilidad en los centros hospitalarios de Cuyo, a partir del cual los sistemas de evaluación deben ser apropiados, debiendo generar motivación en su desempeño diario.
- Respecto a la evaluación del personal de enfermería, estos están orientados en base a sus competencias, lo mismo que debe incorporar sus estados motivacionales, su capacidad de entendimiento y relaciones humanas con su entorno,
- La gestión del recurso humano de enfermería debe estar asociado con objetivos claros, que es promover mejoras en el desempeño y motivación en los trabajadores de salud.

Rojo, (2014) en su tesis titulada *Gestión del Talento y técnicas de retención del personal clave, caso ENAP Refinería BIOBIO* presentada el 2014 a la Universidad de Concepción en Chile, la metodología empleada por el autor es descriptiva, habiendo estudiado a 66 personas de 640, llegando a las siguientes conclusiones:

- Para la retención de personal, existen variados mecanismos expuestos dentro de la literatura que se encuentran orientados a esta tarea, quedando como misión del equipo encargado de los recursos humanos identificar, implementar y hacer el correcto seguimiento de la o las herramientas que se acomoden a las necesidades de la organización, pudiendo ser estas las presentadas en este estudio u otras que la empresa considere adecuadas. Por lo mismo, se debe entender que la idea presentada en este estudio pretende ser un apoyo a la gestión del talento, que aunque tenga una validez solamente al interior de ENAP Refinerías Biobío, la idea puede replicarse a otras organizaciones, o de manera de un nuevo estudio, cubrir la situación local o regional.

## Nacionales

Gastelo & Ramos, (2015) en su tesis titulada *La administración de personal y su relación con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios*, 2015 presentada el 2015 a la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el autor aplicó los instrumentos a 81 servidores de una población de 103, el nivel es relacional, no experimental, con diseño descriptivo, llegando a las siguientes conclusiones:

- La presente investigación servirá como antecedente para otros trabajos que se realicen en la primera casa de estudios superiores de nuestra región, resaltando que para el presente trabajo no hubo antecedentes para hacer una discusión fluida del tema en materia de investigación.
- Se determinó la existencia de correlación entre la variable administración del personal y satisfacción laboral en los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios con un coeficiente de correlación rho de Spearman 0.575. A un nivel de significancia (0,05).
- Se determinó la existencia de correlación entre la dimensión reclutamiento de personal y la variable satisfacción laboral en los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios con un coeficiente de correlación r Pearson 0.531 a un nivel de significancia (0.05). Encontrando que proceso de reclutamiento y selección para cubrir las vacantes no se realizan de acuerdo a políticas de personal, tampoco se realiza de acuerdo a un diagnóstico de necesidades.
- Se determinó la existencia de correlación entre la dimensión análisis de puestos y la variable satisfacción laboral en los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios con un coeficiente de correlación rho de Spearman 0.399 a un nivel de significancia (0.05). Encontrando que los colaboradores no están ubicados en los puestos de trabajo teniendo en cuenta su especialidad, experiencia y habilidades. Los puestos de trabajo no suelen tener exigencias físicas y psicomotrices y no se realiza capacitaciones de inducción.

- Se determinó la existencia de correlación entre la dimensión remuneraciones y la variable satisfacción laboral en los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios con un coeficiente de correlación rho de spearman 0.397 a un nivel de significancia (0.05). Encontrando que no existe equidad en los salarios percibidos, la escala 82 remunerativa no es actualizada periódicamente, por ende las remuneraciones en la UNAMAD no están acorde al mercado laboral.
- Respecto a la Variable satisfacción laboral se encontró que no se observa cambios organizacionales que mejoren la calidad de servicio, la misión, visión y valores de la universidad no es difundida a todo el personal, la universidad no brinda sus servicios de acuerdo a políticas medioambientales y de responsabilidad social, no existe un reglamento de evaluación del desempeño para medir el grado de eficiencia y eficacia de los colaboradores por ende no se brinda estímulos y reconocimientos por su buen desempeño y competencia en sus funciones, los servidores administrativos no reciben adiestramiento necesario para desempeñar correctamente su trabajo, no se proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional, no hace cumplir el régimen disciplinario con los servidores que resultan responsables administrativamente de algún acto y finalmente se encontró que los servidores administrativos no ejercen libremente sus derechos de sindicalización en la universidad.

Quispe, (2018) en su tesis titulada *Gestión de recursos humanos en la satisfacción laboral del personal administrativo según condición laboral en la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa - 2018* presentada a la Universidad San Agustín de Arequipa, la metodología empleada por el autor fue descriptiva correlacional, aplicando los instrumentos a 150 servidores constituyendo el 100% de la población, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo al resultado de la correlación de Pearson se determina que en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, según las variables de estudio, si existe correlación positiva baja ,170 entre las variables de estudio. Precisándose que la significancia del p valor es menor a 0,05. en el

nivel 0,037, demostrándose que existe influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Satisfacción Laboral.

- El 38.7% del personal CAS percibe que la gestión de recursos humanos es considerada como indiferente frente al 32% del personal nombrado que la considera como tal, mientras que para el 19.3% del personal nombrado la gestión es percibida como favorable frente a un 4% del personal CAS, observándose diferencias, por lo que, solo la dimensión capacitación de la Gestión de Recursos Humanos favorece al personal administrativo según condición laboral.
- En relación a la conciliación laboral – personal (84.7%), retribución y participación del empleado en la organización (92%), así como, comunicación interna (94.7%) y capacidad de innovación (91.3), que son dimensiones de la variable gestión de recursos humanos el personal administrativo considera que la gestión es indiferente en los porcentajes señalados, no encontrándose diferencias significativas según condición laboral.
- Con respecto al nivel de satisfacción laboral que presenta el personal administrativo, el 75.3% presenta alta insatisfacción laboral, el 11,3% parcial insatisfacción y solo el 13,3% presenta regular satisfacción, demostrándose que, del total antes señalado, el 39.3% del personal nombrado esta altamente insatisfecho y el 36% del personal CAS pasa por la misma situación, por lo tanto, no se evidencia diferencias entre el personal según condición laboral.
- En relación a las condiciones físicas y/o materiales el 68.7% del personal administrativo está altamente insatisfecho; la percepción de los beneficios laborales, según el personal administrativo es considerado como parcial insatisfacción en un 73.3%; con referencia al desarrollo personal, el 68% está altamente insatisfecho; para el desempeño de tareas, el 60.7% está parcialmente insatisfecho, así como, el 87.3% que experimente ese nivel de insatisfacción en relación con la autoridad. Demostrándose que de acuerdo a las dimensiones de la variable satisfacción laboral, el personal se encuentra en el nivel alta insatisfacción en general en un 75.3%.

Huaytalla, & Palomino, (2018) en su tesis titulada *Gestión de recursos humanos y el compromiso laboral de los servidores de la Unidad de gestión Educativa Local de cangallo, 2017* presentada el 2018 a la Universidad César Vallejo, la

tesis tomo una muestra de 61 trabajadores, siendo de nivel descriptivo correlacional, permitiéndoles al autori llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe relación entre la gestión de recursos humanos y el compromiso laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cangallo en el año 2017, debido a que el valor de  $r$  pearson = 0.967, lo cual significa que existe una relación positiva muy alta entre las variables contrastadas, así mismo por ser el  $p$ -valor = 0,000 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , se acepta la hipótesis de investigación.
- Existe relación entre la inducción y el compromiso laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cangallo en el año 2017, debido a que el valor de  $r$  pearson = 0.947, lo cual significa que existe una relación positiva muy alta entre las variables contrastadas, así mismo por ser el  $p$ -valor = 0,000 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , se acepta la hipótesis de investigación. Existe relación entre el desarrollo del personal y el compromiso laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cangallo en el año 2017, debido a que el valor de  $r$  pearson = 0.974, lo cual significa que existe una relación positiva muy alta entre las variables contrastadas, así mismo por ser el  $p$ -valor = 0,000 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , se acepta la Hipótesis de investigación.

Pareja, (2019) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral según el personal administrativo de la Dirección Regional de Educación del Callao 2018* presentada a la Universidad Enrique Guzman y Valle el año 2019, el tipo de investigación es descriptiva, no experimental correlacional, aplicando al 100% de la población sus instrumentos, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones:

- Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,675 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento humano y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación del Callao. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud moderada lo que indica que las características de la Gestión del Talento humano determinan las condiciones para el nivel de Satisfacción laboral.

- Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,571 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la convocatoria del personal y la satisfacción laboral según el personal administrativo de la Dirección Regional de Educación del Callao. Este resultado indica que la convocatoria de la gestión del Talento humano es un factor que condiciona el nivel de satisfacción de los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.
- Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,674 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la selección del personal y la satisfacción laboral según el personal administrativo de la Dirección Regional de Educación del Callao. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud moderada.

Miñope, (2018) en su tesis titulada *Gestión del Personal en control de asistencia y permanencia del personal administrativo del Ministerio Público - Distrito fiscal Lambayeque* presentada a la Universidad César Vallejo el 2018, los instrumentos fueron aplicados a 214 trabajadores de una población de 483, la tesis fue de tipo descriptivo correlacional, permitiendo al autor llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe relación entre la Gestión de Personal con el control de Asistencia y Permanencia del Personal Administrativo del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Lambayeque - La gestión de personal es regular en las dependencias del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Lambayeque, pues solo el 6.03 % en promedio indica que existe una muy buena gestión de personal, la misma que debe ser mejorada estableciéndose políticas de gestión de personal claras con mejores orientaciones y lo principal, comunicar a todo el personal de su existencia.
- Sobre el nivel de Control de asistencia y permanencia del personal del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Lambayeque se determinó que el control de asistencia y permanencia oscila entre regular y deficiente, debiendo la institución implementar directivas y mecanismos que ayuden a mantener la información al día y brinden mejores condiciones para el control de la asistencia del personal.

- Existe relación entre las dimensiones de la gestión de personal con las dimensiones del control de Asistencia y Permanencia del Personal, por lo que el área de Potencial Humano tiene que establecer nuevos medios administrativos de gestión de personal que fortalezcan el control de asistencia y permanencia del personal administrativo en el Ministerio Público del distrito Fiscal de Lambayeque.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Gestión de Personal**

Chiavenato (2000) en su libro de administración de recursos humanos sostiene que es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Chiavenato (2000) por ende para el autor La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

Lacalle (2016) ha escrito que la Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Lacalle (2016) sostiene que administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Chiavenato (2000) afirma que los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los

objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Chiavenato (2000) sostiene que **los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:**

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **La importancia de la gestión de Recursos Humanos**

Chiavenato (2000) en su libro sostiene que el objetivo final de todos los procesos de gestión de RRHH en una organización es el de “orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por la Dirección”. Para lograr los objetivos de una organización, sean cuales sean, es preciso establecer los mecanismos de gestión necesarios para orientar las decisiones y acciones de las personas que la integran, hacia la concreción de dichos objetivos.

Lacalle (2016) afirma que dichos mecanismos se materializan en los procesos de gestión de Recursos Humanos. Para comprender en profundidad el funcionamiento de las organizaciones resulta crítico tomar plena conciencia de que las conductas de las personas que las dirigen e integran determinan absolutamente todo lo que sucede en ellas, y por lo tanto sus resultados. Trabajos bien o mal realizados, negocios rentables o catastróficos, proyectos terminados a tiempo o eternamente atrasados, inversiones certeras o equivocadas, comunicaciones oportunas o inoportunas, decisiones correctas o incorrectas en todos los niveles, trabajo seguro o accidentes continuos, inventos exitosos o inútiles, productos de calidad óptima o lamentable, o entre una infinidad de posibles eventos

organizacionales, todos surgen del comportamiento de las personas involucradas en los distintos niveles.

Chiavenato (2000) confirma que la gestión o administración de recursos humanos en las organizaciones, cuando se realiza profesionalmente, científicamente, se apoya en métodos, aplicables en toda la organización, que permiten lograr efectividad y eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, fidelización, evaluación y desarrollo del personal. En toda organización que pretenda funcionar efectivamente existen personas clave que tienen como responsabilidad impulsar en las demás los comportamientos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.

#### **2.2.1.1. Motivación**

Robbins (2002) sostiene que la motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados. Pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores. Robbins (2002) el autor recomienda lo siguiente para mantener una buena motivación en la empresa:

- Proporcionar un ambiente de trabajo positivo: promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas.
- Permitir la participación en las decisiones: posibilite la toma de decisiones por parte de los empleados y sobre todo respete las opiniones proporcionadas.
- Involucrar a los empleados en los resultados: comuníquese a sus subordinados la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas.

- Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo: se debe estimular al empleado para que se identifique con la imagen de la compañía. Una buena acción es proporcionar tarjeta de presentación para que el trabajador se sienta representante de la empresa.
- Proporcionar los medios que ayuden a crecer: brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.
- Retroalimentación: informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.
- Aprenda a escuchar: crear reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa; se puede aprovechar realizar actividades después de la oficina para compartir un rato agradable.
- Agradecimiento: no hay nada más gratificante que un “gracias” sincero, por medio de una nota en el escritorio o un simple correo electrónico, para reconocer el esfuerzo de la persona.
- Reconozca la excelencia: premiar el buen desempeño del trabajador alienta a seguir con el mismo rendimiento.
- Conmemore éxitos: una celebración por los logros alcanzados justifica el esfuerzo realizado.

### **COMO MOTIVAR AL EMPLEADO**

Robbins (2004) sostiene en su libro de comportamiento organizacional que está comprobado que los empleados motivados son más productivos. Acuden al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la compañía. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador.

Robbins (2004) Más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se

sienta a gusto en su puesto laboral. Crear un clima de trabajo agradable, reconocer los logros o ser flexible en el horario son algunas de las claves para mantener una plantilla entusiasmada y garantizar el éxito de la empresa.

- Flexibilidad en el horario. Una opción es reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana días para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar. Además, durante el periodo estival (julio-septiembre) es recomendable establecer la jornada intensiva para que los empleados puedan disfrutar de mayor tiempo de ocio.
- Elección de días libres y vacaciones. Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
- Reconocer los logros. Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.
- Buen ambiente. Es importante que se de un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.
- Parte de la empresa. Incrementar el sentimiento de pertenecía a la compañía favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.

- Expectativas de futuro. En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la formación gracias a cursos internos, etc. por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador.
- Interés por su vida. Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

#### **2.2.1.2. Desarrollo de personal**

Robbins (2004) sostiene que el Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

Siliceo (2006) en su libro de desarrollo de personal sostiene que ese proceso de transformación, lleva literalmente a las personas, desde un estado en el que pueden estar enojadas, deprimidas o tristes a uno totalmente nuevo en el que las personas se vuelven alegres, enamoradas y tienen mucha pasión por lo que hacen. A su vez, el mejoramiento del estado emocional les permite cambiar hábitos como dejar de fumar, dejar el alcohol o las drogas, bajar de peso, conseguir un mejor trabajo, ganar más dinero, elevar su autoestima, conseguir pareja y mejorar sus relaciones familiares o de pareja, entre otros beneficios.

Siliceo (2006) Para iniciar este proceso, es condición necesaria estar pasando por un cierto grado de insatisfacción con lo que hacemos o estar en una situación de vida lo suficientemente incómoda; sin embargo, quizá

el requisito de mayor importancia es tener la determinación de hacer algo distinto con nuestra vida; es querer salir de nuestra zona de confort.

Para tener elementos para decidir si iniciar o no un proceso de desarrollo personal, es necesario tomar conciencia de que la calidad de vida que ahora tenemos, es el resultado de los pensamientos y actitudes que hemos mantenido hasta el día de hoy, mismos que son generados por las creencias que nos fueron inculcadas, principalmente por nuestros padres o familiares cercanos. En consecuencia, el mantener las mismas creencias, nos generará los mismos pensamientos y actitudes, que a su vez continuarán generando los mismos resultados que ahora tenemos, dentro de 1, 5, 10 o más años, pues como dijo Albert Einstein, si continúas haciendo las cosas como siempre las has hecho, obtendrás los mismos resultados.

Siliceo (2006) sostiene que lamentablemente, si no prestamos atención a las creencias que albergamos, las cuales por definición son inconscientes y debido a que vivimos en un mundo en constante cambio, llegará un momento en que nos enfrentaremos a situaciones difíciles en nuestra vida. En ese momento, el cambio será nuestra única opción. ¿Será entonces, que cambiar es una necesidad, para tener una vida plena? ¿Para qué esperar a que la vida nos golpee en la cara?

Por lo tanto, el área recursos humanos tiene un papel fundamental en el desarrollo organizacional; no es un área con objetivos a corto plazo. El desarrollo del personal sigue el desarrollo de la organización. Sin embargo, se necesitan nuevos temas y ayuda a tomar decisiones estratégicas en el futuro. El desarrollo del personal implica esfuerzos y costos. La práctica continua del desarrollo de los recursos humanos, significa que todos los involucrados tienen que hacer mayores esfuerzos. El tiempo y el compromiso se invierte en las personas. Dicha inversión es para el beneficio de la organización y de todos. Las organizaciones no deben cesar en nuestros esfuerzos en esta materia.

Personal bien capacitado es la clave para el éxito de la organización. Estudios sobre esta materia, han demostrado que los colaboradores más exitosos y productivos son aquellos que han recibido una capacitación

extensa. Ellos son la crema del pastel, a menudo tienen la mayor responsabilidad en el futuro de la compañía.

Siliceo (2006) Ahí es donde la capacitación entra en acción. No solamente la instrucción da armas a su personal con habilidades profesionales o técnicas, sino que también demuestra que usted está invirtiendo en ellos y están interesados en involucrarse junto con usted en el futuro de la organización. Esto ayuda a mantener motivados e involucrados a los empleados.

### **PARA LANZAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXITOSO EN SU COMPAÑÍA, SIGA ESTAS ÚTILES SUGERENCIAS:**

- Reconozca la capacitación como una inversión  
La razón por la cual la capacitación puede ser considerada como opcional en muchas compañías es porque se tiene la creencia de que es un gasto más que una inversión. Aunque hasta cierto punto es cierto que la capacitación puede ser costosa en el presente, se debe considerar como una inversión a largo plazo para el crecimiento y desarrollo de los recursos humanos.
- Identifique sus necesidades  
Ya que usted probablemente no tendrá ni tiempo ni fondos ilimitados para ejecutar el programa de capacitación de sus colaboradores, deberá decidir anticipadamente cual sería el enfoque que debe tener el programa. Determine que habilidades son las más convenientes y que correspondan a las necesidades actuales y futuras de la organización y que provean rápidamente el retorno de la inversión. Pregúntese, “¿de que manera esta capacitación podrá demostrar eventualmente beneficios para la empresa?” Repita este proceso dependiendo del cambio en las necesidades de su negocio.
- Promueva la cultura de capacitación  
En una economía actual que se mueve a pasos acelerados, si un negocio no está aprendiendo, se va a quedar atrás. Un negocio aprende si su personal aprende. Comunique sus expectativas para que todos los colaboradores tomen los pasos necesarios para perfeccionar sus habilidades y mantenerse en la cima de sus profesiones o campos de acción. Asegúrese de apoyar estos

esfuerzos proveyendo los recursos necesarios para alcanzar el objetivo.

- Involucre a la alta dirección

Una vez que haya desarrollado y priorizado la lista de temas de capacitación que involucra necesidades clave dentro de la organización, convenza a la dirección para apoyar esta iniciativa.

- Empiece con algo pequeño

Antes de desarrollar su programa de capacitación, haga un ensayo con un grupo de personas y pida que le den retroalimentación. Esta forma de hacer un comparativo informal puede dejar ver algunas debilidades en el plan de capacitación lo cual permite ajustar el proceso.

- Seleccione instructores y material de calidad

A quien seleccione para conducir la capacitación, hará la mayor diferencia en el éxito de sus esfuerzos, ya sea un expositor profesional o simplemente un miembro preparado del equipo. Tener los materiales de capacitación correctos es también importante, después de que termine la capacitación estos materiales se vuelven un recurso invaluable para capacitar al personal de nuevo ingreso.

- Encuentre el espacio adecuado

Seleccione un salón adecuado de capacitación que ayude al aprendizaje. Busque un medio ambiente tranquilo y con suficiente espacio para colocar los materiales. Asegúrese que el salón este equipado con una computadora y proyector, de esta manera podrá presentar una sesión de estimulación visual.

- Clarifique las conexiones

Algunos colaboradores pueden sentir que la capacitación que están recibiendo no es relevante para su trabajo. Es importante ayudarlos a entender la conexión temprana, de esta forma no verán las sesiones de capacitación como desperdicio de su valioso tiempo. El personal debe ver que la capacitación es una adición importante a su portafolio profesional. Extiéndales un certificado de terminación del curso de capacitación al final del programa.

- Haga un programa continuo  
No limite la capacitación solamente al personal de nuevo ingreso. Los programas de capacitación continuos y organizados mantendrán las habilidades de todos los colaboradores y los motivará a crecer y mejorar profesionalmente.
- Mida los resultados  
Sin medición de resultados es casi imposible ver la capacitación como otra cosa que no sea un gasto. Decida como va a obtener una cantidad aceptable del retorno de la inversión. Determine que tipo de crecimiento o cualquier otra forma de medición será el resultado razonable de la capacitación que se provea. Usted tendrá tiempos fáciles para presupuestar los fondos de la capacitación futura si demuestra resultados concretos.

#### **2.2.1.3. Trabajo en equipo**

Robbins (2004) sostiene que Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las

claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.

### **Evaluar los resultados del equipo**

Robbins (2004) sostiene que cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Las principales razones por las que las empresas deben trabajar en equipo son:

- Motivación: este factor cobra especial relevancia cuando los miembros del equipo se entienden los unos a los otros, y existe

una sensación de competencia sana en la que la voluntad de ayudar a los otros sobrepasa el deseo de reconocimiento individual.

- Aprendizaje acelerado: Los miembros de un mismo equipo de trabajo tienden a aprender más y más rápido sólo interactuando entre ellos. Además, cuando se presenta un problema, el hecho de que existan diferentes perspectivas, hace que la solución problema pueda llegar mucho más rápido.
- Mejora la eficiencia de los equipos: Cuando un equipo de trabajo está cohesionado, existe confianza y cada miembro tiene su rol definido dentro del grupo, es más fácil que las tareas se cumplan a tiempo y que el resultado sea el deseado. Incluso si uno de sus miembros falla o se retrasa, el resto puede ayudar.
- Mejora las habilidades personales: trabajar en equipo implica por un lado trabajar con otras personas, pero también acabar con tu timidez y miedos personales para compartir tus ideas y opiniones sin importar lo que los demás puedan pensar.

### **2.2.2 Satisfacción Laboral**

Sanchez (2011) sostiene que una de las definiciones más aceptadas en la psicología de las organizaciones fue escrita por Edwin Locke en 1969. Según este autor, la satisfacción laboral se puede definir como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

Sanchez (2011) El desafío para las empresas se encuentra en traducir esta subjetividad en indicadores más tangibles, con el objetivo último de que los empleados se sientan mejor, así afirma la autora en su libro de satisfacción laboral. Partiremos de una definición más sencilla para luego complejizar el tema. Podríamos decir que la satisfacción laboral es, fundamentalmente, una actitud hacia el trabajo.

Y como cualquier otra actitud, posee tres componentes básicos: la cognición, el afecto y el comportamiento.

- El aspecto cognitivo de la satisfacción en el trabajo refiere a los pensamientos, creencias y opiniones de un empleado respecto a su empleo. El aspecto afectivo se relaciona con sus sentimientos hacia el trabajo. Y el comportamiento comprende las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos.
- La dimensión cognitiva es una apreciación lógica y racional de los siguientes aspectos:

Condiciones laborales, Oportunidades de crecimiento y desarrollo, Resultados del trabajo, Naturaleza del trabajo en sí, Los empleados comparan el trabajo real con sus propios estándares internos, y eso determina cuán satisfechos (o insatisfechos) se sienten.

- La dimensión afectiva concierne los siguientes aspectos que la gente relaciona con sus empleos: Sentimientos, Emociones, Placer / Displacer, Felicidad / Infelicidad.

Sanchez (2011) sostiene que **La Importancia de la Satisfacción Laboral**

Sin duda alguna, los trabajadores son el recurso más vital de cualquier organización. Mantener a los empleados satisfechos mejora el desempeño general de la empresa por varias razones:

- Menores tasas de ausentismo y rotación. Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos.
- Mayor productividad. En general los empleados satisfechos - sin importar su seniority- tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices.
- Lealtad. Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más

ahínco y compromiso. Esto suele denominarse bajo el concepto de comportamiento ciudadano.

Sanchez (2011) La satisfacción laboral es importante en sí misma en tanto forma parte del bienestar social, y esta simple taxonomía [de un buen trabajo] permite comenzar a responder preguntas tales como “¿En qué aspectos son mejores los trabajos de los mayores que los trabajos de los jóvenes? (y viceversa)”, “¿Quiénes tienen buenos trabajos?” o “¿Cuándo los buenos trabajos son reemplazados por malos trabajos?”. Además, las medidas de calidad del empleo pueden predecir el comportamiento futuro del mercado laboral. Las decisiones que un trabajador toma sobre su empleo (cómo trabajar, cambiar de trabajo o permanecer en él, etcétera) dependen en gran medida de una evaluación subjetiva, en otras palabras, de su satisfacción laboral.

#### **2.2.2.1 Satisfacción con salario**

Vadillo (2005) sostiene que la insatisfacción con el salario es una preocupación importante en la mayoría de las organizaciones. A menudo hablo a grandes audiencias y pregunto, «¿A quién se le paga demasiado?» Por lo general, una o dos personas levantan la mano sólo para llamar la atención. Pero la mayoría de nosotros, independientemente de nuestro sueldo, luchamos para llegar a fin de mes y tenemos lo suficiente para tomar unas vacaciones.

Vadillo (2005) sostiene que la remuneración tiene distintos sentidos o importancia para el trabajador, la empresa o la Sociedad. Para el Empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura –en mayor o en menor medida- de sus necesidades. Para la Empresa, significa primeramente un costo de producción -en algunos casos muy elevado- y que debe permitir llevar adelante sus actividades; además las compensaciones permiten orientar a los empleados hacia ciertos tipos de comportamientos y transmitir, de esta forma, un “mensaje” a sus empleados. Por último, para la Sociedad, la remuneración equivale al medio primordial de subsistencia de la población en general, ya que más

de dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo les proporciona.

### **Objetivo de las Remuneraciones**

Vadillo (2005) afirma en su libro administración de remuneraciones que pese a los distintos sentidos mencionados para el trabajador, la empresa y la Sociedad, podemos identificar y definir los objetivos y premisas comunes que persigue la remuneración. Entre los más representativos se encuentran:

- **Atracción de Personal Calificado:** ya que, con un adecuado sistema de remuneraciones, se despierta el interés del personal externo a la empresa. Este sistema ayudaría también a posicionar, competitivamente hablando, a la empresa en el mercado de talentos.
- **Retener Colaboradores Actuales e Incentivar el Desempeño Adecuado:** los trabajadores perciben una relación entre lo que aportan a la organización y cómo esta los remunera; si esta ecuación los “convence”, serán retenidos por la organización. El sistema remunerativo debe incentivar aquellos comportamientos deseados por la organización, motivando y compensando la correcta alineación de estos comportamientos con el logro de los objetivos empresariales.
- **Remuneración Equitativa:** se debe remunerar a cada trabajador de acuerdo al valor del puesto o cargo que ocupa en la organización, guardando una relación directa entre el puesto que ocupa y sus compensaciones. La empresa debe lograr la percepción de equidad y justicia por parte del trabajador con respecto a su remuneración.
- **Garantizar la Igualdad:** la misma está estrechamente ligada a la idea de equidad que debe perseguir la compensación: “a igual tarea, igual remuneración”. Internamente, la igualdad debe representar la relación entre el valor relativo de los puestos y su remuneración. Externamente a la empresa, equivaldría al pago de remuneraciones análogas a las de otras

empresas, si bien también podría ser inferior o superior a la media del mercado.

- **Controlar Costos:** una administración racional de compensaciones ayuda a que la empresa atraiga y retenga personal calificado al menor costo posible. Por otro lado, alienta también al control de costos laborales o de mano de obra, ya que reduciría la rotación del personal, como también el ausentismo y demás.

### **2.2.2.2 Relaciones interpersonales**

Robbins (2005) Las relaciones interpersonales son las diversas maneras de interacción entre las personas. De la habilidad individual para llevar a cabo estas interrelaciones y convivir con los demás, respetando su forma de ser sin dejar de ser nosotros mismos, depende en gran medida la felicidad. Lo bueno es que todos nacemos con esta capacidad; sólo hay que desarrollarla.

#### **LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Robbins (2005) sostiene que las relaciones interpersonales consisten en la relación recíproca entre dos o más personas e involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de la persona.

En este sentido, gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas tiene como base la comunicación, especialmente la comunicación diaria con nuestros amigos o compañeros, hermanos, padres.

Por eso, cuando hablamos con alguien es importante recordar siempre que todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positiva o negativamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades

puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

### Robbins (2005) **¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en la empresa?**

Para mejorar las relaciones interpersonales, la compañía debe dar atención especial a los procesos internos de comunicación. Los colaboradores y gestores se tienen que conocer mejor, relacionarse y ejecutar los proyectos juntos. Ese es el empujón que la empresa debe dar para que los propios empleados puedan mejorar su relación.

Encarar de manera positiva la diversidad de etnias, edades, clases sociales, religiones, orientaciones sexuales y formaciones culturales dentro de la empresa es esencial para mejorar las relaciones interpersonales y la productividad.

“Mientras más se reconoce la diversidad, más resultados en escala global se conseguirán. La diversidad es esencial para una operación exitosa y por eso se deben valorar las diferencias entre los colaboradores”, dice Alfredo Castro, socio director de la MOT, empresa especializada en capacitación y desarrollo gerencial. Los líderes deben estar abiertos a nuevas ideas y dar constantes feedbacks, trabajando para consolidar la visión estratégica de la empresa, sugiere Castro.

## 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Gestión:** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.
- **Motivación:** estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
- **Motivación Laboral:** la motivación en el entorno laboral se puede definir como el grado de disposición que tiene una persona para hacer un esfuerzo sostenido para lograr las metas institucionales. Es un proceso psicológico interno y a la vez transaccional: la motivación para el trabajo es resultado de

las interacciones entre las personas y su entorno laboral, con la mediación del contexto social general.

- **Desarrollo de personal:** el desarrollo personal incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, Es la superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de los niveles superiores como inferiores.
- **Desarrollo:** programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores a corto mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro
- **Satisfacción laboral:** la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- **Salario:** el significado es una contraprestación por el trabajo de una 49 persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprendiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.
- **Incentivos:** son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser útil para otro
- **Relaciones Sociales:** también serán entendidas como relaciones humanas. Son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás.

### **CAPITULO III : PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

La aplicación de los instrumentos se ha hecho tomando en consideración la metodología planteada, pudiendo apersonarse de manera recurrente a la muestra seleccionada, para poder consensuar con los trabajadores el momento oportuno para el llenado de los mismos. Las tablas que se presentan a continuación, tienen información porcentual de la opinión de cada uno de ellos, de igual forma para su interpretación se ha considerado las opiniones de los trabajadores, en el proceso de aplicación de las encuestas. Es importante destacar, que ha este análisis no se alterado el comportamiento de ninguna de las variables, por el contrario, con el fin de cumplir los propósitos según la metodología descriptiva, se hace un análisis a partir de las situaciones que determinan el comportamiento actual de las variables.

Posterior al análisis descriptivo, se contempla las tablas que son parte de las inferencias estimadas entre las variables materia de estudio, a partir del cual los criterios de interpretación se establecen en la sección correspondiente, lo que permite cumplir con la contrastación de hipótesis, el mismo que tiene dos momentos, la demostración inferencial, y el segundo la demostración con información de las tablas descritas.

### 3.1 Análisis de Tablas y gráficos

**Tabla 1**

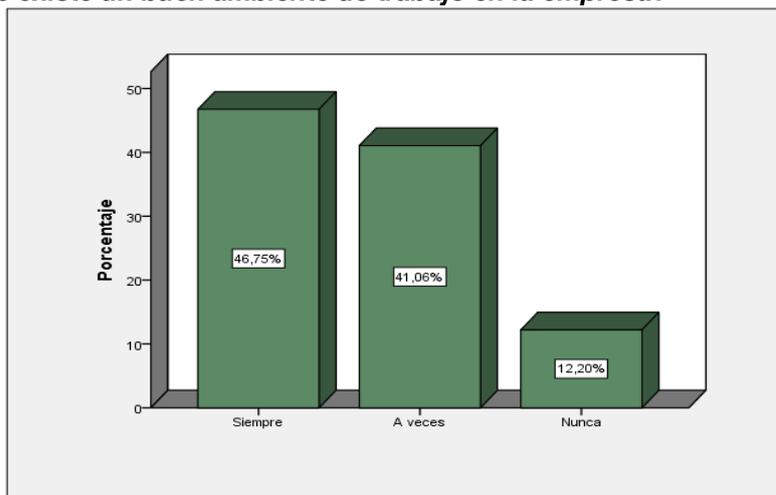
**¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	115	46,7	46,7	46,7
	A veces	101	41,1	41,1	87,8
	Nunca	30	12,2	12,2	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 1**

**¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa?**



**Análisis e interpretación:** en la tabla se observa que un 46.75% de los encuestados considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa, siendo un indicador positivo para la empresa y los resultados de la encuesta. Es muy cierto que un 41.06% de los trabajadores consideran la existencia de un buen ambiente en el trabajo de forma relativa, cabe decir que solo a veces. Sigue siendo un indicador positivo ya que generalmente nunca se consigue que los trabajadores se sientan satisfechos en su totalidad, y es por ello la naturalidad de estas respuestas. Un caso extraño, y en la cual es lo que se busca conocer en esta pregunta es la insatisfacción, donde se muestra que nunca se genera un buen ambiente en el trabajo, arrojando así un 12.20% de los que fueron encuestados. La empresa busca mecanismos en el cual se desarrolle un buen ambiente en el trabajo, esto a través de eventos de capacitación, como veremos más adelante, también incentivos. Todo ello con la finalidad de que los trabajadores entren a laborar satisfactoriamente, con ello la búsqueda de eficiencia. Y esta eficiencia no solo se consigue a través de las diferentes dimensiones que mostramos sino de sus desgloses también, y uno de ellos es el buen ambiente que debe de ofrecer la empresa.

**Tabla 2**

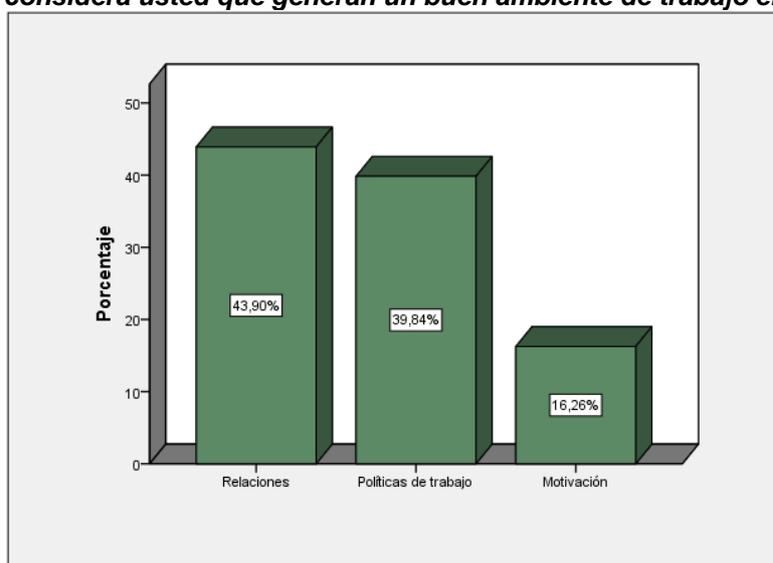
**¿Qué aspectos considera usted que generan un buen ambiente de trabajo en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Relaciones	108	43,9	43,9	43,9
Políticas de trabajo	98	39,8	39,8	83,7
Motivación	40	16,3	16,3	100,0
Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 2**

**¿Qué aspectos considera usted que generan un buen ambiente de trabajo en la empresa?**

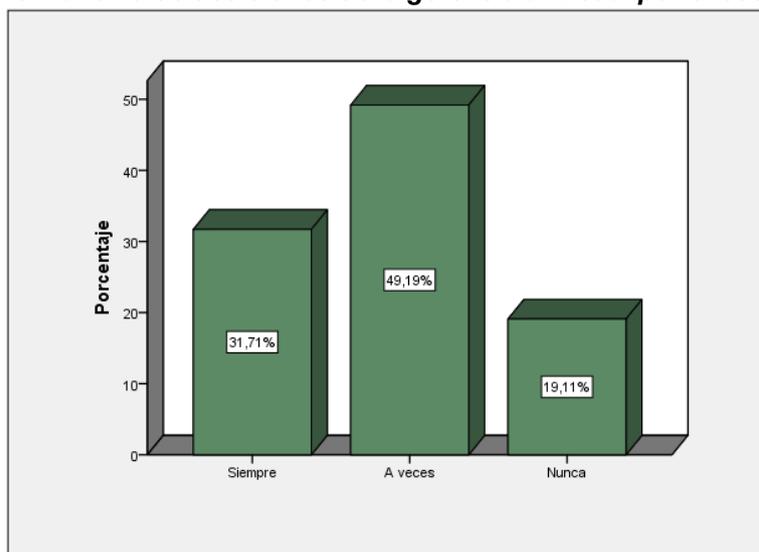


**Análisis e interpretación:** luego de haber considerado sobre la existencia de un buen ambiente en el trabajo, ahora se considera los aspectos más relevantes en el cual se generan a cabo el buen ambiente laboral. Para ello la encuesta en esta tabla arroja resultados muy positivos para el ítem de “relaciones” en donde es favorecido con un 43.90%, siendo considerado el aspecto más importante para los trabajadores para que exista un buen ambiente laboral. Las “políticas de trabajo” que lleva la empresa Doe Run tienen un alcance no solo como empresa, venta, etc. Sino también hasta los trabajadores. Ello con la finalidad de que exista motivación en los trabajadores para un buen desempeño laboral, la tabla nos muestra que un 39.84% consideran que para la existencia de un buen ambiente laboral es necesario el aspecto que expusimos. La motivación es un aspecto importante, pero en la tabla es elegida como la tercera en jerarquía de importancia por los trabajadores, siendo considerada en un 13.26% del total de respuestas.

**Tabla 3****¿Participa usted en la toma de decisiones de la gerencia a la cual pertenece?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	78	31,7	31,7	31,7
	A veces	121	49,2	49,2	80,9
	Nunca	47	19,1	19,1	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

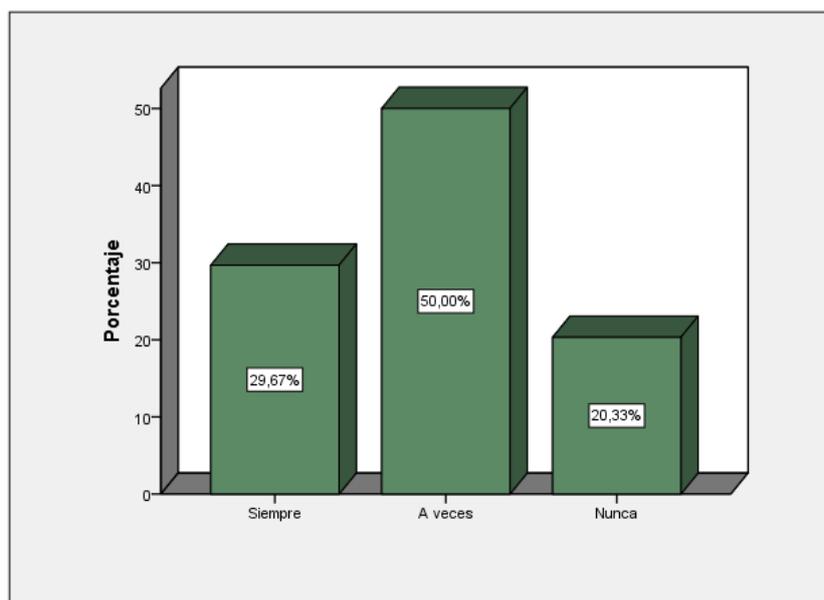
**Figura 3****¿Participa usted en la toma de decisiones de la gerencia a la cual pertenece?**

**Análisis e interpretación:** el ítem considerado en su mayor relevancia es el de “a veces”, ya que ellos consideran que solo a veces participan en las decisiones de gerencia. En la tabla se observa un consenso del 49.19% hacia este ítem. Cabe destacar que las decisiones que toman los gerentes no necesariamente son relacionadas a los trabajadores sino a los ingresos que percibe la empresa, pero en este marco los trabajadores a veces tienen una opinión desde su ambiente laboral, y ello es considerado para la toma de decisiones internas. Es por ello su respuesta mayoritaria en este aspecto. Por otro lado, existe un grupo del 31.71% que consideran que siempre participan en la toma de decisiones en la gerencia en la cual pertenecen. Este es un punto importante, ya que al estar más en contacto con los gerentes son más considerados sus opiniones a la hora de tomar una decisión en el área donde labora. Otro 19.11% considera que nunca participan en la toma de decisiones de la gerencia. Ello demuestra la existencia de un grupo que no necesariamente se siente indiferente o no comprometido, sino que sus funciones hacen que solo emita opiniones mas no análisis de la situación en el área en donde opera.

**Tabla 4****¿Considera que la empresa valora su participación en las decisiones que se toman?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	73	29,7	29,7	29,7
	A veces	123	50,0	50,0	79,7
	Nunca	50	20,3	20,3	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

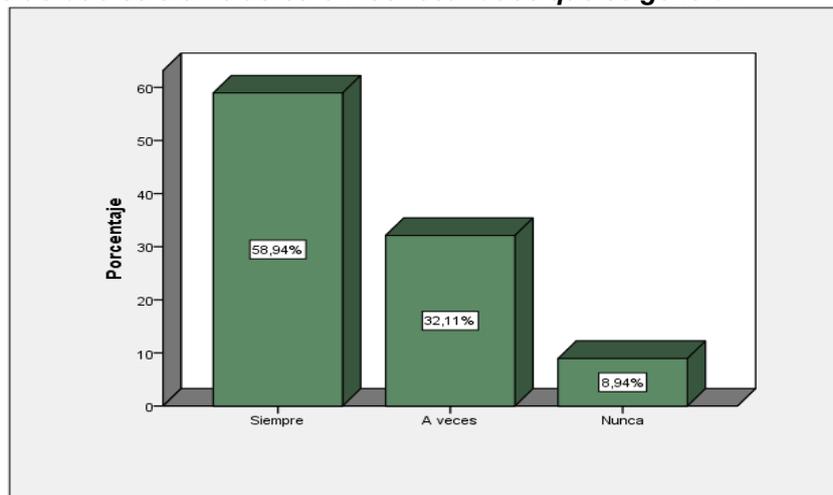
**Figura 4****¿Considera que la empresa valora su participación en las decisiones que se toman?**

**Análisis e interpretación:** en concordancia con la pregunta anterior, en donde se les preguntan a los trabajadores si participan en la toma de decisiones de la gerencia en la que pertenecen ahora en esta pregunta se resuelve si se considera que si la empresa valora su participación en las decisiones que toma. En este marco el 50.00% de los encuestados considera que “a veces” se valora su participación en la empresa Doe Run, esto es un saldo positivo a pesar de las respuestas, ya que muestra las decisiones inclinadas hacia decisiones que a veces son tomadas, ya que en esta área los directores encargados de área toman decisiones de eficiencia y eficacia dentro del marco del buen desempeño. Y esto también se puede evidenciar con el 29.67% de las respuestas que siempre consideran y valoran su participación en las decisiones que se toman. Un 20.33% considera que su participación en las decisiones que se toman en su área no es considerada. Ello muestra un porcentaje en el cual los trabajadores no se sienten valorados con las actividades que desarrolla dentro de su trabajo.

**Tabla 5****¿Qué tan involucrado se siente usted en los resultados que se genera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	145	58,9	58,9	58,9
	A veces	79	32,1	32,1	91,1
	Nunca	22	8,9	8,9	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

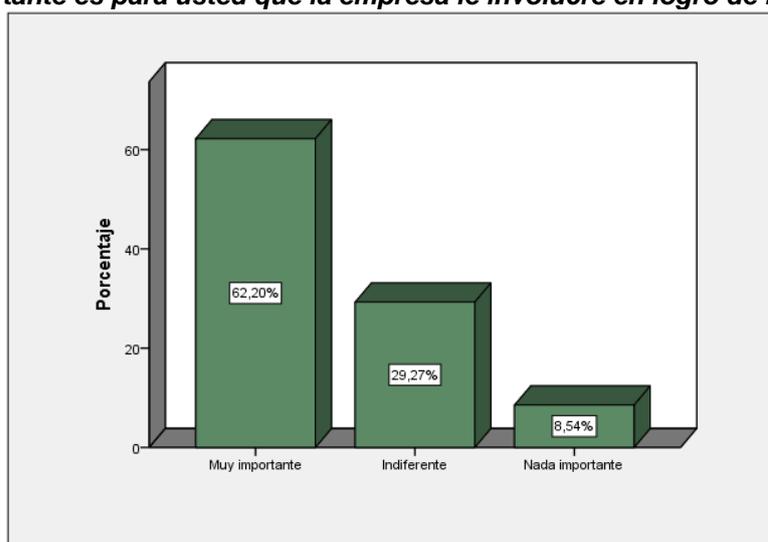
**Figura 6****¿Qué tan involucrado se siente usted en los resultados que se genera?**

**Análisis e interpretación:** que tan involucrados los trabajadores se sienten en los resultados que genera la empresa es una pregunta en el cual se merece una explicación detalla. Primero, porque es la percepción de los resultados de sus actividades y segundo, que los resultados que genera la empresa es un reflejo del gran engranaje de los miembros de la empresa, lugar en el cual ellos están inmersos. Con un 58.94% los miembros se sienten involucrados con los resultados que genera la empresa; esto en una decisión mayoritaria. Esto es un indicador positivo no solo para el resultado de la investigación sino también para el conocimiento descriptivo de cómo se siente el trabajador y como se involucra con los resultados de la empresa. 32.11% considera que solo “a veces” está involucrado con los resultados de la empresa. Un indicador también positivo dado al gran porcentaje de personas que consideran que están inmersos en las actividades, sus procesos y resultados de la empresa. Y ello genera eficiencia y gran desempeño dentro de la empresa. Con un porcentaje minoritario de 8.94% los encuestados consideran que “nunca” se sienten involucrados con los resultados de la empresa; y ello es un indicador poco favorable para la empresa, pero sin embargo este resultado es minúsculo con el total.

**Tabla 6****¿Qué tan importante es para usted que la empresa le involucre en logro de resultados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	153	62,2	62,2	62,2
	Indiferente	72	29,3	29,3	91,5
	Nada importante	21	8,5	8,5	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

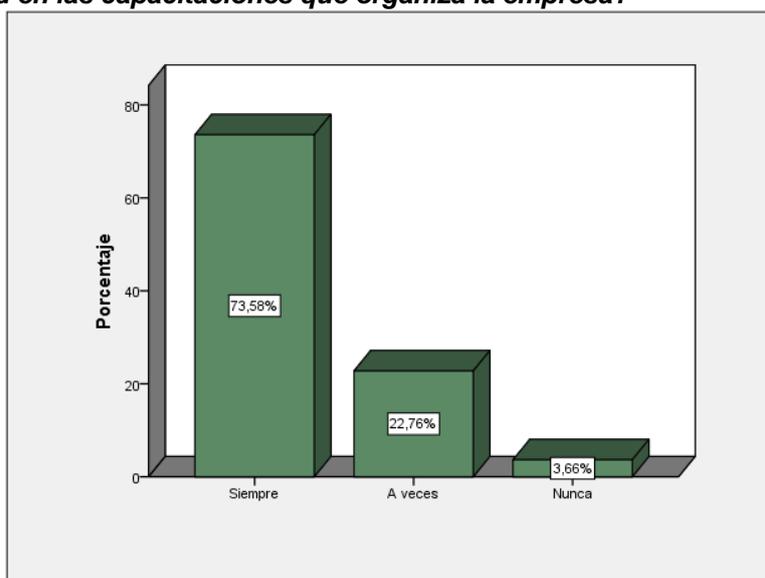
**Figura 6****¿Qué tan importante es para usted que la empresa le involucre en logro de resultados?**

**Análisis e interpretación:** el involucramiento de los trabajadores en el logro de los resultados de la empresa, específicamente en el área donde trabaja, es importante para su desarrollo personal como empleado en el marco de la gestión de personal dentro de la empresa. Y esto es un punto que queremos determinar en nuestra investigación relacionada al aspecto de la motivación que viene realizando la empresa. En ello un 62.20% considera de “muy importante” que a los laboristas la empresa lo involucre en los logros que obtiene. Esto siendo un resultado favorable para validar nuestra hipótesis en el cual se centra que sí la gestión de personal influye en la satisfacción laboral. El 29.27% se encuentra indiferente en cuanto si la empresa lo involucra en sus logros, esto debido a sus diferentes razones, una de ellas a su alcance de trabajo ya que no está muy cercano a las decisiones que toma la gerencia. El 8.54% considera de “nada importante” que la empresa lo involucra en sus resultados. Esto aparentemente sería un indicador muy negativo, pero no necesariamente es así, ya que existe diferentes personalidades que influyen en la persona y demuestran que no necesariamente se puedan sentir insatisfechos en cuanto al no involucramiento a los logros de la empresa.

**Tabla 7****¿Participa usted en las capacitaciones que organiza la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	181	73,6	73,6	73,6
	A veces	56	22,8	22,8	96,3
	Nunca	9	3,7	3,7	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

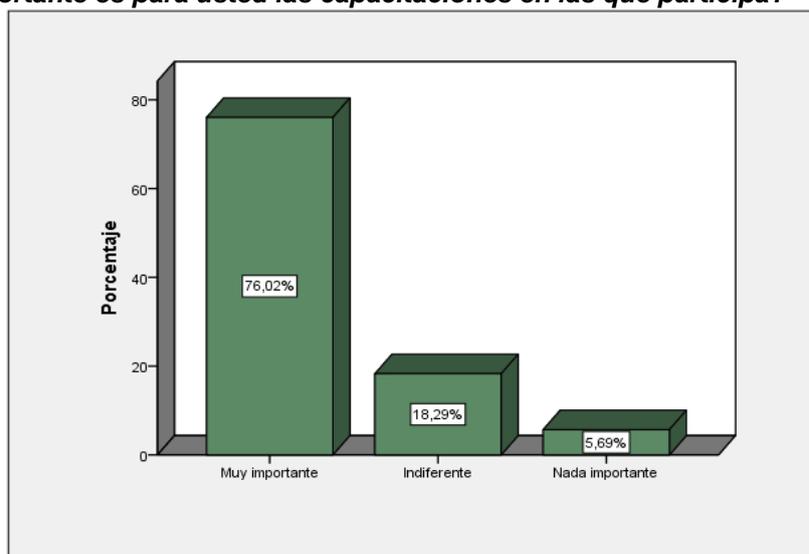
**Figura 7****¿Participa usted en las capacitaciones que organiza la empresa?**

**Análisis e interpretación:** las participaciones en las capacitaciones como su nombre mismo lo dice es el proceso por el cual el trabajador adquiere conocimientos relacionados a la actividad que realiza en su área, y también nuevas innovaciones de cómo realizar su actividad. Esto es un punto importante a la hora de la eficiencia y eficacia de laborar satisfactoriamente. En ello un 73.58% considera que es preponderante las capacitaciones y en ello su participación, es así como respondieron que “siempre” asisten a ellas. Debería de ser un resultado óptimo pero debido a su naturaleza el 22.76% considera que solo “a veces” participa a las capacitaciones. Esto debido a diferentes motivos, se estima la principal razón que ellos llegan a conocer las nuevas formas de realizar la actividad a través de sus compañeros, es ello a su respuesta. Una interrogante que no podemos comprender es el 3.66% que no participa en las capacitaciones, y decimos cómo obtienen esos nuevos conocimientos, bueno la respuesta está en que al igual que los que “a veces” participan llegan a capacitarse por medio de sus compañeros, pero a diferencia de ellos prefieren no participar.

**Tabla 8****¿Qué tan importante es para usted las capacitaciones en las que participa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	187	76,0	76,0	76,0
	Indiferente	45	18,3	18,3	94,3
	Nada importante	14	5,7	5,7	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 8****¿Qué tan importante es para usted las capacitaciones en las que participa?**

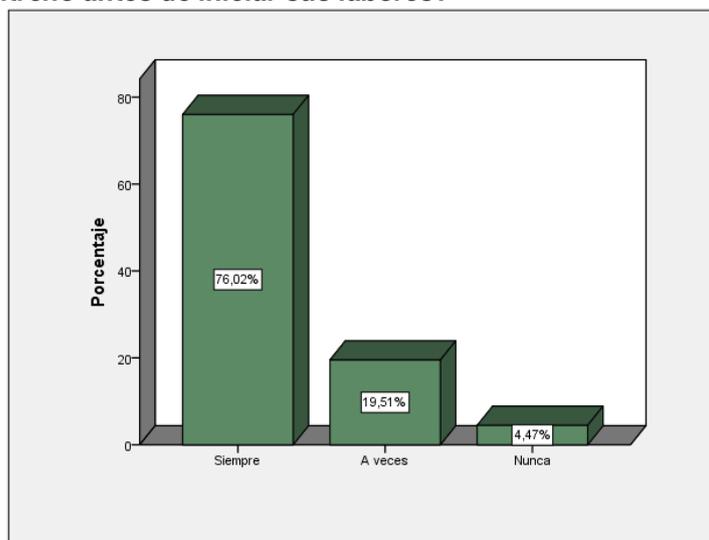
**Análisis e interpretación:** luego de un rotundo 73.58% de participantes a las capacitaciones que realiza la empresa, preguntado en el ítem anterior; aquí, en esta pregunta, tenemos un 76.02% de personas que consideran que es “muy importante” ser capacitados. Ello siendo un indicador positivo para el resultado del objetivo que buscamos. Cabe señalar que la importancia está relacionada con la relevancia que consideran los trabajadores recibir una capacitación. Por otro lado, el 18.29% no solo lo siente sino considera que no es tan relevante por ello su “indiferencia” El 5.69% considera “nada importante” a ver llevado una capacitación. Esto tiene muchas razones, una de ellas es porque no se les fue tan trabajoso adquirir la nueva forma de realizar la actividad que está realizando ya que pudo haberlo hecho en el transcurso de las manipulaciones de tales actividades. Cabe señalar independientemente de las opciones que eligieron los trabajadores las capacitaciones son de suma importancia para el desarrollo sostenido a largo plazo en cuanto a la eficiencia y eficacia. Por otro lado, generan un ambiente propicio para aquellos que lo recibieron dado que cuentan con más conocimiento y confianza para realizar sus tareas con prontitud.

**Tabla 9**  
**¿La empresa le entrenó antes de iniciar sus labores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	187	76,0	76,0	76,0
	A veces	48	19,5	19,5	95,5
	Nunca	11	4,5	4,5	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 10**  
**¿La empresa le entrenó antes de iniciar sus labores?**



**Análisis e interpretación:** el desarrollo personal no solo se logra con la asignación de los puestos y con ellos salarios altos, sino también se traduce al entrenamiento que estos reciben al iniciar sus labores. En el marco de ello la empresa tiene conocimiento sobre ello, es por tal razón que se implementan tales entrenamientos para el buen desempeño de sus trabajadores. En este marco el 76.02% de los encuestados bajo la modalidad de que la empresa los ha entrenado antes de iniciar sus labores consideran que esto fue “siempre”. Esto muestra un alto índice de interesados por recibir entrenamiento y con ello se muestra su interés y su involucramiento con la empresa. Un 19.51% considera que “a veces” al inicio de sus labores fueron entrenados, esto es un porcentaje relativamente bajo, pero también a la vez da que pensar, pero de forma constructiva, ya que muchos trabajadores al iniciar sus labores ya tienen una trayectoria en otra empresa y su participación al entrenamiento no es tan considerado por ellos ya que tienen esos conocimientos. Y con el 4.47% de los que nunca recibieron entrenamiento al inicio de sus labores debido al igual que el anterior ítem ya venían de otros lugares en el cual se le había entrenado en esa área, pero a diferencia de ellos nunca entraron a una capacitación, solo al reconocimiento de área.

**Tabla 10**  
**¿Qué tan importante consideró el entrenamiento?**

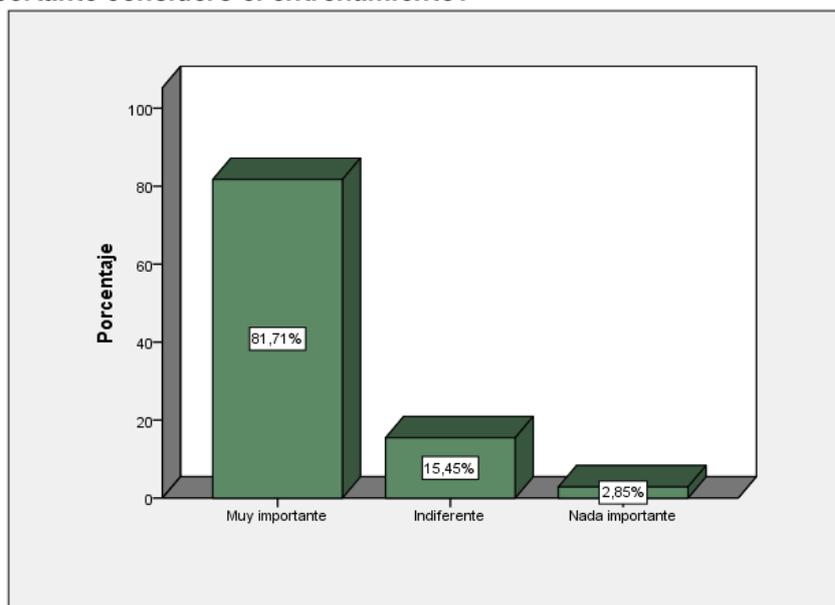
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	201	81,7	81,7	81,7
	Indiferente	38	15,4	15,4	97,2
	Nada importante	7	2,8	2,8	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Elaboración: equipo de trabajo

Fuente: encuestas

**Figura 11**

**¿Qué tan importante consideró el entrenamiento?**



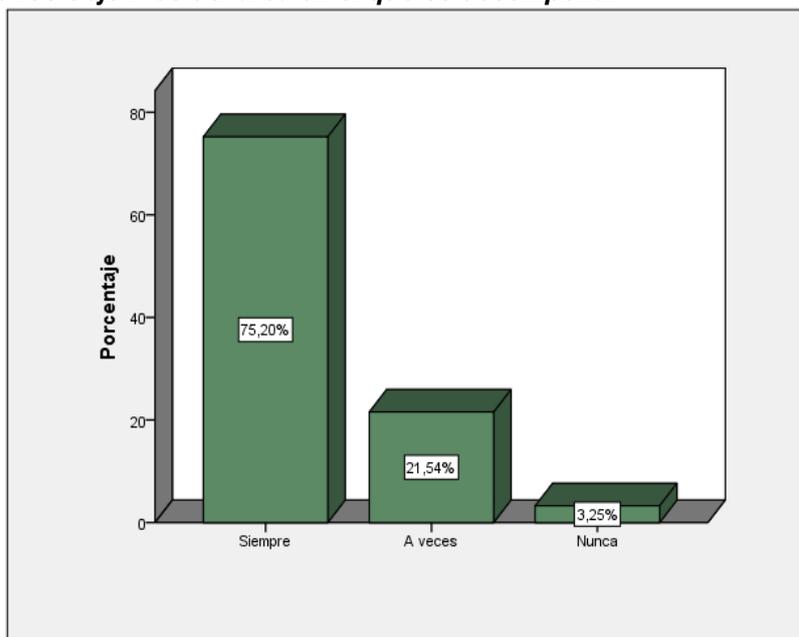
**Análisis e interpretación:** con un 76.02% y 19.51% de “siempre” y “a veces” respectivamente que respondieron en el ítem anterior en el cual se le preguntaba de que si recibieron una capacitación esas fueron sus respuestas; bajo este marco en esta pregunta se busca que tan importante fue considerado su entrenamiento, y obviamente fueron también a aquellos que consideraron que nunca recibieron un entrenamiento al iniciar su trabajo. Es por ello que en la tabla se muestra un 81.71% de que los encuestados consideraron de “muy importante” recibir el entrenamiento al inicio laboral. En estos entrenamientos los procedimientos para realizar tales actividades no son tan complicados ya que como su nombre mismo lo dice son capacitaciones en el cual el nivel de adquirir conocimientos o innovaciones no son tan profundas o complicadas. El 15.45% considera que no es tan importante el entrenamiento, con ello se muestran “indiferentes”. También cabe destacar que el 2.85% de los trabajadores consideran como “nada importante” el entrenamiento al inicio de sus actividades laborales.

**Tabla 11****¿Conoce usted los objetivos del área en el que se desempeña?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	185	75,2	75,2	75,2
	A veces	53	21,5	21,5	96,7
	Nunca	8	3,3	3,3	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Elaboración: equipo de trabajo

Fuente: encuestas

**Figura 11****¿Conoce usted los objetivos del área en el que se desempeña?**

**Análisis e interpretación:** para el buen desempeño laboral se necesita conocer los objetivos no solo de la empresa, sino también del área en que nos desenvolvemos. Es así que la naturaleza de nuestra pregunta tiene hacia ella. En la tabla se muestra que un 75.20% de los encuestados tiene conocimiento pleno de los objetivos del área en que trabaja. Eso quiere decir que “siempre” conocen los objetivos del área en donde se les asigna. Eso es importante dado que en un ambiente en donde se trabaja en equipo es necesario conocer los objetivos del área, esto específicamente para trabajar eficientemente y lograr esos objetivos. También en cuanto si llegan a conocer los objetivos del área, existe un grupo que solo “a veces” conoce estos objetivos con un resultado del 21.54% del total de encuestados. El 3.25% no conoce los objetivos del área, no porque no estén conociendo los objetivos se encuentran desinteresados, sino que ellos se encuentran de forma operaria, son personales que ya estaban en otras empresas y solo ejercen actividades operativas.

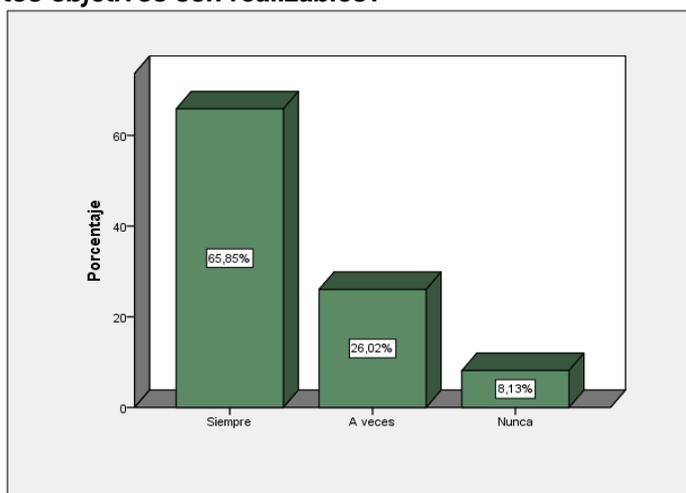
**Tabla 12**  
**¿Considera que estos objetivos son realizables?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	162	65,9	65,9	65,9
	A veces	64	26,0	26,0	91,9
	Nunca	20	8,1	8,1	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 12**

**¿Considera que estos objetivos son realizables?**

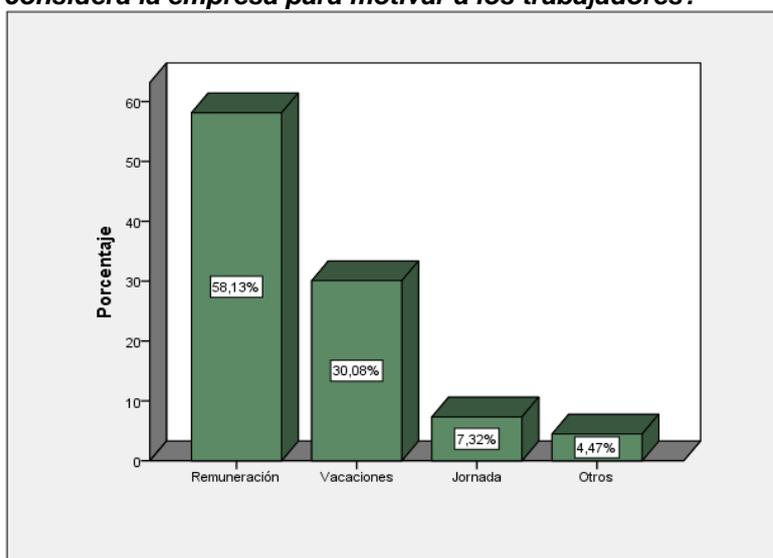


**Análisis e interpretación:** del 75.20% de los que dijeron que, si conocen los objetivos de la empresa, junto con los 21.54% de los que respondieron “a veces” en la pregunta 11 son los considerados más importantes para responder esta pregunta, aunque también se le da mérito a los otros 3.25% que respondieron “nunca”, aunque como lo dijimos, en menor medida. Y en esta tabla de la pregunta 12 podemos observar que el 65.85% considera que los objetivos que llegaron a conocer del área en que operan son realizables, con una respuesta rotunda de “siempre”. Otro aspecto que se debe de mencionar es que los que trabajan en equipo no solo dependen de sus conocimientos individuales en el cual adquirieron durante muchos años, sino también de los otros colaboradores que tienen capacidades acumuladas del desempeño del área en que operan. También en este cuadro nos muestra la existencia de un 26.02% que consideran que solo “a veces” son realizables estos objetivos, esto debido a la magnitud de la pregunta, en el cual consideran que por si ellos solos no podrían realizar esas metas. En contraparte el 8.13% considera que las metas no son realizables, esto debido a que ellos solos no podrían ejecutar tales actividades, y ello también manifiesta que estas personas necesitan apoyo en el momento de la consecución de las metas.

**Tabla 13****¿Qué aspectos considera la empresa para motivar a los trabajadores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Remuneración	143	58,1	58,1	58,1
Vacaciones	74	30,1	30,1	88,2
Jornada	18	7,3	7,3	95,5
Otros	11	4,5	4,5	100,0
Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 13****¿Qué aspectos considera la empresa para motivar a los trabajadores?**

**Análisis e interpretación:** en la tabla el aspecto más representativo y preponderante para motivar a los trabajadores es la remuneración, con un resultado del 58.13% del total encuestada bajo la modalidad de esta pregunta. Cabe señalar que este aspecto no solo se puede generalizar para la empresa Doe Run sino también para las demás empresas que quieren implementar una estrategia de motivación dirigida a los empleados. Esto demuestra que el 30.08% considera este ítem como el más importante para su desarrollo personal y social, y es por ello su respuesta. Motivarse bajo este incentivo es muy importante dado que pueden llegar a ser más eficientes en el trabajo. Un número relativamente bajo considera que la flexibilidad de los horarios de jornada es considerados relevantes para su buen desempeño laboral, dado que es un incentivo dirigido a las horas de trabajo de mejor considera favorables para ellos, esto con un 7.32%. Por otro lado, un 4.47% considera que ninguno de los aspectos mencionados son un buen incentivo para que puedan motivarse y así generar un buen desempeño laboral como equipo, y por ende en la consecución de las metas del área y la empresa en general.

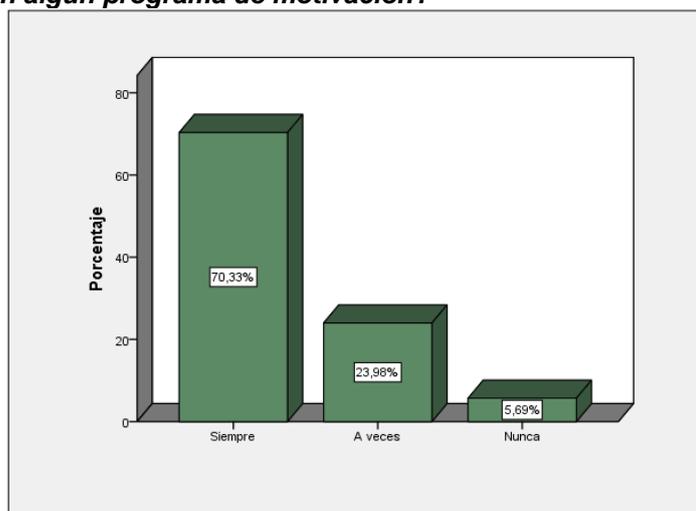
**Tabla 14**  
**¿Participó usted en algún programa de motivación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	173	70,3	70,3	70,3
	A veces	59	24,0	24,0	94,3
	Nunca	14	5,7	5,7	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 14**

**¿Participó usted en algún programa de motivación?**

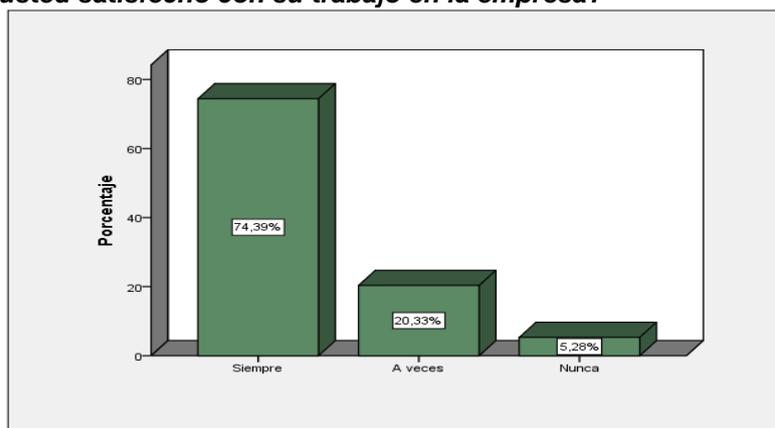


**Análisis e interpretación:** en la tabla el 70.33% participó por lo menos en un programa de capacitación esto es un saldo positivo para la empresa, dado que a largo plazo se puede observar los resultados de aquellas capacitaciones en el cual los empleados se convierten mucho más eficientes en el área y con ello genera un valor agregado intangible para la empresa. Y por otro lado es también beneficioso para el que se capacita, dado que se siente más capaz de realizar tales actividades que se les otorga y con ello sentirse menos presionado con las tareas imprevistas que puede suceder en el momento que este ejecutando una actividad. Por otro lado, el 23% “a veces” participa a los programas de capacitación. La pregunta más importante es el porqué de esa actitud si es necesario la capacitación, y la respuesta lo encontramos en que los trabajos que realiza son monótonos y muy conocidos por su persona, y si existe algún cambio. Lo curioso es el 5.69% que considera que no participó en ninguno de los programas de capacitación. Esto debido a que ellos, como dijimos anteriormente, vienen de otras empresas con una capacitación muy solidaria, y si se genera algún problema nuevo acuden a aquellos que generalmente se capacitan.

**Tabla 15****¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	183	74,4	74,4	74,4
	A veces	50	20,3	20,3	94,7
	Nunca	13	5,3	5,3	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

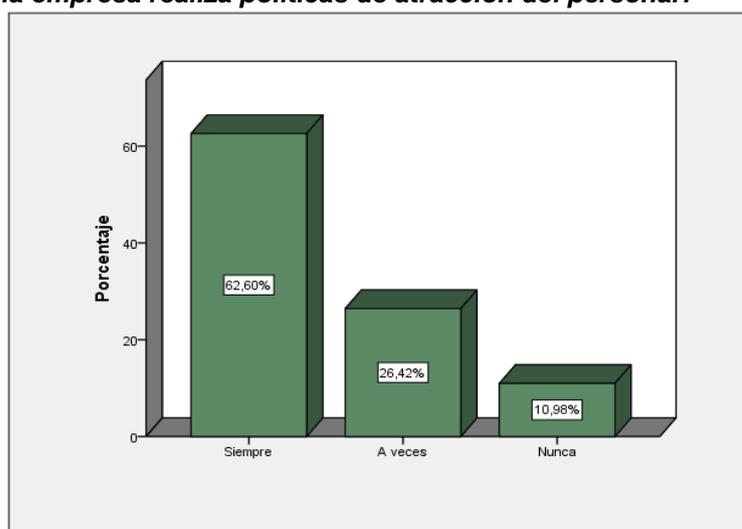
**Figura 15****¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo en la empresa?**

**Análisis e interpretación:** la satisfacción laboral en nuestra investigación es la variable dependiente, y dentro de ella se encuentra la dimensión de la “satisfacción con el salario” y en ella la “atracción del personal”, esto último buscando la satisfacción del trabajador dentro de la empresa. En marco de ello se le realiza la pregunta que si se encuentran satisfechos con la actividad que vienen realizando esto fue lo que nos respondieron. En la primera barra el 74.39% siempre se encuentra satisfecho con su trabajo. Este resultado que nos arroja es un saldo positivo, en el cual se mide el porcentaje de trabajadores que disfrutan de su trabajo. Tener personal satisfecho demuestra que los personales están motivados, y con ello se genera una actitud de que quisieran seguir perteneciendo a la empresa por más tiempo. Un porcentaje del 20.33% considera que solo “a veces” se siente satisfecho con la labor que viene realizando, esto es la parte indecisa en cuanto a la llegada de la satisfacción a su campo laboral. Aunque es relativamente baja, se tiene que tener en consideración y ganarse su aprobación con las medidas de las políticas que en la siguiente pregunta que se les hace. Con el 5.28% de los encuestados consideran que no se sienten satisfechos con lo que vienen haciendo, y para ello implementamos la pregunta 12 y conocer lo que quieren que se implemente y ganarnos su confianza y con ello puedan sentirse satisfechos en el área que vienen realizando sus actividades.

**Tabla 16****¿Considera que la empresa realiza políticas de atracción del personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	154	62,6	62,6	62,6
	A veces	65	26,4	26,4	89,0
	Nunca	27	11,0	11,0	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 16****¿Considera que la empresa realiza políticas de atracción del personal?**

**Análisis e interpretación:** la remuneración es el principal incentivo para atraer a los trabajadores y es uno de las políticas que viene realizando la empresa para hacer más llamativo o atractivo los puestos que viene ofreciendo. el 62.60% considera que “siempre” la empresa viene realizando estas políticas de atracción del personal. Se considera que muchos de los que respondieron esto fueron seducidos por este incentivo. Otra política de atracción que viene realizando la empresa es la flexibilidad de los horarios. Estos se ajustan a su disponibilidad y hábitos que adquirió el posible trabajador, y ello (la política implantada) generará eficiencia del trabajador y por ende mayores resultados para la empresa. Otra política es la estabilidad económica de la empresa Doe Run, después de que el 2009 se declarara en insolvencia y después de que haya sido observada su Programa de adecuación ambiental. El 26.42% considera que solo “a veces” la empresa realiza políticas de atracción del personal. Con ello se manifiesta el escaso conocimiento de lo que viene realizando la empresa en cuanto a ese aspecto. También observamos un 10.98% que no consideran que la empresa viene realizando estas políticas de atracción al personal.

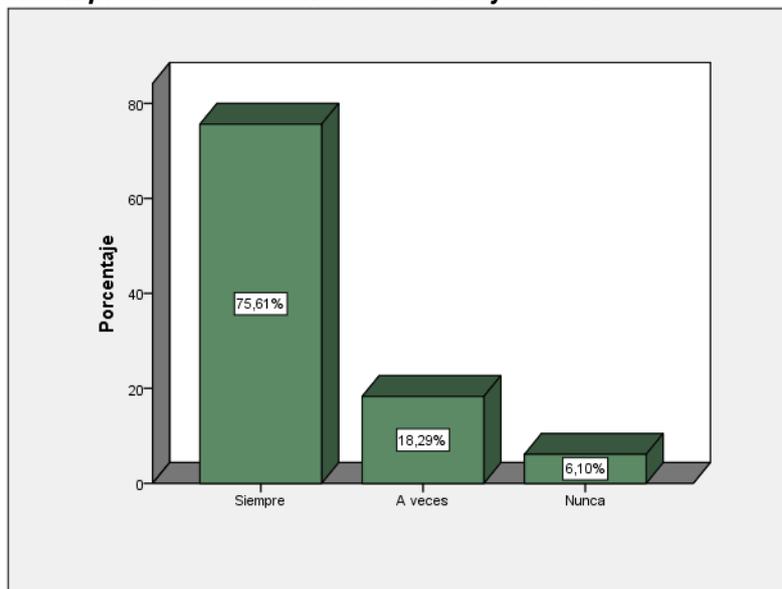
**Tabla 17**  
**¿Considera que la empresa busca retener a sus trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	186	75,6	75,6	75,6
	A veces	45	18,3	18,3	93,9
	Nunca	15	6,1	6,1	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 17**

**¿Considera que la empresa busca retener a sus trabajadores?**



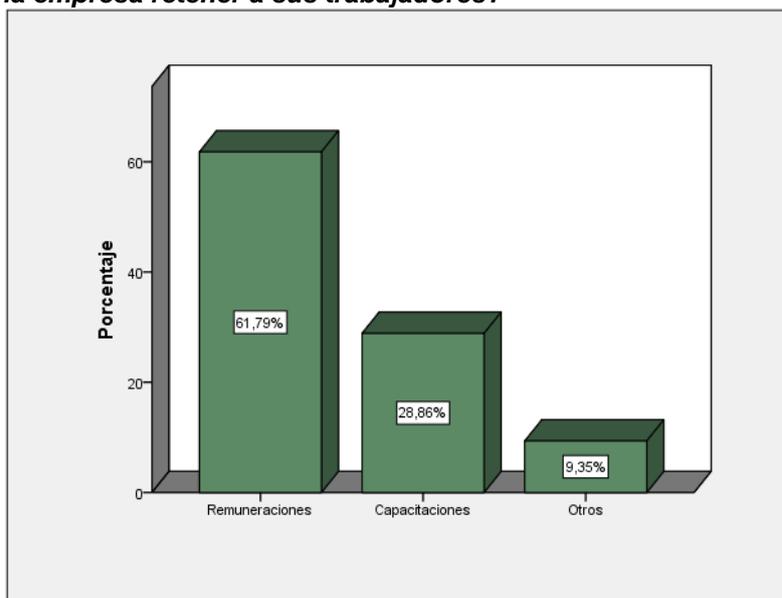
**Análisis e interpretación:** el 75.61% consideran que “siempre” realizan políticas de retención del personal. Esto seguramente debido a su conocimiento a las políticas que viene implementando la empresa. Una de esas políticas es la retención del personal calificado, esto genera que personas más calificadas se sientan más satisfechas en las actividades que realiza. Otro es retener colaboradores que generaron un buen desempeño durante su ejercicio laboral. La remuneración equitativa es otro punto muy importante de política ya que se evidencia la justa repartición de los salarios. El 18.29% considera que “a veces” la empresa realiza políticas de retención del personal. Esta opinión es debido a que no consideran que las políticas expuestas en la investigación y sacadas de la empresa sean relevantes para ellos como un incentivo para quedarse en la empresa por más tiempo. Existe un porcentaje bajo en el cual desconocen las políticas que aplica la empresa para retener a los trabajadores, estos son un 6.10% del total. Sus decisiones se basan a su experiencia propia, mas no al conocimiento de las listas que viene aplicando la empresa bajo la modalidad de “políticas de retención del personal” como ya mencionamos.

**Tabla 18**  
**¿Cómo busca la empresa retener a sus trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Remuneraciones	152	61,8	61,8	61,8
	Capacitaciones	71	28,9	28,9	90,7
	Otros	23	9,3	9,3	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 18**  
**¿Cómo busca la empresa retener a sus trabajadores?**

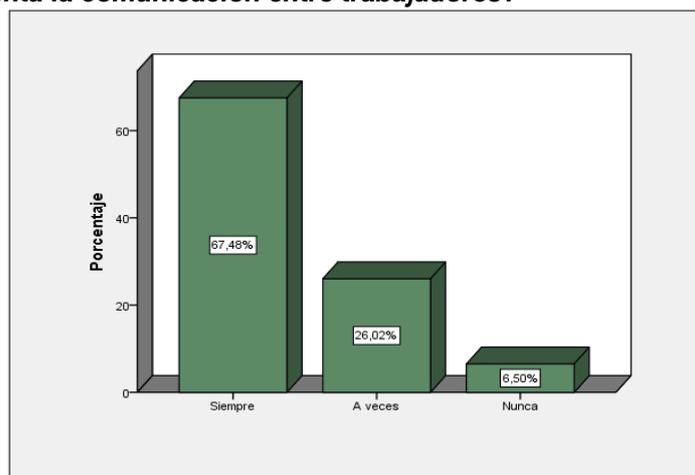


**Análisis e interpretación:** en este gráfico podemos observar detalladamente como la empresa busca retener a sus trabajadores. Cabe señalar que las dos últimas preguntas hacen referencia si la empresa considera en realizar políticas de atracción al personal y si busca retener a sus trabajadores; como podemos apreciar es sobre las consideraciones. Pero en esta pregunta se especifica cómo la empresa busca retener a los trabajadores. Y en este marco el 61.79% considera que son las remuneraciones las mas atractivas para la retención del personal. Otros 28.86% lo hace por las capacitaciones. Y finalmente el 9.35% consideran que son otros los mecanismos de cómo la empresa retiene a los trabajadores. En el primer punto cabe señalar que las remuneraciones no solo son elegidas por el valor del dinero en sí, sino del costo de oportunidad que podrían no tener en otros trabajos. Y de esta manera sus decisiones son mas inclinadas hacia éstas. Por otro lado, en las bibliografías es recurrente la mención de este aspecto como uno de los mas preponderantes a la hora de cómo se retendría a los empleados y así mantenernos no solo dentro de la empresa sino también “motivado y comprometido con la empresa”.

**Tabla 19****¿La empresa fomenta la comunicación entre trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	166	67,5	67,5	67,5
	A veces	64	26,0	26,0	93,5
	Nunca	16	6,5	6,5	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 19****¿La empresa fomenta la comunicación entre trabajadores?**

**Análisis e interpretación:** sentirse satisfecho con la actividad que se realiza dentro de la empresa, y específicamente en el entorno del área en que se opera, no necesariamente se puede resolver con una buena capacitación o una implementación de retención del personal. Sino también bajo una política de promoción a la buena comunicación. En este marco las relaciones interpersonales son los puntos mas preponderantes a la hora de generar un clima laboral favorable y sentirse satisfecho con los compañeros y la actividad que se está realizando. En la tabla podemos apreciar que el 67.48% considera que la empresa fomenta la comunicación entre trabajadores. Este resultado demuestra también que la empresa dedica recursos para la consecución de una comunicación eficaz. Con un 26.02% del resultado se evidencia que solo “a veces” consideran que la empresa asigna la comunicación. Cabe mencionar que los que eligieron esta opción consideran que se encuentran en buena posición para llevar las comunicaciones en equipo, en ello se avalan, pero no consideran preponderante lo que viene realizando la empresa. Por otro lado, con un minoritario 6.50% del total consideran que la empresa “nunca fomenta la comunicación de los empleados, se espera ganar su confianza de estos últimos con las nuevas estrategias de comunicación al personal que se viene realizando.

**Tabla 20**  
**¿Qué tan importante es para usted la comunicación?**

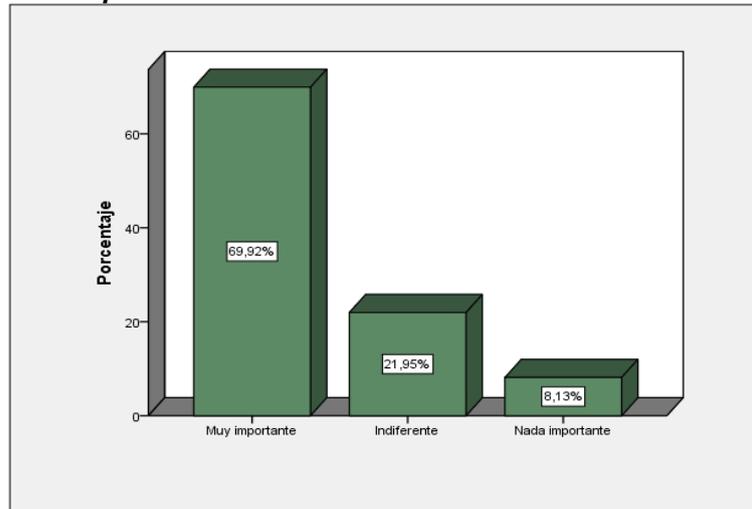
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	172	69,9	69,9	69,9
	Indiferente	54	22,0	22,0	91,9
	Nada importante	20	8,1	8,1	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Elaboración: equipo de trabajo

Fuente: encuestas

**Figura 20**

**¿Qué tan importante es para usted la comunicación?**

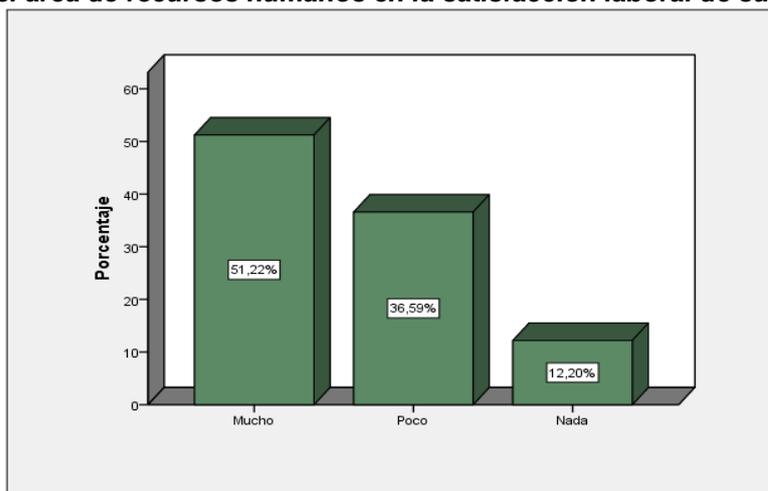


**Análisis e interpretación:** la tabla demuestra que un 69.92% considera de “muy importante” la importancia de la comunicación. Y esto tiene coherencia con el anterior resultado dado a su alto índice de que los trabajadores consideran en que la empresa fomenta la comunicación entre ellos. Por otro lado, a través de la comunicación cada persona tiene la capacidad de impactar positivamente las vidas de aquellos de los que están en contacto; y porque no decir el buen ánimo y positivismo hacia las demás personas que les rodea dentro del área en que viene realizando sus actividades. También, las personas que no tienen estas habilidades pueden encontrarse frente a un rechazo, aislamiento, y puede llegar a limitar su calidad de vida. Es por eso que en este marco las relaciones interpersonales son fundamentales para el desarrollo integral de cada trabajador dentro de la empresa Doe Run. Por otro lado, un 21.95% se siente indiferente en cuanto a la importancia de la comunicación. Sentirse indiferente no necesariamente genera negatividad, aunque bien sabemos que tampoco genera positividad, pero si muestra una inclinación en que no requiere de la comunicación y tampoco la descarta. Lo que si nos genera curiosidad y preocupación es el 8.13% de los que respondieron que la comunicación “no es importante”.

**Tabla 21****¿Cómo influye el área de recursos humanos en la satisfacción laboral de su persona?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	126	51,2	51,2	51,2
	Poco	90	36,6	36,6	87,8
	Nada	30	12,2	12,2	100,0
Total		246	100,0	100,0	

Nota. Encuestas aplicadas

**Figura 21****¿Cómo influye el área de recursos humanos en la satisfacción laboral de su persona?**

**Análisis e interpretación:** y por último los encuestados respondieron de cómo influye el área de recursos humanos en la satisfacción laboral de su persona, esto arrojó un 51.22%, mostrando así un alto índice en cuanto al grado de influencia de esta área hacia los trabajadores. Cabe señalar que nuestra dimensión respecto a las relaciones interpersonales lleva a conocer la satisfacción personal del trabajador, esto a través del marco de una buena comunicación eficiente. En cuanto a los recursos humanos estos están en la posición de “gestores de desarrollo personal del trabajador” y conocerse mejor para tener una relación óptima y emplear proyectos alcanzando sus metas es el punto que busca la empresa para el logro de sus objetivos. Por otro lado, el 38.59% considera que los recursos humanos influyen poco en la satisfacción que ellos realizan dentro de sus relaciones interpersonales. Con el 12.20% no consideran que el área de RR.HH. influye en su satisfacción laboral. La diversidad de personas dentro de la empresa puede generar un inconveniente como también una oportunidad, tanto por sus enfoques y modos de vida, uno de ellos es el de su edad, religión, orientación sexual y su formación cultural a lo largo de su vida para tener una buena relación interpersonal y así generar la satisfacción laboral que busca la empresa para sus colaboradores y gestores.

### 3.1.1 Contrastación de Hipótesis

La Metodología, para la presente investigación tiene como propósito determinar la relación entre las variables de estudio, es decir, entre la gestión de personal y la satisfacción en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019, en ese contexto ha sido fundamental encontrar una técnica estadística que nos permita ello, siendo la más conveniente la de Pearson.

La técnica antes mencionada nos permite correlacionar el comportamiento de ambas variables descritas en la fase anterior, los cuales con categorías apropiadas están fueron sometidas a esta técnica para poder determinar el grado de asociatividad que hay.

Los valores van entre  $-1$  y  $+1$ .

Los criterios para el análisis se pueden visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla N. 22**

**Criterios para analizar y determinar la relación entre las variables de financiamiento e inversión en las micro y pequeñas empresas del distrito de Huánuco en tiempos de COVID19**

CORRELACIÓN	VALOR
Correlación negativa perfecta	(-1 - -0.5)
Correlación negativa fuerte moderada débil	(-0.5 – 0)
Ninguna correlación	0
Correlación positiva moderada fuerte	(0 - 0.5)
Correlación positiva perfecta	(0.5 – 1)

Fuente: Estadística para Administración y Economía de Richard I. Levin. Pearson Education

## Hipótesis General

“La gestión de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019”

**TABLA N°23**

***Estimación de la correlación entre la gestión de personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019***

		Gestión de personal	Satisfacción Laboral
Gestión de personal	Correlación de Pearson	1	,553
	Sig. (bilateral)		,014
	N	246	246
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,553	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	246	246

Nota. Encuestas aplicadas

**Análisis e Interpretación.** – los resultados que se presenta en la tabla anterior son resultado de haber correlacionado las variables de estudio, como tal habiendo usado el estadígrafo correspondiente podemos observar que el  $R^2$  obtenido es mayor a 0, es decir igual a 0.553, describiendo que hay una relación positiva entre las variables, con un nivel de significancia apropiado menos a 0.05. este es un primer indicador de relación entre las variables. Para confirmar dichos valores nos valemos de la información establecida en las tablas de estudio, pudiendo observar algunas evidencias como la obtenida en la tabla 1 donde se expresa que el 46.7% de los trabajadores confirma que hay un ambiente de trabajo adecuado, y un 41.1% que es a veces esta percepción, indudablemente esto esta generando que la empresa tenga buena comunicación con los trabajadores, ello percibido en la tabla 19, donde el 67.5% así lo confirma. De esta forma podemos observar que tato inferencial mente, como descriptivamente hay relación entre las variables, por ende, llegamos a confirmar la hipótesis establecida, sosteniendo que si hay relación entre la gestión de personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN en Huancavelica en el año 2019.

## Hipótesis Secundarias

“La motivación de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019”

**TABLA N°24**

***Estimación de la correlación entre la motivación y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019***

		Motivación	Satisfacción Laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,473
	Sig. (bilateral)		,025
	N	246	246
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,473	1
	Sig. (bilateral)	,025	
	N	246	246

Nota. Encuestas aplicadas

**Análisis e Interpretación.** – En la tabla anterior podemos observar la correlación obtenida entre la dimensión de la variable independiente MOTIVACION, y la variable dependiente, para ello hemos usado la información de las preguntas que corresponde a cada una de ellas. El  $R^2$  obtenido es igual a 0.473 mayor a cero y positivo con un nivel de significancia menor a 0.05. primer indicador que precisa que efectivamente hay relación entre las variables relacionadas. Sin embargo, este no sería suficiente si no se tuvieran los argumentos estadísticos, donde se puede apreciar que un aspecto que mejora la motivación es la posibilidad que da la empresa de participar en la toma de sus decisiones, tal como expresa el 31.7% de trabajadores y 49.2%, en la tabla número 3, sin lugar a duda esto genera que los trabajadores reconozcan que el área de recursos humanos influye en la satisfacción laboral de todos los trabajadores, tal como se observa en la tabla 21, donde el 51.2% manifiesta ello, junto al 36.6%. con estos dos indicadores podemos confirmar lo planteado en la hipótesis específica uno, donde se confirma que si hay relación entre la motivación y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERÚ en Huancavelica el año 2019 sustentado en los argumentos descriptivos e inferenciales.

El desarrollo de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019

**TABLA N°25**

***Estimación de la correlación entre desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019***

		Motivación	Satisfacción Laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,781
	Sig. (bilateral)		,033
	N	246	246
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,781	1
	Sig. (bilateral)	,033	
	N	246	246

Nota. Encuestas aplicadas

**Análisis e Interpretación.** – la tabla anterior muestra los resultados de la inferencia de la segunda dimensión de la variable independiente con la dependiente, pudiendo observar que el  $R^2$  obtenido positivo y mayor a cero 0.781, expresa que, si hay relación entre el desarrollo del personal con la satisfacción laboral, validado por un nivel de significancia apropiado para los valores obtenidos. Este indicador al ser corroborado con las tablas que corresponde a cada dimensión y variable podemos observar que el 73.6% de trabajadores sostiene que es importante que la empresa DOE RUN los capacite, puesto que de esta manera mejoran sus capacidades y relaciones entre los trabajadores y con la empresa misma. Sin lugar a duda esto permite que los trabajadores expresen que la oficina de personal influya en la satisfacción laboral en la empresa materia de análisis tal como se observa en la tabla 21 de la presente investigación. De esta manera dos argumentos, uno inferencial y el otro descriptivo confirman que efectivamente hay relación entre la dimensión y la variable, confirmando de esta manera la hipótesis específica planteada en el presente ítem, si bien es cierto, estos valores son individuales, empero, están sumando al entendimiento que hay entre la gestión del personal en la empresa DOE RUN en Huancavelica el 2019, dado los argumentos inferenciales y descriptivos.

El trabajo en equipo se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019

**TABLA N°26**

***Estimación de la correlación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019***

		Trabajo en equipo	Satisfacción Laboral
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	1	,692
	Sig. (bilateral)		,021
	N	246	246
	<hr/>		
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,692	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	N	246	246
	<hr/>		

Nota. Encuestas aplicadas

Análisis e Interpretación: la información de la tabla anterior nos permite observar que la relación entre la dimensión de trabajo en equipo y la satisfacción laboral es positiva ( $R^2$ ) 0.692, con un nivel de significancia apropiado. Este primer indicador que confirma la relación entre la dimensión y la variable materia de estudio toma mayor relevancia con los valores de la tabla 11, donde se observa que los trabajadores participan en equipos de trabajo y conocen los objetivos que desempeña cada uno en su área, así lo sostiene el 75.2%, lo que indudablemente, esta permitiendo que estos mismos trabajadores le den valor al trabajo que realizan. La tabla 15, muestra que el 74.4% de los trabajadores se encuentren satisfecho con su trabajo en la empresa DOE RUN en Huancavelica, de esta manera, podemos confirmar lo que sostiene la hipótesis planteada, donde se expresa que si hay relación entre la dimensión trabajo en equipo y satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU en Huancavelica el 2019. Con la confirmación y validación de esta hipótesis podemos afirmar que la hipótesis general ha sido contrastada plenamente con todos los argumentos descriptivos citados en los análisis de las tablas inferencias, por lo que es importante sostener estos textos para poder discutir los resultados con las citas bibliografías planteadas en el marco teórico de la investigación.

### 3.2 Discusión de resultados

#### Con los antecedentes de la investigación

Estadísticamente se ha demostrado que hay relación entre la gestión de personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU en Huancavelica el 2019. Sin embargo, no somos los primeros en tocar y analizar esta problemática en contextos similares, por ejemplo, Perez & Prieto, (2011) en su tesis titulada "*Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de las empresas españolas*" presentada a la Universidad de Valladolid en España el 2011, ya plasmada en sus conclusiones que la administración de recursos tiene una influencia en la retención del personal, dada las motivaciones que establecen en los mismos trabajadores. De igual forma Miranda, (2014) en su tesis titulada "*La gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa creaciones "vaness" de la ciudad de Ambato*" presentada el 2014 a la Universidad de Ambato, sostiene lo mismo, estas variables de recursos humanos están generando relación e influencia en la variable satisfacción laboral de los trabajadores, todo procedimiento, ha podido establecer una cultura específica entre los trabajadores. En ambos casos a nivel internacional las investigaciones coinciden con lo que venimos estudiando, es por ello, que en termino nacionales también se ha citado importantes investigaciones donde se argumenta lo mismo, Gastelo & Ramos, (2015) en su tesis titulada "*La administración de personal y su relación con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios*", 2015 presentada el 2015 a la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el autor es claro precisar que la satisfacción de los trabajadores depende de las políticas de personal que tiene la empresa, así lo confirma el investigador Huaytalla, & Palomino, (2018) en su tesis titulada "*Gestión de recursos humanos y el compromiso laboral de los servidores de la Unidad de gestión Educativa Local de Cangallo*", 2017 presentada el 2018 a la Universidad César Vallejo, quien comprende que los trabajadores tienen un mayor compromiso cuando ven que las políticas de recursos humanos tienen como fin impulsar su rendimiento. En este contexto, los trabajadores de DOE RUN Perú en Huancavelica, han expresado coincidencia con los hallazgos de

las tesis nacionales, pudiendo afirmar que estas conclusiones contribuyen enriquecer lo que se conoce de las variables.

### **Con el Marco Teórico**

Las teorías seleccionadas en la tesis de autores validados por la ciencia administrativa han escrito que la gestión de recursos humanos o de personal es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. Lacalle (2016) sostiene que administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. Siendo los objetivos de este proceso Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización, Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales, Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. Estos conceptos son similares, a la descripción de las variables en la parte correspondiente, por ello entendemos que nuestros hallazgos son una clara muestra de lo que se precisa. Para Sanchez (2011) sostiene que una de las definiciones más aceptadas en la psicología de las organizaciones fue escrita por Edwin Locke en 1969. Según este autor, la satisfacción laboral se puede definir como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” Sanchez (2011) El desafío para las empresas se encuentra en traducir esta subjetividad en indicadores más tangibles, con el objetivo último de que los empleados se sientan mejor, así afirma la autora en su libro de satisfacción laboral. Partiremos de una definición más sencilla para luego complejizar el tema. Podríamos decir que la satisfacción laboral es, fundamentalmente, una actitud hacia el trabajo. Las condiciones laborales son aspecto importante para un buen ambiente de trabajo. Y estos se plasman

Condiciones laborales, Oportunidades de crecimiento y desarrollo, Resultados del trabajo, Naturaleza del trabajo en sí, Los empleados comparan el trabajo real con sus propios estándares internos, y eso determina cuán satisfechos (o insatisfechos) se sienten: La dimensión afectiva concierne los siguientes aspectos que la gente relaciona con sus empleos: Sentimientos, Emociones, Placer / Displacer, Felicidad / Infelicidad. La importancia radica en que los trabajadores son el recurso más vital de cualquier organización. Mantener a los empleados satisfechos mejora el desempeño general de la empresa por varias razones: Menores tasas de ausentismo y rotación. Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos. Mayor productividad. En general los empleados satisfechos -sin importar su seniority- tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices. Lealtad. Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más ahínco y compromiso. Esto suele denominarse bajo el concepto de comportamiento ciudadano.

De esta manera podemos observar que tanto los antecedentes con la teoría son fundamentales para confirmar los hallazgos de la tesis, adecuadamente discutidos.

## CONCLUSIONES

- ✚ **Respecto al Objetivo general**, la tesis ha demostrado que existe relación entre la gestión de personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU en Huancavelica el 2019, basado en las evidencias inferenciales donde el valor de relación es de 0.553, sostenida en los argumentos de la tabla 1 y 19, donde se puede observar que los trabajadores valoran el ambiente de trabajo de la empresa en 46.7% siempre y 41.1% a veces, lo que esta confirmando que los trabajadores tengan buena comunicación y trabajen en un ambiente placentero tal como se puede ver en la tabla 19, donde 67.5% así lo confirma.
- ✚ **Respecto al objetivo específico primero**, la tesis ha demostrado que existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN Perú en Huancavelica el año 2019, dado que el cálculo inferencial sostiene ello con un valor de 0.473, sostenida en la información de la tabla 3 donde el 31.7% y 49.2% de los trabajadores expresan que son parte de decisiones importantes en la empresa, lo que es motivación suficiente para ellos , para poder valorar el trabajo que realizan en la empresa, pudiendo observar ello en la tabla 21 de la presente investigación.
- ✚ **Respecto al objetivo específico segundo**, la tesis ha demostrado que existe relación directa entre el desarrollo personal y la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU en Huancavelica el año 2019, debido a un indicador inferencial estimado cuyo valor es 0.781, corroborado con la información de las t5ablas descriptivas donde el 73.6% valore las capacitaciones que la empresa les da, lo que esta haciendo que en la tabla 21 estos mismos trabajadores reconozca que la oficina de personal esta influencia con estas decisiones a su satisfacción laboral.
- ✚ **Respecto al objetivo específico tercero**, La tesis ha demostrado la relación que existe entre los equipos de trabajo y la satisfacción laboral en la empres DOE RUN PERU Huancavelica 2019, debido a una inferencia estimada igual a 0.692, sostenida en la información de las tablas 11 donde se observa que el 75.2% de los trabajadores conozcan los objetivos de sus áreas de trabajo lo que permite valorar en la tabla 15 la satisfacción de los trabajadores con su labor 74.4%.

## RECOMENDACIONES

### ✚ **Respecto a la primera conclusión**

La tesis conociendo la relación directa que existe entre la gestión de personal y satisfacción laboral, recomienda a la empresa que aumente el nivel de satisfacción entre los trabajadores a través de mejoras en la comunicación, puesto que los trabajadores han expresado que una buena comunicación en la empresa genera compromiso, debiendo esta ser una estrategia que puede ser impulsada con el apoyo de las redes sociales.

✚ **Respecto a la segunda conclusión**, la empresa debe impulsar políticas de involucramiento entre trabajadores, haciendo que tengan sesiones de coaching, liderazgo, integración, habilidades blandas en general, a partir del cual se tendrá trabajadores dispuestos a seguir poniendo mayor énfasis en su labor, sumando a los equipos que disponga se forman en la empresa.

✚ **Respecto a la tercera conclusión**, la tesis recomienda a la empresa establecer relación con la Universidad de la localidad, dado que es importante que se garantice capacitación constante a sus trabajadores, estos se sustentan en el valor que ellos dan a esta política de parte del área correspondiente. De igual forma se recomienda en esta parte que se haga pasantía a empresas de similares características en el país, ofreciendo a los trabajadores una línea de carrera importante.

✚ **Respecto a la cuarta conclusión**, la tesis recomienda que la empresa continúe con la formación de equipos de trabajo, poniéndoles como metas actividades de tipo cualitativas que pueden fortalecer sus habilidades blandas, y desarrollando una mejor relación entre los trabajadores, esto puede impulsar mayor productividad entre ellos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Barzola, C. (2012). *Gestión del Recurso Humano en Enfermería*. Mendoza Argentina: Universidad Nacional de Cuyo Argentina.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Gastelo, P. ; Ramos, J. (2015). *La Administración de Personal y su relación con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Madre de Dios*. Madre de Dios: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. San Fe: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huaytalla, J. & Palomino, N. (2018). *Gestión de recursos humanos y el compromiso laboral de los servidores de la Unidad de gestión Educativa Local de cangallo, 2017*. Cangallo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Lacalle, G. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Editex.
- Miñope, R. d. (2018). *Gestión del Personal en control de asistencia y permanencia del personal administrativo del Ministerio Público - Distrito fiscal Lambayeque*. Lambayeque: Universidad César Vallejo.
- Miranda, L. D. (2014). *La Gestión del Talento HUmano y su Incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa creaciones VANESS de la ciudad de Ambato*. Ambato Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Pareja, A. I. (2019). *Gestión del talento humani y la sastifacción laboral segun el personal administrativo de la Dirección Regional de Educación del Callao 2018*. Callao, Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle.
- Perez, Pilar - Prieto Pastor, Isabel. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de las empresas Españolas*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Medellín Colombia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Medellín.
- Quispe, S. (2018). *Gestión de Recurso Humano en la Satisfacción Laboral del personal administrativo segun condición laboral en la Municipalidad de José Luis Bustamante Rivero Arequipa 2018*. Arequipa: Universidad San Agustín de Arequipa.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Rojo, F. (2014). *Gestión del Talento y técnicas de retención del personal clave, caso ENAP Refinería BIOBIO*. Concepción, Chile: Universidad de Concepción.

Sanchez, S. M. (2011). *Satisfacción Laboral: Causas, consecuencias y medición*. España: EAE.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Colombia: Editorial Limusa.

Vadillo, S. (2005). *Administración de Remuneraciones*. España: Limusa.

# ANEXOS

**ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES EMPLEADOS OBREROS DE DOE RUN PERU**



La siguiente encuesta tiene fines académicos, su aporte permitirá establecer y hacer sugerencia en cuanto a la administración de personal. Llene con sinceridad las siguientes preguntas:

Relación laboral con la empresa:

- a. Obrero
- b. Empleado

1. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
2. ¿qué aspectos considera usted generan un buen ambiente de trabajo en la empresa?  
Relaciones ( )  
Políticas de trabajo ( )  
Motivación ( )
3. ¿Participa usted en la toma de decisiones de la gerencia a la cual pertenece?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
4. ¿Considera que la empresa valora su participación en las decisiones que se toman?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
5. ¿Qué tan involucrado se siente usted en los resultados que se genera?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
6. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le involucre en logro de resultados?  
Muy Importante ( )      Indiferente ( )      Nada Importante ( )
7. ¿Participa usted en las capacitaciones que organiza la empresa?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
8. ¿Qué tan importante es para usted las capacitaciones en las que participa?  
Muy Importante ( )      Indiferente ( )      Nada Importante ( )
9. ¿La empresa le entrenó antes de iniciar sus labores?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
10. ¿Qué tan importante consideró el entrenamiento?  
Muy Importante ( )      Indiferente ( )      Nada Importante ( )

11. ¿Conoce usted los objetivos del área en el que se desempeña?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
12. ¿Considera que estos objetivos son realizables?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
13. ¿Qué aspectos considera la empresa para motivar a los trabajadores?  
Remuneracion            ( )  
Vacaciones            ( )  
Jornadas            ( )  
Otros            ( )
14. ¿Participó usted en algún programa de motivación?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
15. ¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo en la empresa?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
16. ¿Considera que la empresa realiza políticas de atracción del personal?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
17. ¿Considera que la empresa busca retener a sus trabajadores?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
18. ¿Cómo busca la empresa retener a sus trabajadores?  
Remuneraciones            ( )  
Capacitaciones            ( )  
Otros            ( )
19. ¿La empresa fomenta la comunicación entre trabajadores?  
Siempre ( )            A veces ( )            Nunca ( )
20. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación?  
Muy Importante ( )    Indiferente ( )    Nada Importante ( )
21. ¿Cómo influye el área de recursos humanos en la satisfacción laboral de su persona?  
Mucho ( )            Poco ( )            Nada ( )

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DOE RUN PERU



La siguiente encuesta tiene fines académicos, su aporte permitirá establecer y hacer sugerencia en cuanto a la administración de personal. Llene con sinceridad las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las políticas de motivación al trabajador en su gerencia?

¿Qué tan importante es para usted que el trabajador este motivado?

¿Considera que la empresa busca retener a sus trabajadores? ¿De ser así, como lo hace?

¿Considera que los trabajadores se encuentran bien remunerados?

¿Fomenta usted el trabajo en equipo en la empresa?

¿Es política de la empresa medir la satisfacción de los trabajadores?

¿Cómo mide la empresa la satisfacción de sus trabajadores con la empresa?

¿Considera adecuada la relación que hay entre trabajadores en la empresa?

¿Puede la empresa mejorar esas relaciones?

¿Cómo definiría usted la satisfacción de sus trabajadores?

**Tesis: La Gestión del Personal y su relación con la Satisfacción Laboral en la empresa DOE RUN PERU**

**Huancavelica: Año 2019**

**Autor: Bach. Robles Rojas, Milma Magaly**

**Matriz de Consistencia**



Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
<p><b>General</b> ¿De qué manera la gestión de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p> <p><b>Específicos</b> ¿De qué manera la motivación de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p> <p>¿De qué manera el desarrollo de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p> <p>¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p>	<p><b>Objetivo Principal</b> Determinar si la gestión de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar si la motivación de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p> <p>Determinar si el desarrollo de personal se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p> <p>Determinar si el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019?</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b> La gestión de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU – Huancavelica: Año 2019</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b> La motivación de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019</p> <p>El desarrollo de personal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019</p> <p>El trabajo en equipo se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral en la empresa DOE RUN PERU Huancavelica: Año 2019</p>	<p><b>1. Independiente</b> Gestión de Personal</p> <p><b>Dimensiones</b> - Motivación de personal - Desarrollo de personal - Trabajo en equipo</p> <p><b>2. Dependiente</b> Satisfacción Laboral</p> <p><b>Dimensiones</b> Satisfacción con salario Relaciones interpersonales</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Aplicada: busca enriquecer el conocimiento respecto a las variables materia de estudio, y dar respuesta a las preguntas planteadas.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> <b>Correlacional:</b> La tesis a partir de la descripción de las dimensiones de las variables intervinientes 1 y 2 hará las inferencias respecto a las relaciones entre ambos.</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b> La Investigación es no experimental – Transversal, de tipo correlacional.</p>	<p><b>Encuesta</b> Dirigida a los trabajadores de DOE RUN para conocer la percepción de los aspectos de gestión de personal y satisfacción laboral en la empresa.</p> <p><b>Entrevista</b> Al gerente de la empresa para conocer sus políticas de gestión de personal.</p>

--	--	--	--	--	--