



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMIN S.A.C -
CAJAMARCA EN EL AÑO 2015”**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTADO POR:

BACHILLER: HENRY OMAR REYES VILLALOBOS

CAJAMARCA - PERÚ

2016

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mi padre , a mi madre y a mi difunto abuelo, del cual he aprendido que la real fortaleza de una persona es el amor hacia su familia, la lealtad y la perseverancia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente el apoyo del personal de COMIN S.A.C – Cajamarca, por su predisposición durante la investigación al brindarme información y desarrollo para el trabajo de campo, de la misma manera agradezco a todo el personal que colaboró directa e indirectamente en el desarrollo de la investigación.

RECONOCIMIENTO

Mi sincero reconocimiento a todos los docentes de la Universidad Alas Peruanas, por su dedicación a fomentar la investigación como parte de la formación de los estudiantes, desarrollando en nosotros una filosofía académica inclinada al estudio de la realidad, buscando aportes que mejoren nuestro entorno y sociedad y de esta manera comprometernos con la misión de desarrollar un mejor Perú.

INDICE

	Pg.
CARATULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
INDICE.....	v
RESUMEN.....	Vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	Viii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	01
1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	03
1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	04
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	05
1.5 HIPOTESIS Y VARIABLES LA INVESTIGACIÓN.....	06
1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	08

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
2.2 BASES TEORICAS.....	14
2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS.....	52

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLA Y GRAFICO.....	54
3.2 CONCLUSIONES.....	88
3.3 RECOMENDACIONES.....	90
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	92
ANEXOS	
1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	96
2. ENCUESTA.....	97

RESUMEN

La investigación se realizó en COMIN S.A.C. en el año 2015, participaron los trabajadores de dicha empresa, las variables fueron gestión de personal y desempeño laboral.

La investigación tiene como objetivo general “Demostrar que la Gestión de Personal incide en el Desempeño Laboral de los Recursos Humanos de COMIN S.A.C - Cajamarca.”, por lo cual el estudio es una Investigación Aplicada, ya que se busca resolver un problema y encontrar respuestas a preguntas específicas. En razón de que se utilizará conocimientos de la ciencia administrativa a fin de aplicar la gestión de personal y desempeño laboral.

La investigación plantea la Gestión de Personal como una variable determinante en el Desempeño Laboral como referencia a la teoría relacionada al enfoques de gestión de personal, planificación estratégica de recursos humanos, análisis de puestos, relaciones interpersonales, capacitación de recursos humanos, gestión de capacitación, motivación laboral, calidad de servicio.

Los datos estadísticos que sostienen esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación de un instrumento de obtención de información basado en una encuesta formada por 14 preguntas de carácter ordinal, aplicado a 24 trabajadores que laboran en COMIN S.A.C– Cajamarca. Los resultados demuestran que hay influencia entre las variables estudiadas, que se encuentra en un rango de 0,636 y 0,868 demostrando su alto grado de significancia.

Finalmente se concluye que La Gestión de Personal incide en el Desempeño Laboral de los Recursos Humanos de COMIN S.A.C. –Cajamarca.

Palabras Claves: gestión de personal, desempeño laboral.

ABSTRACT

The research was conducted at the COMIN S.A.C. Cajamarca 2015, attended by employees of that agency, the variables were Managing Personal and job performance.

The research has the general objective "Show that the Personnel Management affects job performance of Human Resources COMIN S.A.C.- Cajamarca ", so the study is an applied research, as it seeks to solve a problem and find answers to specific questions. Because of that knowledge of management science will be used to implement personnel management and work performance.

The research raises the Personnel Management as a key variable in work performance reference theory approaches related to personnel management, strategic human resource planning, job analysis, interpersonal relations, human resources training, management training, motivation labor, quality of service.

Statistical data supporting this research come from the results obtained by the application of an instrument for obtaining information based on a survey consisting of 14 questions ordinal nature, **applied to 24 workers at COMIN SAC - company - Cajamarca**. The results show that there is influence between the variables studied which is in a range of 0.636 and 0.868 demonstrating a high degree of significance.

Finally we conclude that personnel management affects job performance of Human Resources COMIN S.A.C- Cajamarca.

Keywords: personnel management, job performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se inicia haciendo constar la relevante importancia que actualmente tiene la gestión del personal en las organizaciones empresariales, gestión muy determinante para el éxito de las mismas.

En el primer capítulo se ha tenido en cuenta un diagnóstico concreto de la realidad problemática sobre la gestión de personal en COMIN S.A.C - Cajamarca, y el desempeño laboral de los mismos evidenciando ciertos problemas que presenta la organización. Asimismo se han tenido en cuenta los objetivos a los que se pretende llegar, tanto el general como los específicos, los aspectos que fundamentan la realización de la investigación, es decir los aspectos que lo evidencian estableciendo las hipótesis y la metodología de la investigación.

En el segundo capítulo se ha tenido en cuenta la información sobre los antecedentes desarrollados que tienen alguna aproximación, relación o similar con el presente estudio, haciendo constar los objetivos y los resultados alcanzados en cada uno de los estudios considerados como antecedentes. De la misma manera se despliega el marco conceptual sobre el cual se fundamenta la investigación, el cual contiene conceptos y terminología utilizada en el marco teórico.

En el capítulo tres, se ha desarrollado la presentación, análisis e interpretación de resultados generando en este capítulo las conclusiones, recomendaciones que ha aportado la investigación de la misma manera se presenta la bibliografía que fundamentó la investigación y los anexos requeridos por la estructura sugerida por la universidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La Empresa COMIN S.A.C.- Cajamarca es una empresa de contratistas y de servicios, dedicada a la construcción de obras civiles, mineras e industriales a nivel nacional, para el sector público y privado; ubicado en Jirón Los Fresnos 268 Urbanización El Ingenio

La Empresa COMIN S.A.C. - Cajamarca se desarrolla en un mercado sumamente competitivo, pero la condición de la Empresa COMIN S.A.C. no lo exime de desarrollar una gestión eficiente tanto para el cliente del sector público o privado.

Evidentemente el recurso humano cumple una función fundamental en la gestión eficiente de las organizaciones, ya que el sistema organizacional se articula con el desempeño de dicho recurso. Por tanto la gestión de Personal es fundamental para la eficiencia del desempeño de la organización.

La Empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca , cumple una función neurálgica en la zona norte de la Región Cajamarca, sin embargo se puede observar que existen falencias en la atención al cliente.

Por consiguiente se evidencia deficiencia en la gestión del personal, en el aspecto de la planificación de la organización y esto incide en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

En la actualidad la Empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca tiene como meta brindar confianza calidad y seguridad, buscando siempre oportunidades para la superación de los trabajadores y de la sociedad, pero se percibe un nivel alto de insatisfacción de los clientes con respecto al desempeño laboral de los trabajadores, develando las falencias en gestión de personal.

El bajo nivel de desempeño laboral influye en la calidad de servicio que se brinda al cliente, de la misma manera los procesos de la organización no se desarrollan de manera eficiente, obstaculizando el crecimiento en imagen y presencia de la Empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Se percibe que las relaciones interpersonales entre los trabajadores es bastante tenso lo que hace suponer que esto incide de manera directa en el desempeño laboral de los mismos.

Finalmente se observa una débil motivación laboral, y poca identificación con la organización, el cual nos da los indicios que esto termina repercutiendo en la calidad de servicio hacia el cliente, ya que en algunas ocasiones se evidencia un negativo comportamiento de los trabajadores hacia los clientes, mermando la imagen de la organización.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación está comprendida en la región Cajamarca, en la provincia de Cajamarca y, en la Empresa COMIN S.A.C. Jirón Los fresnos 268. Urbanización El ingenio.

1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL

El grupo social de la investigación está comprendido por los 24 trabajadores de la Empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación toma como punto de partida el mes de enero del dos mil Quince y culmina en diciembre del mismo año.

1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La investigación abarca dos conceptos fundamentales como la gestión de personal y desempeño laboral.

1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 PROBLEMA GENERAL

¿La gestión de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca, 2015?

1.3.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS

- a) ¿La Planificación de Personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015?

- b) ¿Las Retribuciones Económicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015?

- c) ¿Los Beneficios Sociales inciden en la Motivación laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C– Cajamarca en el año 2015?
- d) ¿Las Relaciones Interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015?
- e) ¿La Capacitación de Personal influye en el desarrollo de Liderazgo laboral en COMIN S.A.C – Cajamarca en el año 2015?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la gestión de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Demostrar que la Planificación de Personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.
- b) Demostrar que las Retribuciones Económicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.
- c) Demostrar que los Beneficios Sociales inciden en la motivación laboral de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

- d) Demostrar que las Relaciones Interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

- e) Demostrar que la Capacitación de Personal influye en el desarrollo de Liderazgo laboral de COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

La gestión de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- a) La planificación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

- b) Las retribuciones económicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

- c) Los beneficios sociales inciden en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. -Cajamarca en el año 2015.

- d)** Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

- e)** La capacitación de personal influye en el desarrollo de liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca en el año 2015.

1.5.3 VARIABLES

Tabla Nro. 01 – Variables Operacionales

VARIABLES		DEFINICION OPERACIONAL	
DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	MEDIDAS	
<p>X: Gestión de Personal:</p> <p>Se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral.</p> <p>Fuente: 1</p>	X 1: Planificación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	X 2: Retribuciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	X 3: Beneficios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	X 4: Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	X 5: Capacitación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
<p>Y: Desempeño Laboral:</p> <p>Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.</p> <p>Fuente: 2</p>	Y 1: Nivel de Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	Y 2: Nivel de Productividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	Y 3: Nivel de Motivación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	Y 4: Nivel de Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	
	Y 5: Nivel de Liderazgo Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena. • Mala. • Pésima. 	

Fuente 1: <http://www.gestiopolis.com/concepto-administracion-personal/>

Fuente 2: <https://www.emaze.com/@AQWZQFZ/desempe%C3%B1o-laboral>

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- a) **TIPO DE INVESTIGACIÓN:** El presente estudio es una investigación aplicada, ya que se busca resolver un problema y encontrar respuestas a preguntas específicas, en razón de que se utilizará conocimientos de la ciencia administrativa a fin de aplicar la gestión de personal y desempeño laboral.
- b) **NIVEL DE INVESTIGACIÓN:** De acuerdo a la naturaleza del estudio, la investigación reúne las características de un estudio correlacional/causal.

1.6.2 METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- a) **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:** Los principales métodos que se utilizaron en la investigación serán: análisis, síntesis, deductivo, inductivo, descriptivo y estadístico.
- b) **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:** El presente estudio pretende analizar cuál es el nivel o estado de dos variables de una entidad privada en un momento dado, es decir en un momento determinado en el tiempo, por ello en relación al diseño de la investigación ésta es de tipo no experimental correspondiente a un estudio transeccional correlacional/causal.

Objetivo: Mediante el presente estudio transeccional correlacional/causal se pretende explicar las relaciones y causas del comportamiento de los recursos humanos de una entidad privada, teniendo en consideración que una de las variables (independiente) sea la posible causa de las

observaciones realizadas a la variable dependiente, considerando que ninguna de estas variables son manipulables.

1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

a) **POBLACIÓN DE ESTUDIO:** La población está compuesta por los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

b) **MUESTRA:**

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

POR

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población.

E = 0.01 (nivel de error 1%)

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 2.59 (99% de nivel de confianza)

$$n = \frac{(2.59)^2 * 24 * 0.5}{(0.5)^2(24-1) + (2.59)^2 * 0.5}$$

$$n = 23.549842$$

$$n = 24$$

Al ser una población finita se estudiara la totalidad de población compuesta de veinticuatro trabajadores de las diferentes áreas.

1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

a) TÉCNICAS: Encuesta.

b) INSTRUMENTOS: Para el estudio se ha considerado la utilización del cuestionario como herramienta principal en la recolección de los datos.

1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a) JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por algunas razones que se exponen bajo algunos lineamientos de carácter técnico y profesional y que se resumen de la siguiente manera:

En cuanto a su conveniencia, este estudio pretende dar a conocer si la gestión del personal que viene desarrollando la empresa COMIN S.A.C.- Cajamarca evitan un óptimo desempeño laboral de los trabajadores, es decir, la investigación pretende demostrar como incide de manera directa la gestión del personal en la eficiencia del desempeño laboral.

En cuanto a relevancia social, son muy importantes para quienes gestionan las diferentes organizaciones empresariales, ya que permitirá saber las bases y los fundamentos en los cuales se deberá sostener los diferentes planes de gestión de personal adecuada a

nuestra realidad local. De la misma manera, el presente estudio puede ser el inicio de futuras investigaciones relacionados al mismo, con carácter colateral.

b) IMPORTANCIA

La importancia de la investigación radica en poder proporcionar datos que corroboren la hipótesis permitiendo de esta manera realizar la retroalimentación a la gestión de personal que viene aplicando la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca, de esta manera se mejoraría el desempeño laboral y por ende la eficiencia de la organización.

c) LIMITACIONES

Las limitaciones presentadas durante el estudio radicaron en el acceso a la organización con respecto a las visitas de observación, puesto que la organización presenta una alta demanda de transacciones, lo que dificultó relativamente las entrevistas con los trabajadores ya que cuentan con un tiempo muy limitado, pero a pesar de ello se aplicó la estrategia adecuada para obtener información necesaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A NIVEL INTERNACIONAL

2.1.1 Barzola (2012) realizó un estudio descriptivo transversal, cuyo principal objetivo fue determinar qué criterios se utilizan en la selección del personal, con el fin de demostrar la relevancia de la gestión de recursos humanos en enfermería en el hospital privado quirúrgico de Mendoza-Argentina. Se estudió una muestra de treinta seis enfermeras; para la recolección de datos se utilizó encuesta escrita anónima conteniendo dieciocho preguntas con opciones de respuestas cerradas. Su principal conclusión fue que el personal que se desempeña en la institución no transitó un periodo de prueba lo que impidió evaluar el desempeño, develando la deficiencia en la gestión de personal en la institución lo cual termina repercutiendo en la deficiencia de identidad que desarrolla el recurso humano con relación a la institución.

2.1.2 Martin (2011) desarrolló un estudio de investigación empírica cuyo principal objetivo fue examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos. Se estudió una muestra compuesta por doscientos treinta y nueve empresas españolas. Para la recolección de datos se utilizó encuesta compuesta de setenta y dos afirmaciones. Su principales conclusiones fueron que existe una alta incidencia del efecto de las prácticas de recursos humanos propuestas sobre la retención del capital humano vinculado a los empleados; la dirección empresarial debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene, no sólo el capital intelectual sino, también, el capital social y el capital afectivo de sus empleados, demostrando la alta contribución de la gestión de recursos humanos.

2.1.3 Altuve (1999) desarrolló un estudio descriptivo- correlacional, cuyo principal objetivo fue determinar si existía relación entre los estilos de liderazgo percibidos por los empleados profesionales y el desempeño laboral de los mismos en una empresa privada Caracas- Venezuela. La muestra estuvo compuesta por ciento veinte nueva empleados. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento se empleó el cuestionario compuesto por veinte seis afirmaciones, el mismo que consto de tres partes que son; datos de identificación de la persona a evaluar, estilo de liderazgo, conducta de líder. Su principal conclusión fue que los empleados mayoritariamente se ubicaron dentro de la dimensión de la evaluación de desempeño indicando que ellos no cumplen con los objetivos requeridos por la empresa imperando por un compromiso hacia ésta, sino que tal vez lo hacen para ser promovidos, finalmente establece que la percepción de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral tuvo una correlación positiva alta.

2.1.4 Sánchez (2013) desplegó un trabajo de investigación cuyo principal objetivo consistió en evaluar el desempeño laboral de los docentes de la

Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I, por ser un estudio descriptivo el presente trabajo de investigación no presentó hipótesis, se evaluaron cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente, dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. Es un estudio de tipo observacional, transversal, prospectivo y descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue el de no experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, transaccional (en el tiempo) y descriptivo. Para la medición de la variable se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario diseñado para los estudiantes, integrado por 38 ítems que permitió medir los cinco aspectos anteriormente mencionados de la variable, por medio de una escala tipo Likert. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 19. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas aleatoriamente. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que un 93% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener dominio tecnológico, 85% manifestaron en mayor o en menor grado que sus docentes muestran tener dominio científico, 97% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% manifestaron en mayor o menor que sus docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales y 90% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener buena formación en valores éticos, concluyendo que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

2.2 BASES TÓRICAS

2.2.1 Gestión de Personal: Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana.

Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce. Pero es necesario no obviar los que Alles (2000) dice: *“Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella”*. (p.130)

Existen varios enfoques que sustentan y ponen en relieve la importancia de los recursos humanos, cada uno con diferente orientación, pero con la misma conclusión.

El elemento más importante dentro de una organización es el recurso humano. Entre éstos, describimos los tres más importantes:

2.2.1.1 Primer enfoque: Crecimiento y desarrollo de las organizaciones; Este enfoque explica que, el siglo XX será recordado, no por la llegada del hombre a la luna, ni por las dos guerras mundiales, tampoco por la caída del comunismo o por el descubrimiento de la medicina contra la tuberculosis o la polio; sino por el surgimiento de un número cada vez más creciente de organizaciones que

con sus productos (bienes o servicios) han contribuido a que los seres humanos tengan un mejor nivel de vida.

Este crecimiento y desarrollo de las organizaciones no será un crecimiento negativo o por inercia, sino un crecimiento planeado, con visión de futuro, donde se integren todos los recursos y en el cual el factor humano se constituye como el principal componente. Sobre este desarrollo Senge (1994) dice:

Nos refiere que las organizaciones tendrán que ser inteligentes, para crecer competitivamente. Las organizaciones, hoy en día, tienden a ser organizaciones del conocimiento. (p.320)

Luego, si es que aspiran a sobrevivir en el contexto actual, deben estar en permanente diálogo con sus usuarios o clientes, siendo capaces de responder asertivamente a las demandas que reciben; asimismo, para poder dialogar con el mercado, deben ser capaces de mantener una comunicación abierta y sincera al interior de ellas mismas.

Las organizaciones que tendrán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores en todos sus niveles, y las expectativas de sus clientes o usuarios y del medio externo en general, para promover cambios positivos en los sistemas de trabajo, en las actitudes de los trabajadores y en el valor agregado que se otorga al servicio que se brinda a la comunidad.

2.2.1.2 Segundo enfoque: Búsqueda de la excelencia en las organizaciones. Este enfoque fue desarrollado por el Dr. Edward Deming, personaje importante dentro de la concepción de la filosofía de la calidad total, con sus aportes nos ha permitido establecer escalas de calidad en las organizaciones. Por lo que Deming (1982) dice:

Si todos los trabajadores, desde su puesto actual de labores, se preocuparan por mejorar permanentemente la calidad de sus trabajos, aumentando la cantidad y reduciendo los costos asociados a los mismos; entonces contribuirán a que la organización sea vista como una entidad de prestigio y competitiva en el mercado. (p.239)

La calidad total, cuando se logra implantar adecuadamente en las organizaciones, ofrece un escenario ideal y posible para el desarrollo, en búsqueda de la excelencia.

Este enfoque gerencial en tal sentido es un enfoque de gestión de recursos humanos, que imperativamente obliga a ser constante en el proceso de cambio y mejoramiento continuo, debiendo involucrar a todas las personas sin excepción que conforman la organización, incluso a los proveedores y clientes. Incluye la renovación de los procesos de gestión, basada en un principio unificador que es el trabajo en conjunto o participativo, con nuevos roles en el liderazgo, creación de nuevos valores, una cultura de confianza, concibiendo un modo diferente de comprender y dirigir al factor humano que se constituye hoy en el principal activo en una cultura de éxito y desarrollo organizacional.

- El estilo de la cultura de una organización no solamente determina el comportamiento individual y global de sus miembros, diremos también, que define y tipifica lo que podríamos llamar “*la personalidad de la organización*”. Si la cultura define un comportamiento general de todos los miembros, es imperativa la necesidad de preguntarnos, si no es necesario, en los actuales momentos de competencia, reformular o mejorar la cultura de la organización.

Lo manifestado anteriormente solo puede ser posible con la creación de nuevos principios y valores que rijan la evolución, transformación, y desarrollo de tu organización, en un ambiente laboral donde se maximice esfuerzos para lograr mejorar la calidad de vida, poniendo énfasis en el trabajo en equipo, compromiso, lealtad, solidaridad, crecimiento y desarrollo personal, mejorando la capacidad de respuesta para brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios de los servicios de salud.

Las características de una cultura organizacional, se muestran, entre otros, a través de la existencia de:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo por resultados.
- Conciencia de ahorro de recursos.
- Preocupación por el autodesarrollo.
- Presencia de iniciativa.
- Preocupación por el cliente.

- Reconocimiento de los méritos.
- Estilos de liderazgo.
- Estilos de supervisión.
- Respeto por las normas.
- Significado del orden y la puntualidad.

2.2.1.3 Tercer enfoque: La Globalización: Este enfoque indica que el mundo organizacional moderno se caracteriza por ser: Dentro de este contexto, las organizaciones deben esforzarse al máximo por ser eficientes, es decir hacer buen uso de los recursos disponibles y eficaces, logrando las metas propuestas en los plazos previstos. Los mercados globalizados, exigen a las organizaciones que cumplan con cinco condiciones básicas para ser consideradas organizaciones competitivas. Estas condiciones son:

- Los productos/servicios deben ser de alta calidad.
- Deben ser proporcionados en la cantidad requerida.
- Entregados en la oportunidad debida.
- Los precios deben ser justos o razonables en comparación con los beneficios que brindan al cliente.
- Deben ser entregados con una excelencia en el servicio.

2.2.2 Planeación Estratégica de RRHH: La gestión estratégica de recursos humanos integra las prácticas, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. Por lo cual es necesario que veamos lo que Senge(1999) dice:

El cambio organizacional se describe como cambio profundo que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con «variaciones externas. (p.136)

La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como:

- El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización.
- Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización

2.2.2.1 Importancia del Capital Humano: Hoy en día el capital humano determina el éxito y fracaso de la organización, por esa razón; Porter (1990) dice:

El personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia o desarrollar servicios diferenciados. (p.163)

Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución; por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor.

Por otro lado, Directivos y ejecutivos públicos demandan cada vez más un giro articulado de los departamentos de RRHH para moverse de un valor percibido a través del entrenamiento de los empleados hacia un valor añadido real percibido por los clientes-usuarios, en consecuencia, el Plan Estratégico de RRHH sería el instrumento de respuesta para que estos recursos y esfuerzos del área de personal se traduzcan en valores económicos reales para los clientes - usuarios externos.

2.2.2.2 Análisis de Puesto: El análisis de puesto se puede definir como el examen del conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos. El resultado de este proceso puede ser una descripción de puesto o una especificación de puesto, la primera se centra en los deberes, responsabilidades y tareas que deben ejecutarse en los puestos, y la segunda, en las competencias que deben poseer aquellos que se espera desempeñen exitosamente los puestos.

El análisis de puesto es el fundamento para todas las actividades de planificación y gestión de RRHH, ya que antes de publicar y reclutar candidatos para los puestos disponibles, debe identificarse a través de la planificación de RRHH, el personal que se va a seleccionar. Una vez se haya identificado se debe desarrollar un “pool” o conjunto de candidatos de alta calidad de los cuales serán seleccionados aquellos que mejor respondan a los requerimientos del puesto; este proceso de análisis de puesto es fundamental para una efectiva selección y además este mismo proceso producirá los criterios que permitirán planear la sucesión de ocupantes de puestos dentro de la organización, así como también posibles transferencia y/ o promociones. Pero aún más, la contribución del análisis de puesto como eje fundamental de la planeación estratégica de RRHH, queda demostrada por el hecho de que una vez se hayan seleccionado los ocupantes de puestos, su desempeño se va a guiar por estas descripciones de puestos actualizadas, y de la misma forma, la evaluación de su desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en su puesto con su actuación en el mismo. Si este proceso de evaluación del desempeño revela deficiencias que pueden ser corregidas con entrenamiento y desarrollo, se deberán diseñar cursos y programas para tales fines; asimismo, el Sistema de Retribución generalmente se fundamenta en puestos clasificados con diferentes contenidos y complejidades y que a su vez demandan diferentes calificaciones, de forma que la compensación reflejará mayores responsabilidades y complejidades contenidas en los puestos.

2.2.2.2.1 Riesgo del Análisis de Puesto: Siendo el análisis de puesto un proceso esencial para la formulación e implementación del Plan Estratégico de RRHH, es oportuno advertir que si se trabaja sobre la base de descripciones de puestos no actualizadas, también se producirían demandas de habilidades, experiencias y conocimientos desconectadas de la realidad del puesto, y por consiguiente, estas informaciones no tendrían validez alguna para apoyar la implementación del Plan de RRHH.

En este mismo sentido, también se corre el riesgo de que una descripción de puesto muy general o vaga que no aporte información sobre a quién seleccionar para que cumpla los requisitos del puesto, afecte la viabilidad del Plan Estratégico de RRHH, ya que sin información específica de cada puesto, todo el análisis de puesto e inventario de conocimientos y experiencia tendría poca relevancia.

2.2.2.2.2 Perspectivas del Análisis de Puesto: El analista de puesto tiene que escoger una perspectiva o una combinación de perspectivas de análisis antes de iniciar el examen de los puestos, dependiendo de las informaciones requeridas, el tiempo y los recursos disponibles; así puede focalizarse en:

- La realidad o el trabajo que hacen los ocupantes de los puestos.

- La percepción que tienen los ocupantes de los puestos o el trabajo que ellos creen que realizan.
- El trabajo que deberían hacer los ocupantes de los puestos (punto de vista normativo).
- El trabajo que están en capacidad y condiciones de hacer los ocupantes de los puestos.
- El trabajo que los ocupantes de puestos quieran hacer o están motivados a hacer.

2.2.3 Beneficios sociales: La importancia de los beneficios sociales se acrecienta cuando se trata de prevenir la situación de desempleo y de proteger a quienes llegan a su edad de jubilación.

Decreto Legislativo N° 688 del año 1991, que solo reconoce a la compensación por tiempo de servicios, la bonificación por tiempo de servicios y el seguro de vida, hay una serie de beneficios adicionales que han logrado mantenerse vigentes: gratificaciones, descansos y vacaciones remuneradas, participación laboral o utilidades, y la asignación familiar.

2.2.4 Las Relaciones Interpersonales: Se refiere a la interacción del personal al interior de las organizaciones empresariales, y del personal con los usuarios.

Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud. Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo.

Cuando el personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial, su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando el personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuán pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo.

Trabajo de equipo quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimientos y una variedad de habilidades. La ayuda mutua surge entre los miembros de equipo cuando existe compromiso entre ellos y no sólo un compromiso con el proyecto.

2.2.5 Capacitación de personal: La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema.

Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) Las descripciones y especificaciones de los cargos.
- b) Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna.

- c) Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- d) El sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) Los expedientes del personal.

2.2.5.1 Las etapas de la gestión de la capacitación:

2.2.5.1.1 Análisis de las necesidades de capacitación:

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal. Los problemas del desempeño humano en las organizaciones pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación.

En una primera aproximación, conviene distinguir entre dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización:

- El enfoque correctivo
Encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos.
- El enfoque prospectivo
El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución.

2.2.5.1.2 Concepto y beneficios del análisis de necesidades

de capacitación: El análisis de las necesidades de capacitación permiten la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Al hablar de desempeño humano, estamos aludiendo a un sentido general, sin la rigidez de lo que anteriormente se llamaban áreas de desempeño.

El trabajo actual está marcado por un sentido de cambio y de flexibilidad, de modo que el análisis de necesidades debe inscribirse en el marco de esta nueva conceptualización y praxis laboral.

Muchos son los beneficios que se logran con el análisis de necesidades, pero hay uno que se considera más significativo y central: el análisis de necesidades desencadena un proceso de reflexión sobre el trabajo que se está haciendo en una organización: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados? Y

cómo el análisis debe ser realizado con periodicidad, constituye una oportunidad de hacer un alto en el camino para analizar, reflexionar y, lógicamente, tomar decisiones para mejorar.

En un sentido menos general, el análisis de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma de decisiones y todas sus implicancias técnicas y financieras han ordenado beneficios en una lista, indicando que los beneficios para la organización pueden ser que:

- La inversión en capacitación y formación tengan una direccionalidad y una localización
- Se pondrán en evidencia las prioridades en necesidades de capacitación de toda la organización.
- Se identificarán métodos apropiados para satisfacer estas necesidades.
- La capacitación será sistemática y planeada, pero lo suficientemente flexible para poder lidiar con los pedidos especiales.
- Los beneficios de la capacitación se medirán contra los costos iniciales.
- Se reconocerá la contribución que hace la capacitación al crecimiento y al éxito de la organización.

2.2.6 Desempeño laboral: Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que

pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas, los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Durante la evaluación se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

2.2.6.1 Factores que influyen en el desempeño laboral: Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la

satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

2.2.6.1.1 Satisfacción del trabajo: Con respecto a la satisfacción se plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

2.2.6.1.2 Autoestima: La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo,

este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

2.2.6.1.3 Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

2.2.6.1.4 Capacitación del trabajador: Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal

desempeñe su papel lo más eficientemente posible” El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”.

2.2.7 Productividad laboral: El primero de ellos, tiene que ver con la definición misma de productividad. La productividad de cualquier factor, según los libros de texto estándar, se refiere a la relación entre el valor de lo producido y la cantidad de insumos empleados en esa producción.

“En el caso de la productividad del trabajo, es la relación entre la producción y el volumen del factor trabajo empleado”. A pesar de su simplicidad, este concepto tiene diversas y poderosas connotaciones que han generado un gran debate en el ámbito conceptual, que frecuentemente se traslada al terreno político. Usualmente se le asocia con eficiencia.

Sin embargo, los desarrollos más recientes indican que no siempre es posible producir más al menor costo, sin comprometer el tema de la calidad de lo producido, y hacer esto, se involucra también el tema de calidad del empleo. Por tanto, los conceptos más modernos de productividad indican que no solo se trata de producir más, sino de producir mejor.

Otra confusión usual, es que a veces se traslapa el concepto de productividad del trabajo con rendimiento físico del trabajador o intensidad del esfuerzo físico “la productividad del trabajo refleja la influencia de todos los factores que afectan la productividad, incluyendo la acumulación de capital, cambio técnico y la organización de la producción. Mientras que la intensidad del esfuerzo laboral, que obviamente afecta la productividad del trabajo, es generalmente menos importante que la cantidad de capital que tiene el trabajador para trabajar o el nivel de tecnología productiva que utiliza”. Así, no se puede hablar que un trabajador es “más o menos productivo” sino de que ese nivel

de productividad depende tanto de su esfuerzo, como de las condiciones bajo las cuales realiza su actividad.

2.2.8 Motivación Laboral: Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Por tanto cabe mencionar lo que Chiavenato (2007) dice:

Los premios refuerzan las actividades humanas, ya que aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo y de los demás; amplía la interdependencia con terceros y con el grupo y ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino. (p.86)

Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales.

Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas. La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.2.8.1 Teorías de la motivación: Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su derredor.

Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados.

La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas.

La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición.

La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación.

No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

2.2.8.1.1 La teoría de la jerarquía de las

necesidades:Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, el cual propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal.

Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado.

El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

2.2.8.1.2 Teoría bifactorial de Herzberg: La teoría surgió de un examen de ciertos sucesos en la vida de ingenieros y contables. Desde entonces se han completado por lo menos otras 16 investigaciones, utilizando una extensa variedad de sujetos, haciendo de aquel trabajo original uno de los estudios más repetidos en el campo de las actitudes laborales».

Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Puesto que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma

pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción.

La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral.

2.2.9 Calidad de servicio: Debido a la Globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores y más complejos, dispuestos a elegir con decisión. Los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio de atención al cliente, así mismo el servicio de atención al cliente ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores.

En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes, ya que, en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí.

La búsqueda de una diferenciación competitiva se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado. Recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto.

En otras palabras, la calidad total es igual al producto principal más el ambiente del producto. Así, para llegar hacer un proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta.

En consecuencia debido al potencial que ofrece el ambiente del producto, tanto como para diferenciarlo como para realzar la calidad total percibida por el cliente, la administración del servicio se ha convertido en lo más importante, ya que, implica la habilidad de medirlo y por tanto, para contratarlo.

2.2.9.1 Importancia de la Calidad.- La calidad es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad resuelve un problema o agrega valor para alguien.

Por tanto ha habido un deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad. Estas medidas son subjetivas porque enfocan la percepción y la actitud, contrariamente a un criterio más objetivo y concreto.

Elas permiten a las empresas comprender mejor, de un modo más global, la actitud de sus clientes con relación a productos y servicios.

Las medidas subjetivas incluyen investigaciones de la satisfacción de los clientes, las cuales determinan su percepción en relación con la calidad del servicio del producto que recibieron. La medición de la actitud de los clientes se está volviendo un elemento cada vez más importante en el movimiento para la calidad total en las organizaciones.

El conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de una organización aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios.

Estas organizaciones conocerán las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar si están atendiendo a esas necesidades. Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar

la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la satisfacción del cliente deben medir con exactitud esas percepciones y actitudes. Si tales instrumentos son desarrollados de manera inadecuada, representarían de manera impropia las opiniones de los clientes. Las decisiones basadas en esas informaciones pueden ser perjudiciales para el éxito de la organización.

Por otro lado, las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes con relación a la calidad de sus servicios y productos pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

Si hablamos de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente. Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:

- ✓ **Servicio de Preventa:** Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ **Servicio en la Transacción:** Esta directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.
- ✓ **Servicio Postventa:** Tiene lugar después de la venta: Podemos concluir que la Calidad de Servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear valor agregado en los mismos.

2.2.9.2 Elementos Básicos en la Calidad del Servicio.- Para evaluar la calidad del servicio es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos básicos:

2.2.9.2.1 Atributos de la Calidad del Servicio: Está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que la empresa será capaz de desarrollar medidas para evaluar su desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente alguno atributos son fundamentales como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

2.2.9.2.2 Servicio Esperado: Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad.

2.2.9.2.3 Factor de Influencia: Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e indirectas, emitidas por

las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

2.2.9.2.4 Servicio Percibido: Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

2.2.9.2.5 Calidad del Servicio Prestado: La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de un determinado servicio está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

2.2.9.2.6 El Nivel de Satisfacción: Si el cliente quedo o no satisfecho con el servicio recibido es fundamental para obtener su lealtad con la empresa.

2.2.9.2.7 Nuevas Actitudes: Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

2.2.9.2.8 Nuevo Comportamiento: Está dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

2.2.9.3 Componentes de la Calidad del Servicio.- Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de cinco componentes:

1. **Confiabilidad:** Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.
2. **Respuesta:** Es la capacidad para brindar un servicio puntual.
3. **Seguridad:** Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.
4. **Empatía:** Atención personalizada y cuidadosa a clientes.
5. **Tangibles:** Corresponde a los aspectos físicos del servicio.

2.2.9.4 Dimensiones de la Calidad del Servicio.- Para medir la calidad de servicio percibido por el cliente ,la empresa y su personal deben tener en cuenta siete dimensiones:

1. **Respuesta:** La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que se tiene para entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Por ejemplo, si se trata de servicio hospitalario la capacidad de respuesta puede ser trágica. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo, y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.
2. **Atención:** Todo lo que implica para el cliente ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además invitado a regresar. No se debe dar lugar a la apatía, la indiferencia, el desprecio o los prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.
3. **Comunicación:** Establecer claramente que se está entendiendo al cliente y que también la empresa está siendo

entendida. No utilizar términos muy técnicos en presencia de alguien que pueda no entender nada acerca de lo que se está hablando.

4. **Accesibilidad:** ¿Cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido algún servicio y no lograron comunicarse con la empresa a tiempo?. No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.
5. **Amabilidad:** Se debe generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable al trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Se debe ser siempre amables.
6. **Credibilidad:** Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No se debe jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a la credibilidad de la empresa. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.
7. **Comprensión:** Es mantener una empatía con el cliente, colocándose en el lugar del cliente para entender sus necesidades.

2.2.9.5 Dinamismo de la Calidad: La calidad está en continua transformación, pero no siempre se pone el énfasis suficiente en definir y entender las pautas que guían el proceso de implantación de los sistemas de calidad. Los actuales sistemas

de gestión de calidad, al margen de que estén aplicados a productos o servicios, podemos decir que se soportan en cinco principios:

2.2.9.5.1 Centrado en el cliente: quienes determinan si un producto o servicio es aceptable y satisface sus necesidades son los clientes.

2.2.9.5.2 Compromiso total: el proceso de calidad se inicia con el liderazgo activo de la dirección y la participación de todos los miembros de la organización.

2.2.9.5.3 Medidas: La capacidad de medición de la calidad es pues un punto importante e imprescindible para un control y seguimiento del nivel de calidad.

2.2.9.5.4 Apoyo sistemático: todos los empleados han de recibir un mínimo de formación que les permita analizar y mejorar la calidad de su propio trabajo.

2.2.9.5.5 Mejora continua: un programa de calidad es sólo el inicio de un camino que no tiene fin, porque las oportunidades de hacer las cosas mejor son infinitas.

2.2.9.6 Beneficios de la Calidad del Servicio.- Las empresas que tienen un mayor porcentaje del mercado y una calidad mejor percibida que sus competidores pueden obtener ganancias mucho más altas que aquellas empresas con menor porcentaje de mercado o calidad inferior.

2.2.9.6.1 Retención del cliente: Una alta calidad crea clientes fieles y “boca a boca” positivo. Es un factor importante

en la decisión de compra. Determina la satisfacción del cliente, que afecta a que vuelva a comprar a la empresa y al boca a boca. Hay estudios que han demostrado que cuesta de 4 a 6 veces más conseguir un cliente que mantener uno ya existente.

2.2.9.6.2 Evitar la competencia en los precios: Normalmente las empresas situadas en los puestos del primer tercio en calidad cobran de un 5 a un 6 % más que las situadas en el tercer tercio. La alta calidad puede ayudar a evitar la competencia de precios y ayudar a maximizar los ingresos potenciales.

2.2.9.6.3 Retención de buenos empleados: Los empleados aprecian trabajar en operaciones que estén bien dirigidas y que produzcan productos de alta calidad. A los recepcionistas no les gusta recibir las quejas de los clientes. El absentismo, el cambio de personal y la desmoralización de los empleados están en la lista del precio de una calidad pobre.

2.2.9.6.4 Reducción de costes: Los costes asociados con la calidad incluye costes externos e internos y costes de sistemas de calidad. Los costes internos son aquellos asociados con la corrección de problemas descubiertos por la empresa antes de que el producto llegue al cliente.

Los costes externos están asociados a errores que sufre el cliente. Pueden ser muy caros cuando el cliente decide no volver debido a un problema con el servicio.

La administración moderna tiene en cuenta la calidad como elemento de satisfacción del cliente, de comportamiento, de conquista del mercado, de excelente grado de competitividad, y de incremento de productividad en las organizaciones.

La calidad gerencial empieza por la concientización del propio directivo, saber escuchar a todos y propiciar la participación del personal en aspectos administrativos y a los clientes mediante sugerencias y reclamos, contribuirán al auge de su organización.

2.2.10 Liderazgo de Laboral: La cuestión del talento está, hoy día, relacionada no sólo con la gestión de personas en las empresas, sino que es un tema que concierne directamente a la alta dirección de la organización y a todos sus directivos.

Sin un compromiso fehaciente y demostrado de los líderes de una empresa con el desarrollo de sus empleados, sus expectativas, necesidades, rendimiento y planes de carrera, es difícil hablar de una “estructura de talento de una organización” ni de que pueda ser ésta mejorada a partir de atraer, desarrollar y retener a la gente de talento. Lo mencionado anteriormente se ajusta a lo que Kotler (1998) dice:

El liderazgo es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo. (p.213)

Los empleados que son considerados líderes son aquellos que le agregan valor a su posición, quienes ocupan posiciones claves dentro de las empresas, capaces de generar cambios y mejoras gracias a su creatividad y entrega.

Los líderes deben conocer de sus asociados o colaboradores qué conocimientos, habilidades y manejos prácticos de las tareas muestran en el desempeño de sus funciones, su experiencia y cuán motivados y seguros de sí mismos se sienten.

Existe una ecuación que orienta al supervisor a la hora de actuar con cada uno de sus colaboradores en función de sus características individuales. Dicha ecuación está formada por tres factores: Saber, Querer y Poder, que da como resultado el desempeño.

- Saber: hace referencia a la competencia; es decir, los conocimientos y habilidades o manejo práctico de las tareas que posee el colaborador y la experiencia.
- Querer: hace referencia a la motivación, autoestima, seguridad en sí mismo, los motivos y el grado de compromiso que posee el colaborador.
- Poder: hace referencia al grado de oportunidad; es decir, si el colaborador dispone de los medios y contexto adecuados para poder actuar.

El liderazgo situacional provee un modelo de análisis de determinada situación y cómo adoptar el estilo de liderazgo adecuado. Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo que los supervisores o gerentes le dé a cada empleado puede variar dependiendo del nivel de desarrollo del empleado, sus competencias y su grado de compromiso hacia las tareas asignadas.

La gente tiende a variar su desempeño e incluso se desmotivan si la tarea a realizar es más compleja de lo que pensaban, así como puede ser diferente su comportamiento ante nuevas funciones u objetivos que el líder trata de cumplir a través del equipo de trabajo.

A los mandos medios, a los que les corresponde planificar, supervisar los trabajos y controlar a los equipos para que cumplan los objetivos propuestos y consigan una actuación adecuada de sus colaboradores, se adecúa justamente el modelo de liderazgo situacional.

Los mandos medios tienen características de líderes, pues influyen en el personal para que trabaje con entusiasmo y en equipo, al tiempo que les ayudan a satisfacer sus necesidades, escuchando y valorando sus opiniones, modelando la sensibilidad necesaria para poder identificar los valores de las personas a su cargo y hacerles desarrollar como profesionales y devengan en talentos.

Están comprometidos con el desarrollo del trabajo en equipo y, además, deben conocer cuál es la madurez, conocimientos y grado de compromiso de cada uno de los integrantes, por lo que deben estar capacitados para ejercer como líderes situacionales, dado que las personas con poca experiencia en el puesto de trabajo requerirán mayor seguimiento que las que cuenten con mucha experiencia y motivación.

Con empleados comprometidos que sepan trabajar en equipo, los mandos medios podrán obtener resultados de mayor valor, logrando que se identifiquen totalmente con lo que la empresa quiere y requiere de ellos. La aportación de los mandos medios constituye una generación de valor para la empresa, logrando la satisfacción de cada cliente a partir de la satisfacción de los clientes internos: sus colaboradores.

2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

2.3.1 Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

2.3.2 Cohesión: Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.

2.3.3 Competencia: Aptitud o capacidad para llevar a cabo una tarea.

2.3.4 Expectativa: esperanza o posibilidad de conseguir un cosa.

2.3.5 Fisiológica: Es un adjetivo que indica que algo es perteneciente o relativo a la Fisiología. Esta palabra indica, por lo tanto que algo está relacionado con el funcionamiento biológico de los seres vivos.

2.3.6 Globalización: Es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado

2.3.7 Inercia: Ocio es el tiempo de una persona para descansar y aprovecharlo en actividades que no sean meramente laborales, es un tiempo para realizar todo aquello que al individuo le guste y le divierta.

2.3.8 Lealtad: Lealtad es el carácter de una persona, cosa o animal leal. El término de lealtad expresa un sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, principios morales, entre otros.

2.3.9 Praxis laboral: Practica ejercicio laboral.

2.3.10 Riesgo: Amenaza concreta de daño que yace sobre la organización.

2.3.11 Talento: Conjunto de facultades, tanto artísticas como intelectuales, que dispone una persona y que entonces gracias a la disposición de las misma es capaz de destacar en algún nivel de estos campos.

2.3.12 Valor: Valor es un concepto amplio que puede referirse a la importancia, el precio o la utilidad de algo; a una cualidad, una virtud o un talento personal

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

3.1.1 Género de la persona encuestada.

Mediante observación, se pudo determinar los siguientes resultados en cuanto a género:

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Masculino	6	25,0	25,0
Femenino	18	75,0	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 02 Fuente propia.

Los resultados obtenidos mediante observación son totalmente determinantes: un 75.0% son trabajadores de sexo femenino, en tanto que un minoritario 25.0% son de sexo masculino. Ello implica inferencialmente, que las

organizaciones modernas no sólo no practican discriminación en cuanto al género de las personas, sino que además de ello, algunas organizaciones, como es el caso de la estudiada, integran dentro de su nómina un porcentaje mayoritario de sexo femenino, tal vez porque la contribución de la mujer, desde el punto de vista de la gestión financiera es mucho más efectiva o porque en el mercado laboral actual, las mayores ofertas provienen del género femenino.

3.1.2 Edad de la persona encuestada.

A la pregunta: *¿Cuál es su edad? Los resultados fueron los siguientes:*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Hasta 25 años	1	4,2	4,2
De 26 a 35 años	14	58,3	62,5
De 36 a 45 años	6	25,0	87,5
De 46 años a mas	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	

Tabla N° 03 Fuente propia

La información obtenida mediante la pregunta previamente citada demuestra que un escaso 4.2% tiene veinticinco o menos años de edad, sin embargo un contundente 58.3% respondió que tiene entre veintiséis y treinta y cinco años de edad. Por otro lado un no despreciable 25.0% manifestó tener entre trentaiseis y cuarentaicinco años de edad, por último un 12.5% respondió tener cuarentaiseis o más años de edad. De estos resultados se puede advertir que hay un considerable número de trabajadores que son

jóvenes que pertenecen a una generación inmersa en los nuevos conocimientos y herramientas tecnológicas que facilita la gestión de intermediación financiera como es el caso de la organización en estudio. Por otro lado los trabajadores que le siguen en número tienen entre treinta y seis y cuarenta y cinco años de edad, también pertenecen a una generación muy relacionada con la informática y las nuevas herramientas tecnológicas de gestión, mientras que las personas de más de cuarenta y seis años pertenecen a una generación que tuvieron que adecuarse a los grandes cambios tecnológicos.

3.1.3 Tiempo de servicio en la empresa COMIN S.A.C..

A la pregunta: *¿Cuál es su tiempo de servicio en la empresa COMIN S.A.C.- Cajamarca?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Menos de 01 año	3	12,5	12,5
De 01 a 05 años	13	54,2	66,7
De 06 a 10 años	6	25,0	91,7
Más de 10 años	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 04 Fuente propia

Ante las respuestas proporcionadas por los trabajadores a la respectiva interrogante, estos, en un minoritario 8.3% respondieron que vienen colaborando con la organización hace más de diez años, en tanto un contundente 54.2% respondieron

que vienen colaborando con la empresa COMIN S.A.C. entre uno y cinco años. Pero por otro lado existe un nada despreciable 25.0% de trabajadores que manifestaron que vienen trabajando en la organización entre seis y diez años, y por último un número de trabajadores equivalente al 12.5% manifestó que su experiencia de trabajo en la organización es menos de un año. Estos resultados son el fiel reflejo de la estabilidad laboral en el mundo moderno, es decir, una estabilidad laboral relativamente corta para los trabajadores que por lo general no excede de los tres años, luego de lo cual viene la desvinculación con la organización; en tanto que quienes demuestran alta efectividad laboral, son quienes mantienen mayores vínculos con la organización a través del tiempo.

3.1.4 Categoría o clase del trabajador.

A la pregunta: *¿Cuál es su categoría o clase en la empresa COMIN S.A.C.-Cajamarca?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Funcionario	4	16,7	16,7
Operario	15	62,5	79,2
Mantenimiento	2	8,3	87,5
Seguridad	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 05

Fuente propia.

Cuando a los encuestados se le planteó la interrogante respecto a su categoría o clase en la empresa COMIN S.A.C., éstos

respondieron de la siguiente manera: Un 8.3% manifestó que pertenecen al área de mantenimiento, en tanto un mayoritario 62.5% respondieron que trabajan en el área de operaciones (ventanilla de atención), pero un 16.7% de trabajadores respondieron que son funcionarios de la organización, en tanto que un 12.5% dejó manifiesto que laboran en el área de seguridad empresarial. La interpretación que se le puede dar a estos resultados es que más de la mitad de los trabajadores se encuentran laborando en el área de operaciones porque esta es el área estratégica y de mayor concentración del aspecto laboral, sin embargo la gestión administrativa está en manos de los funcionarios, quienes son los segundos en número por la misma naturaleza de la administración de las operaciones. Finalmente los aspectos de seguridad y mantenimiento también se ven reflejados en los resultados de categoría/clase.

3.1.5 Nivel de la Planificación de Personal en la Gestión Organizacional.

A la pregunta: *¿En qué nivel considera que se encuentra la Planificación de Personal que la empresa COMIN S.A.C.aplica en su gestión organizacional?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	2	8,3	8,3
Bueno	14	58,3	66,7
Malo	5	20,8	87,5
Pésimo	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 06 Fuente propia

Cuando a los encuestados se les preguntó por el nivel en que se encuentra la Planificación de Personal en la empresa COMIN S.A.C, las respuestas demuestran que un nada despreciable 58.3% piensa que el nivel de Planificación de Personal es bueno, de la misma manera un 8.3% respondió que dicha Planificación es buena. Por otro lado un alarmante 20.8% considera que dicha Planificación es mala, y un nada despreciable 12.5% manifestó que la Planificación de Personal en la empresa COMIN S.A.C. se encuentran en un pésimo nivel. De estos resultados se puede advertir que hay un contundente y mayoritario número de trabajadores que opinan que la función de Planificación de Personal en la empresa COMIN S.A.C. es buena o excelente, pero no hay que menospreciar que hay un porcentaje de trabajadores que en base a sus respuestas, que totalizan el 33.3%, dejaron evidencia de que la Planificación de Personal está en pésimos o malos niveles. En ambos casos las opiniones se deban probablemente a cómo están los resultados en sus áreas laborales.

3.1.6 Nivel de las Retribuciones Económicas.

A la pregunta: *¿En qué nivel considera que se encuentran las Retribuciones Económicas que la empresa COMIN S.A.C. destina a los Recursos Humanos?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	4	16,7	16,7
Bueno	16	66,7	83,3
Malo	3	12,5	95,8
Pésimo	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 07 Fuente propia

Los resultados obtenidos mediante esta interrogante demuestran que los trabajadores en un 16.7% consideran que las retribuciones económicas en la empresa COMIN S.A.C. son excelentes, en tanto que un mayoritario 66.7% respondieron que dichas retribuciones son buenas, un 12.5% respondió que las retribuciones económicas son malas y un minoritario 4.2% manifestó que las retribuciones económicas son pésimas. Ello implica que los trabajadores del Banco de la Nación Agencia 01 – Huacho, mayoritariamente consideran que las retribuciones económicas que les proporciona la organización para la que trabajan son excelentes o buenas y las aceptan de manera contundente, en tanto un menor porcentaje de trabajadores consideran que las retribuciones económicas que la empresa les proporciona son malas o pésimas; ello se deba probablemente a la percepción que tiene el trabajador de estar desarrollando una

carga laboral alta que no es compatible con la remuneración que reciben, es decir, para ellos no existe equidad entre la labor que realizan y las remuneraciones que reciben.

3.1.7 Nivel de los Beneficios Sociales.

A la pregunta: *¿En qué nivel considera que se encuentran los Beneficios Sociales que la empresa COMIN S.A.C aplica a los Recursos Humanos?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	8	33,3	33,3
Bueno	9	37,5	70,8
Malo	6	25,0	95,8
Pésimo	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 08 Fuente propia

La información obtenida mediante la pregunta previamente citada demuestra que un escaso 4.2% piensa que los beneficios sociales que la empresa aplica a sus trabajadores son pésimos, asimismo un 25.0% respondió que dichos beneficios sociales son malos. Por otro lado un porcentaje consistente en 37.5% considera que dichos beneficios sociales son buenos, en tanto que 33.3% manifestó que los beneficios sociales que la empresa aplica con sus trabajadores son excelentes. De estos resultados se puede advertir que hay un considerable número de trabajadores que se sienten satisfechos con los beneficios sociales que la entidad les otorga, consideran que dichos

beneficios coman sus expectativas. Sin embargo existe un porcentaje equivalente a 29.2% que en base a sus respuestas, dejaron evidencia que los beneficios sociales que reciben de parte de la entidad no los satisface; ello se deba probablemente a la percepción de alta carga laboral que consideran que tienen y piensan que dichos beneficios no son lo suficientes.

3.1.8 Nivel de las Relaciones Interpersonales.

A la pregunta: *¿En qué nivel considera que se encuentran las Relaciones Interpersonales entre los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	6	25,0	25,0
Bueno	12	50,0	75,0
Malo	4	16,7	91,7
Pésimo	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 09

Fuente propia

Ante las respuestas proporcionadas por los trabajadores a la respectiva interrogante, estos, en un minoritario 8.3% respondieron que las Relaciones Interpersonales entre los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. son pésimas, en tanto, un nada despreciables 16.7% respondieron que dichas Relaciones Interpersonales son malas. Pero por otro lado existe un 25.0% de trabajadores que manifestaron que las Relaciones Interpersonales con los compañeros de trabajo son excelentes, y

por último un mayoritario 50.0% manifestó que dichas Relaciones Interpersonales son buenas. La interpretación que se puede dar antes estos resultados es que, las tres cuartas partes de los trabajadores que fueron encuestados manifiestan que las Relaciones Interpersonales con los compañeros de trabajo son positivas, lo que genera un mejor clima organizacional en el desarrollo de sus funciones. En tanto una cuarta parte de los trabajadores manifiestan que las relaciones con sus compañeros son negativas y perciben un clima organizacional negativo.

3.1.9 Nivel de la Capacitación de Personal.

A la pregunta: *¿En qué nivel considera que se encuentra la Capacitación de Personal que la empresa COMIN S.A.C. aplica a los Recursos Humanos?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	1	4,2	4,2
Bueno	14	58,3	62,5
Malo	6	25,0	87,5
Pésimo	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 10 Fuente propia

En cuanto a los encuestados se le planteó la interrogante respecto a los niveles de capacitación de personal que la empresa proporciona al trabajador, éstos respondieron de la siguiente manera: Un 4.2% manifestó que los niveles de capacitación de

personal son excelentes, en tanto un mayoritario 58.3% respondió que los niveles de capacitación de personal son buenos, pero un porcentaje equivalente a 25.0% de trabajadores respondieron que dichas los niveles de capacitación de personal son malos, en tanto un porcentaje de trabajadores consistente en 12.5% dejó manifiesto que dichos niveles de capacitación son pésimos. La interpretación que se le puede dar a estos resultados es que más de la mitad de los trabajadores consideran que están bien capacitados, probablemente por sus conocimientos en las labores a realizar, pero menos de la mitad de trabajadores consideran que aún no están lo suficientemente capacitados.

3.1.10 Nivel del Desempeño Laboral.

A la pregunta: *¿En qué Nivel considera que se encuentra el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	4	16,7	16,7
Bueno	18	75,0	91,7
Malo	1	4,2	95,8
Pésimo	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 11 Fuente propia

En cuanto a los encuestados se les preguntó por el nivel en que se encuentra el desempeño laboral en la empresa, las respuestas demuestran que un contundente 75.0% piensa que el

desempeño laboral se encuentra en un buen nivel, de la misma manera un 16.7% respondió que el desempeño laboral de los trabajadores es excelente. Por otro lado un 4.2% considera que dicho desempeño laboral es malo y un similar 4.2% manifestó que el desempeño laboral es pésimo. De estos resultados se puede advertir que hay un mayoritario número de trabajadores que sienten que su desempeño laboral es bueno excelente, probablemente porque los resultados que logran en cada periodo son compatibles con las metas planteadas por la alta dirección, pero no hay que menospreciar que hay un porcentaje de trabajadores que en base a sus respuestas, dejaron evidencia que perciben que el desempeño laboral es malo o pésimo, probablemente porque sienten que no están cumpliendo con la obtención de buenos resultados, o ellos mismos o los compañeros de trabajo.

3.1.11 Nivel de la Productividad Laboral.

A la pregunta: *¿En qué Nivel considera que se encuentra la Productividad Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	3	12,5	12,5
Bueno	15	62,5	75,0
Malo	3	12,5	87,5
Pésimo	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	

Tabla N° 12 Fuente propia

En cuanto a los encuestados se les preguntó por los niveles de productividad laboral en la empresa COMIN S.A.C., las respuestas demuestran que un 12.5% piensa que la productividad laboral es excelente, de la misma manera un 62.5% respondió que la productividad laboral en la empresa es buena. Por otro lado un 12.5% considera que la productividad Laboral es mala, y un similar 12.5% manifestó que la productividad laboral en la empresa es pésima. De estos resultados se puede advertir que hay un mayoritario número de trabajadores que se sienten altamente productivos desde el punto de vista laboral, pero no hay que menospreciar que hay un porcentaje de trabajadores que en base a sus respuestas, dejaron evidencia que perciben que no hay productividad laboral en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

3.1.12 Nivel de la Motivación Laboral.

A la pregunta: *¿En qué Nivel considera que se encuentra la Motivación Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	6	25,0	25,0
Bueno	12	50,0	75,0
Malo	4	16,7	91,7
Pésimo	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 13 Fuente propia

En cuanto a los encuestados se les preguntó por los niveles de motivación laboral en que se encuentran, las respuestas demuestran que un 50.0% piensa que la motivación laboral en la empresa es buena, de la misma manera un 25.0% respondió que la motivación laboral en la empresa COMIN S.A.C. es excelente. Por otro lado un 16.7% considera que la motivación laboral es mala, y un minoritario 8.3% manifestó que la motivación laboral es pésima. De estos resultados se puede advertir que hay un mayoritario número de trabajadores que se sienten motivados o muy motivados, probablemente porque son quienes anteriormente respondieron que los beneficios y las retribuciones que les asignan son equitativas, por tanto se sienten motivados, sin embargo los trabajadores que manifestaron no estar motivados es porque probablemente están dentro del grupo de aquellos que

considera que los beneficios sociales o retribuciones que se les asigna, no son equitativas con sus labores.

3.1.13 Nivel de la Calidad de los Servicios.

A la pregunta: *¿En qué Nivel considera que se encuentra la Calidad de los Servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	5	20,8	20,8
Bueno	15	62,5	83,3
Malo	3	12,5	95,8
Pésimo	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 14 Fuente propia

En cuanto a los encuestados se les preguntó por el nivel de la calidad de los servicios, las respuestas demuestran que un contundente 62.5% consideran que la calidad de los servicios son buenos, de la misma manera un 20.8% respondió que la calidad de los servicios son excelentes. Por otro lado un 4.2% considera que la calidad de los servicios en el banco son pésimas, en tanto que un porcentaje equivalente a 12.5% manifestó que la calidad de los servicios en la empresa son malos. De estos resultados se puede advertir que hay un mayoritario número de trabajadores que se sienten que la empresa COMIN S.A.C. atiende bien al público usuario y que dichos servicios proviene de ellos mismos,

pero no hay que menospreciar que hay un porcentaje de trabajadores que en base a sus respuestas, dejaron evidencia que perciben que el público usuario no recibe calidad de servicio, probablemente porque sienten que ellos mismos u otros compañeros de trabajo no están haciendo lo suficiente para satisfacer al cliente..

3.1.14 Nivel del Liderazgo Laboral.

A la pregunta: *¿En qué Nivel considera que se encuentra el Liderazgo Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?*

Análisis de Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	3	12,5	12,5
Bueno	16	66,7	79,2
Malo	3	12,5	91,7
Pésimo	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	

Tabla Nº 15 Fuente propia

En cuanto a los encuestados se les preguntó por el nivel de liderazgo laboral en que se encuentra la empresa COMIN S.A.C., las respuestas demuestran que un 12.5% piensa que el liderazgo laboral es excelente, de la misma manera un contundente 66.7% respondió que el liderazgo laboral es bueno. Por otro lado un 12.5% considera que dicho liderazgo es malo, en tanto que un 8.3% manifestó que el liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C. es pésimo.

De estos resultados se puede advertir que hay un mayoritario número de trabajadores que se sienten muy bien liderados o que están liderando muy bien, pero no hay que menospreciar que hay un porcentaje de trabajadores que en base a sus respuestas, dejaron evidencia que perciben que el liderazgo laboral no se está ejerciendo, y si se está ejerciendo, no es lo suficiente como para ser percibidos de manera positiva por los trabajadores que respondieron en este rango.

3.1.15 Prueba de Hipótesis

En la contrastación de hipótesis se recurrió al uso de la prueba no paramétrica Tau-b de Kendall, ya que esta prueba se utiliza para hipótesis que contienen variables cualitativas y se poseen categoría ordinales. Se reitera que el resultado final se extrajo del paquete estadístico para las ciencias sociales en su versión 21.0. A continuación se presenta el resultado de la prueba de cada una de las Hipótesis propuestas.

Hipótesis a:

- H₀:** La planificación de personal no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.
- H₁:** La planificación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Correlación bivariada Tau-b de Kendall			
Variables		Planificación de Personal	Desempeño Laboral
Planificación de Personal	Coefficiente de correlación	1.000	0.636
	Sig. (bilateral)	.	0.001
	N	24	24
Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.636	1.000
	Sig. (bilateral)	0.001	.
	N	24	24

Tabla nº16. Fuente elaboración propia

Aplicando la prueba Tau-b de Kendall obtenemos un coeficiente de correlación positivo de 0.636 y un nivel de significancia bilateral de 0.001. Como sabemos, si el nivel encontrado se encuentra entre los valores probabilísticos 0.0 y 0.049 entonces se debe rechazar H_0 . En concordancia con lo procesado y del resultado de significancia obtenido, 0.001 se encuentra entre los valores probabilísticos 0.000 y 0.010, por lo que obtenemos un nivel altamente significativo, por tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Es decir, la Planificación de Personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Hipótesis b:

H_0 : Las retribuciones económicas no influyen en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

H_1 : Las retribuciones económicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca.

Correlación bivariada Tau-b de Kendall			
Variables		Retribuciones Económicas	Productividad laboral
Retribuciones Económicas	Coefficiente de correlación	1.000	0.836
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	24	24
Productividad laboral	Coefficiente de correlación	0.836	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	.
	N	24	24

Tabla nº17 hipótesis b. Fuente elaboración propia.

Para esta segunda hipótesis se ha obtenido un coeficiente de correlación bastante alto (0.836), pues se acerca mucho a la unidad, además su nivel de significancia bilateral es de 0.000 Como sabemos, si el nivel encontrado es igual o menor que 0.049, como es el caso, entonces se debe aceptar H_1 . Por lo que se debe aceptar la hipótesis alternativa; Por tanto se debe afirmar que: Las Retribuciones Económicas influyen en la productividad laboral de los Recursos Humanos de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Hipótesis c:

H_0 : Los Beneficios Sociales no inciden en la motivación laboral de los Recursos Humanos de la empresa COMIN S.A.C – Cajamarca.

H_1 : Los Beneficios Sociales inciden en la motivación laboral de los Recursos Humanos de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Correlación bivariada Tau-b de Kendall			
Variables		Beneficios Sociales	Motivación laboral
Beneficios Sociales	Coefficiente de correlación	1.000	0.868
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	24	24
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.868	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	.
	N	24	24

Tabla nº 18 hipótesis c, fuente elaboración propia.

En esta prueba se ha obtenido un coeficiente de correlación positivo de 0.868 y un nivel de significancia bilateral de 0.000. Analizando los resultados se puede afirmar que el nivel encontrado se ubica entre los valores probabilísticos 0.001 y 0.049 de tal manera que se debe rechazar H_0 . En este caso se ha obtenido una correlación altamente significativa, el máximo de significatividad por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Los Beneficios Sociales inciden en la motivación laboral de los Recursos Humanos de la empresa COMIN S.A.C – Cajamarca.

Hipótesis d:

H₀: Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo no inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca.

H₁: Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Correlación bivariada Tau-b de Kendall			
Variables		Relaciones Interpersonales	Calidad de los Servicios
Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	0.859
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	24	24
Calidad de los Servicios	Coefficiente de correlación	0.859	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	.
	N	24	24

Tabla nº 19 hipótesis d, fuente elaboración propia.

En esta contrastación de hipótesis también se ha obtenido un coeficiente de correlación positivo de 0.859 y un nivel de significancia bilateral de 0.000. Como el nivel encontrado se encuentra entre los valores probabilísticos 0.0 y 0.049 entonces se debe rechazar H_0 . En concordancia con lo procesado y del resultado de significancia obtenido, 0.000 se encuentra entre los valores probabilísticos que no sobrepasa a 0.010, por lo que obtenemos una correlación altamente significativa, por tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; Es decir: las relaciones Interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Hipótesis e:

H₀: La capacitación de personal no influye en el desarrollo de liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

H₁: La capacitación de personal influye en el desarrollo de liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

Correlación bivariada Tau-b de Kendall			
Variables		Capacitación de Personal	Liderazgo Laboral
Capacitación de Personal	Coeficiente de correlación	1.000	0.729
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	24	24
Liderazgo Laboral	Coeficiente de correlación	0.729	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	.
	N	24	24

Tabla n°20 hipótesis e, fuente elaboración propia.

En esta última contrastación de hipótesis también se ha obtenido un coeficiente de correlación positivo de 0.729 y un nivel de significancia bilateral de 0.000. De la misma manera, el nivel encontrado se encuentra entre los valores probabilísticos 0.0 y 0.049 entonces se debe rechazar H_0 . Y asimismo el resultado de significancia obtenido es de 0.000 y éste se encuentra entre los valores probabilísticos que no sobrepasa a 0.010, por tanto obtenemos una correlación altamente significativa, por lo que se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; Es decir: La capacitación de personal influye en el desarrollo de liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C– Cajamarca

Resumen de prueba de hipótesis

Resumen de prueba de hipótesis			
Hipótesis – Variables	Coefficiente de correlación	Nivel de significancia	Asociación de Variables
Ha. Planificación de Personal – Desempeño laboral	0,636	Alto (.001)	Si
Hb. Retribuciones Económicas – Productividad laboral	0,836	Alto (.000)	Si
Hc. Beneficios Sociales – Motivación laboral	0,868	Alto (.000)	Si
Hd. Relaciones Interpersonales – Calidad de los servicios	0,859	Alto (.000)	Si
He. Capacitación de Personal – Liderazgo laboral	0,729	Alto (.000)	Si

Considerando que las cinco hipótesis específicas planteadas han demostrado que contienen variables que tienen entre si un alto grado de significancia y coeficientes de correlación positivos, entonces se puede afirmar categóricamente que se ha comprobado la hipótesis general que establece que: La gestión de personal influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.

3.2. CONCLUSIONES

1. El presente estudio deja establecido que la planificación en la empresa COMIN S.A.C.- Cajamarca, es percibida como adecuada por la mayoría de los trabajadores, aunque es evidente que existen algunas falencias locales de poca relevancia. Los trabajadores asocian de manera directa que su desempeño laboral radica en los lineamientos estratégicos que emite la oficina central de la organización los mismos que son implementados por los funcionarios encargados de la gestión; del mismo modo la aplicación adecuada de la planificación ha permitido al personal afrontar de manera eficiente la sobrecarga de operaciones que realiza esta empresa.
2. También se concluye que las retribuciones económicas son percibidas por los trabajadores como elementos determinantes en la productividad laboral, al contar con una remuneración básica y sobre ello beneficios económicos, para los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.-Cajamarca; en el factor de retribuciones económicas se percibe que la mayoría de los trabajadores está satisfecho con las políticas remunerativas de la organización las cuales según la percepción, estimula su productividad laboral, desarrollándose un factor motivacional positivo. Por tanto es vital reconocer cómo las políticas remunerativas, si son adecuadas, inciden positivamente en la productividad laboral.
3. Como tercera conclusión se señala que la mayoría de los trabajadores percibe un alto nivel de satisfacción con respecto a los beneficios sociales que otorga la organización pero se ha podido detectar que existe un porcentaje mínimo que tiene una percepción contraria, evidenciando que estas apreciaciones están muy relacionadas con la edad del trabajador, los más antiguos no están muy satisfechos con los beneficios sociales, por el contrario los trabajadores jóvenes están muy satisfechos con dichos beneficios, esto nos señala que la población de trabajadores jóvenes están más conscientes de la competitividad en el mercado laboral y los cambios en las organizaciones; por tanto las

políticas de beneficios sociales aplicado por la empresa COMIN.S.A.C. – Cajamarca, son los adecuados puesto que promueva la motivación laboral en la mayoría de los trabajadores de la organización.

4. Otra de las conclusiones a las que se ha llegado es que las relaciones interpersonales de los trabajadores son fundamentales para el desarrollo de la calidad de los servicios, puesto que se percibe que las relaciones interpersonales en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca son buenas, esto corrobora que un buen clima laboral es determinante para incrementar la calidad del servicio; los resultados determinan que los trabajadores asocian su estado anímico y predisposición de servicio a las relaciones interpersonales que tiene con sus compañeros; esto se percibe a través de compañerismo y las pocas incidencias por cuestión de servicios en el libro electrónico de reclamaciones.
5. Como última conclusión, se señala que la capacitación que otorga la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca es buena, en la percepción de los trabajadores, la capacitación permanente es determinante en la eficiencia del liderazgo laboral, puesto que ellos afirman que al incrementar sus conocimientos estos inciden en la resolución de los problemas en sus respectivas áreas, generándoles empoderamiento y eficiencia en la gestión de procesos.

3.3. Recomendaciones:

1. Se recomienda establecer dentro de la planificación de la empresa COMIN S.A.C.- Cajamarca políticas de proyección social, basándose en los lineamientos nacionales que tiene la organización es necesario diseñar una planificación local con objetivos y metas alcanzables en mediano plazo, considerando de la misma manera estrategias de reconocimiento y participación de los trabajadores. Lo manifestado permitirá mantener e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa que beneficiara a la eficiencia de servicio hacia el cliente.
2. Se consolida la importancia de aplicar políticas de retribución económicas justas, que estén acorde a la demanda física e intelectual de los puestos. Por tanto se recomienda a la empresa COMIN S.A.C. - Cajamarca; mantener y mejorar los incentivos económicos que se aplican a provincias, del mismo modo se propone restablecer los bonos económicos que se otorgaban por flujo de operaciones realizadas a los empleados; la conservación y optimización de las estrategias, permitirá incrementar la productividad laboral en esta empresa.
3. Se debe establecer la necesidad de trabajar con los sindicatos activos de la empresa en la activación y propuestas de beneficios sociales, para generarle mayor seguridad a los trabajadores y que por tanto, se conservarán los niveles de satisfacción e identidad con la organización por parte de éstos.
4. Es necesario continuar con el fortalecimiento de las comunicaciones, pues éstas optimizan las relaciones interpersonales, mejora el clima laboral y trae consigo una percepción más positiva de la calidad de los servicios por parte de empleados y clientes. Es recomendable establecer reuniones constantes para que interactúen los trabajadores fortaleciendo los lazos laborales entre ellos.

5. Por último se concluye que es necesario continuar con las políticas de capacitación, pero se sugiere establecer un análisis de necesidades de capacitación, aunque ello responderá a los requerimientos de cada área, permitiendo de esta manera que las capacitaciones repercutan de manera positiva en el desarrollo del liderazgo laboral optimizando la dinámica en cada área, lo que permitirá alcanzar la calidad total en sus procesos.

3.4. REFERENCIAS:

Fuentes bibliográficas:

- Alles, M.A. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Argentina: Editorial Granica.
- Altuve, Serrano (1999) *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela
- Barzola, (2012). Gestión de recursos humanos en enfermería. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Cuyo, Venezuela.
- Blum, Milton y James Naylor. (1982) *Psicología Industrial, Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*, Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, I (1999). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chruden y Sherman, (1996) *Administración de Personal*. Editorial Continental. S.A. México.
- Demins, E. (1994) Los catorce Puntos de Deming aplicado a los servicios. Bogotá, Colombia: Editorial Díaz de Soto.
- Fleishman E. y Bass A. (1976) *Estudios de psicología industrial y del personal*. México D.F. Editorial Trillas.
- Georgopoulos, Basil S., Mahoney, G. & Jones, N. *Un acercamiento al Área de la Productividad. Aplicación diaria de la psicología*. v. 41, 1957.
- Kahn R. y otros (1964), *Stress organizacional, estudio del rol del conflicto y la ambigüedad*, Nueva York. Editorial Wiley.

- Martin, C (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras española. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid, España.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E (1990). *Administrando actitudes y performances* Homewood. Madrid, España: Editorial Irwin-Dorsey.
- Reyes, Agustín. (2005) Administración de personal. Distrito Federal, México: Editorial Limusa.
- Robbins, S.(2004) Comportamiento organizacional. Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall.
- Sánchez, A. (2013). Desempeño laboral en los docente de la facultad de Ingeniería, Química y Metalurgia; Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.
- Senge, Peter (1994). La quinta disciplina. Distrito Federal, México: Editorial Granica.
- Senge, Peter. (2000). La danza del cambio. Bogotá, Colombia: Editorial Ediciones Gestión 2000.
- Silíceo, A. (2004) Capacitación y desarrollo de personal. Bogotá, Colombia: Editorial Limusa.

Vroom, Víctor H.(1997) *Gestión de Personal: Los mejores métodos de Motivación y Evaluación del desempeño*. Rio de Janeiro: Editorial Campus.

Fuentes Hemerográficas:

Brayfield, A.H. y Crockett, W.H. (1955), "*Actitud del empleado y rendimiento del empleado*". Boletín de psicología, 52, 396-42

León, F., Sepúlveda, M. (1989). "*Satisfacciones E Insatisfacciones Herzbergianas en el Trabajo*". En: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.11 N° 1 pp. 93 – 113

León, F., Pejerrey, G. (1980). "*Factores considerados por empleados de oficina y por trabajadores mensuales al ofrecerles un puesto*". In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.12 N° 2 pp. 253 – 280.

López, J. (2005). "*Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*" In: *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, Vol. 8, N° 15.

ANEXOS

ANEXO 01 Matriz de Consistencia

“GESTIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMIN S.A.C. 2015”

EL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>Problema General:</p> <p>¿La gestión de personal incide en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca ,2015?</p> <p>1. Problemas específicos:</p> <p>a. ¿La planificación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca ,2015?</p> <p>b. ¿Las retribuciones económicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca 2015?</p> <p>c. ¿Los beneficios sociales inciden en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015?</p> <p>d. ¿Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015?</p> <p>e. ¿La capacitación de personal influye en el desarrollo de Liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015?</p>	<p>1. Objetivo General:</p> <p>Demostrar que la gestión de personal incide en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca, 2015.</p> <p>2. Objetivos específicos:</p> <p>a. Demostrar que la planificación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015.</p> <p>b. Demostrar que las Retribuciones económicas influyen en la productividad laboral de los Recursos Humanos de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.</p> <p>c. Demostrar que los Beneficios Sociales inciden en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa COMIN.SAC. 2015.</p> <p>d. Demostrar que las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015.</p> <p>e. Demostrar que la capacitación de personal influye en el desarrollo de liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca 2015.</p>	<p>1. Hipótesis General:</p> <p>La gestión de personal incide en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.,C.– Cajamarca 2015.</p> <p>2. Hipótesis específicas:</p> <p>a. La planificación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca ,2015.</p> <p>b. Las retribuciones económicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015.</p> <p>c. Los beneficios sociales inciden en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.– Cajamarca 2015.</p> <p>d. Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo inciden en la calidad de los servicios de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca 2015.</p> <p>e. La capacitación de personal influye en el desarrollo de liderazgo laboral en la empresa COMIN S.A.C.–Cajamarca 2015.</p>	<p>1. Variable Independiente:</p> <p>Gestión de Personal (X)</p> <p>Indicadores:</p> <p>X 1: Planificación de Personal</p> <p>X 2: Retribuciones Económicas</p> <p>X 3: Beneficios Sociales</p> <p>X 4: Relaciones Interpersonales</p> <p>X 5: Capacitación de Personal</p> <p>2. Variables Dependiente:</p> <p>Desempeño Laboral(Y)</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y 1: Nivel de Desempeño Laboral</p> <p>Y 2: Nivel de Productividad Laboral</p> <p>Y 3: Nivel de Motivación Laboral</p> <p>Y 4: Nivel de Calidad del Servicio</p> <p>Y 5: Nivel de liderazgo de laboral</p>

ANEXO 02

Encuesta

1. Genero del trabajador:
 - a. Masculino
 - b. Femenino

2. Edad del trabajador:
 - a. Menos de 25 años
 - b. De 26 a 35 años
 - c. De 35 a 45 años
 - d. Más de 46 años

3. Tiempo de servicio en la empresa COMIN S.A.C. – Cajamarca.
 - a. Menos de 01 año
 - b. De 01 año a 5 años
 - c. De 6 a 10 años
 - d. Más de 10 años

4. Categoría o clase del trabajador
 - a. Funcionario
 - b. Operario
 - c. Mantenimiento
 - d. Seguridad

5. ¿En qué nivel considera que se encuentran la planificación de personal que la empresa COMIN S.A.C. aplica en su gestión organizacional?
 - a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Malo.
 - d. Pésimo.

6. ¿En qué nivel considera que se encuentran las retribuciones económicas que el Banco de la Nación Agencia 01 destina a los recursos humanos?
- a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Malo.
 - d. Pésimo.
7. ¿En qué nivel considera que se encuentran los beneficios sociales que la empresa COMIN S.A.C. aplica a los recursos humanos?
- a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Malo.
 - d. Pésimo.
8. ¿En qué nivel considera que se encuentran las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?
- a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Malo.
 - d. Pésimo
9. ¿En qué nivel considera que se encuentra la capacitación de personal que a empresa COMIN S.A.C.aplica a los recursos humanos?
- a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Malo.
 - d. Pésimo
10. ¿En qué nivel considera que se encuentra el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?
- a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Malo.
 - d. Pésimo

11. ¿En qué nivel considera que se encuentran la productividad laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Malo.
- d. Pésimo

12. ¿En qué nivel considera que se encuentran la motivación laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Malo.
- d. Pésimo

13. ¿En qué nivel considera que se encuentran la calidad de los servicios de la empresa COMIN S.A.C.?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Malo.
- d. Pésimo

14. ¿En qué nivel considera que se encuentran el liderazgo laboral de los trabajadores de la empresa COMIN S.A.C.?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Malo.
- d. Pésimo