

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
EMPRESA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL TRC EXPRESS SAC,
TRUJILLO - 2018**

Presentado por:

Bach. DELGADO JUAREZ, REGINA NOEMI

Para optar el título profesional de Administración

Asesor:

Dr. CORONADO ESPINOZA, JESUS JACOBO

HUACHO – PERÚ

2019

**LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL TRC EXPRESS SAC,
TRUJILLO - 2018**

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA

ASESOR

Dr. REY LELIS BAUTISTA JUAN DE DIOS

PRESIDENTE

Mg. SANTIAGO ERNESTO RAMOS YOVERA

SECRETARIO

Lic. MANUEL BAZALAR BAZALAR

VOCAL

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional, en especial a mi MADRE que ha sido mi mayor soporte, mi mayor fuerza, mi mejor guía, para continuar ante cada adversidad que la vida me ha presentado. Mi madre mi mayor inspiración

Regina Noemi Delgado Juarez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas. A mis PADRES por ser cómplices de mi más grande sueño, que es ser profesional, por su amor, paciencia, confianza y comprensión hacia mi persona. Gracias porque jamás me dejaron sola, por caminar junto a mí y acompañarme en todo momento, sin importar nuestras miles de diferencias y la distancia.

A la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios superiores de manera satisfactoria durante los 5 años de preparación académica. Y a mí ASESOR de tesis, Dr. Jesus Jacobo Coronado Espinoza por su apoyo durante la elaboración de mi tesis.

Regina Noemi Delgado Juarez

ÍNDICE GENERAL

MIEMBROS DEL JURADO	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE GENERAL	6
RESUMEN	11
INTRODUCCION	12
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1. Problema General	16
1.2.2. Problemas Específicos	16
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	18
1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.	19
1.5.1. Delimitación organizacional:	19
1.5.2. Delimitación social:	19
1.5.3. Delimitación temporal:	19
1.5.4. Delimitación semántica:	19
1.6. VIABILIDAD DEL ESTUDIO.	20
CAPITULO II MARCO TEORICO	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	21
2.1.1. Tesis Internacionales.	21
2.1.2. Tesis Nacional.	24
2.2. BASES TEÓRICAS.	30
2.2.1. Gestión del Capital Humano.	30
2.2.2. Dimensiones.	44
2.2.3. Dimensiones.	84

2.3.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	107
2.4.	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	110
2.4.1.	Hipótesis General	110
2.4.2.	Hipótesis Específicos	110
CAPITULO III METODOLOGÍA		111
3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO	111
3.1.1.	Tipo de investigación.	111
3.1.2.	Nivel de investigación	111
3.1.3.	Diseño	111
3.1.4.	Enfoque:	112
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.	113
3.2.1.	Población	113
3.2.2.	Muestra:	113
3.3.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES	115
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	116
3.4.1.	Técnicas a emplear	116
3.4.2.	Descripción de instrumentos	116
3.5.	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	117
3.5.1.	Descriptiva	118
3.5.2.	Inferencial	118
3.5.3.	Validez y confiabilidad y análisis de los datos	119
3.5.4.	Confiabilidad del instrumento	120
CAPITULO IV RESULTADOS		122
4.1.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO	122
4.1.1.	De la variable la Gestión del Capital humano	122
4.1.2.	De la variable de la satisfacción laboral	127
4.2.	ANÁLISIS INFERENCIAL.	132
4.2.1.	Contrastación de la Hipótesis General.	133
CAPITULO V DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		142
5.1.	DISCUSIÓN.	142
5.2.	CONCLUSIONES.	143
5.3.	RECOMENDACIONES.	145

CAPITULO VI FUENTES DE INFORMACION	148
6.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	148
6.2. FUENTES ELECTRONICAS	149
ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	151
ANEXO N° 2: CUESTIONARIO	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalizacion de variables	115
Tabla 2: Validez del Instrumento	119
Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad	121
Tabla 4: De la variable la Gestión del Capital Humano	122
Tabla 5: Evaluación del desempeño	123
Tabla 6: Reclutamiento Personal	124
Tabla 7: Selección del Personal	125
Tabla 8: Trabajo en equipo	126
Tabla 9: De la variable Satisfacción laboral	127
Tabla 10: Absentismo laboral	128
Tabla 11: Motivación Personal	129
Tabla 12: Higiene en el trabajo	130
Tabla 13: Estabilidad laboral	131
Tabla 14: Resultados de la Prueba de normalidad de ajuste Kolmogorov	132
Tabla 15: Correlación entre la gestión del capital humano y la satisfacción	133
Tabla 16: Relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral	135
Tabla 17: Correlación Relación entre Satisfacción laboral y Reclutamiento del Persona	137
Tabla 18: Correlación entre Satisfacción laboral y Selección del Personal	138
Tabla 19: Correlación entre Satisfacción laboral y Trabajo en equipo	140

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: De la variable Gestión del Capital Humano	122
Gráfico 2: Evaluación del desempeño	123
Gráfico 3: Reclutamiento del Personal	124
Gráfico 4: Selección del Personal	125
Gráfico 5: Trabajo en equipo	126
Gráfico 6: De la variable de la satisfacción laboral	127
Gráfico 7: Absentismo laboral	128
Gráfico 8: Motivación laboral	129
Gráfico 9: Higiene en el trabajo	130
Gráfico 10: Estabilidad laboral	131

RESUMEN

El **Objetivo general** de la presente investigación fue determinar de qué manera la gestión del capital humano influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018. El tipo de investigación es aplicada, y el diseño fue no experimental, transversal, descriptiva correlacional casual; **metodología**. La población esta conformada 169 trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC. **La muestra** estuvo conformada por 118 trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC. Para el contraste de hipótesis se ha utilizado la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman que indica el grado de correlación entre la gestión del capital humano y la satisfacción laboral. Se obtuvo como **resultado** que en un 42,4% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC manifiestan que la gestión del capital humano se realiza de manera deficiente, un 38,1% sostiene que es regular y un 19,5% que es bueno. Con respecto a la satisfacción laboral, un 54,2% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que la satisfacción laboral es de manera regular, y un 34,7 manifiestan que es de manera deficiente y un 11,0% es bueno. Existe una relación significativa entre la gestión del capital humano y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo -2018, debido a la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,822 representando una correlación positiva moderada.

PALABRAS CLAVES: Gestión del capital humano y satisfacción laboral

INTRODUCCION

La presente investigación se aborda la importancia que tiene la gestión del capital humano en las organizaciones para alcanzar mayor productividad y competitividad y el crecimiento económico de la misma. Para ello es conveniente definir de manera fundamental, que es la gestión del capital humano. Cuando hablamos de capital humano nos referimos, por lo general, a concentrar una gama de conocimientos y de habilidades empleadas por las personas y las organizaciones, por lo tanto también las empresas y los países. Sin embargo, el alcance de la gestión del capital humano es muy amplio, en el sentido de que su acumulación tiene muchas repercusiones que trascienden el ámbito de las dinámicas productivas sin dejar por ello de ser repercusiones “económicas”. Cabe asumir que el incremento de la asignación de la gestión del capital humano tiene importantes beneficios y repercusiones sociales, en la medida de contar con una población más formada amplía las posibilidades de acción y elección de las personas y de la sociedad en su conjunto. Por otro lado, un incremento de la gestión del capital humano genera un aumento del potencial de crecimiento económico al facilitar la productividad en la mano de obra.

Como sabemos las organizaciones no funcionan sin las personas, y estas no viven sin las organizaciones. Esto quiere decir, que estamos en una sociedad de organizaciones. Por lo tanto las organizaciones y las personas, tienen una convivencia, día a día, la cual hace que esto sea cambiante y distinto. Smith o de Alfred Marshall. Smith asigna una importancia clave a los conocimientos humanos como promotores de la especialización productiva, que es lo que brinda las posibilidades de crecimiento de la renta al que comúnmente nos referimos como crecimiento económico. Marshall, por su parte consideraba que el capital más valioso es el que se invierte en las personas, en los seres humanos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

Las empresas de transportes interprovinciales a nivel nacional están reguladas bajo las normas básicas de servicio de transporte terrestre en el Perú con la ley N. °27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (en adelante, LGTT), y el Decreto Supremo N.° 017-2009-MTC, Reglamento Nacional de Administración de Transportes (en adelante, RNAT). La LGTT, en su artículo 2.a) define al transporte terrestre como: “el desplazamiento en vías terrestres de personas y mercancías”. A continuación, en el artículo 2.b) califica al servicio de transporte como la “actividad económica que provee los medios para realizar el transporte terrestre. No incluye la explotación de infraestructura de transporte de uso público”. Dado a este concepto se da a conocer, que el transporte terrestre es un servicio que permite a las personas desplazarse e interconectarse a través de una red vial. Es una actividad vital en la sociedad, que de la eficiencia de ella depende, se dé un gran desarrollo social y económico.

Como bien se sabe, en el año 2017 se puso en riesgo el transporte interprovincial, dado “lo que el parlamento busca aprobar, a través de un texto sustitutorio gestado desde la comisión de transporte”, cual permitirá que los vehículos y autos colectivos puedan circular por toda la carretera, sin ningún parámetro o control y ofrecer el mismo servicio que los buses interprovinciales. Situación que está en contra bajo el reglamento de administración de transporte. Las normas y control y los requisitos que exige el transporte interprovincial de pasajeros no lo van a poder cumplir estos vehículos, por el contrario aumentara los riesgos

hacia el transporte interprovincial, lo que no se da en otros países. Esto significaría que estamos retrocediendo a la época de los 1990 cuando se popularizó las llamadas “combis” en las pistas de Lima. Hay que recordar que los ómnibus de transporte interprovincial tienen medidas de seguridad, de las que carecen los autos colectivos, como por ejemplo, Administrador de velocidad, así como un control de GPS. A lo que se suma el control de jornada de conducción, a través de la hoja de ruta.

En la empresa de transportes interprovincial “TRC EXPRESS SAC”, está ubicada en el departamento de la Libertad – Trujillo, es una empresa que brinda servicios de transportes interprovincial que dio inicio a sus operaciones el 20 de junio del 2009, cuyas rutas son: Trujillo – Lima, Trujillo – Cajamarca, Trujillo – Chimbote – Lima, Lima – Chiclayo, y viceversas. Nuestro interés por investigar en esta empresa es porque encontramos dificultades como:

- a) Los colaboradores no son atendidos oportunamente con los derechos laborales que le asiste como: descanso semanal, vacaciones.
- b) Las actividades laborales se realizan excediendo las 8 horas reglamentarias, sin reconocimiento económico por exceder el tiempo de trabajo.
- c) Los incentivos no dinerarios en ningún modo se realiza para el beneficio de integración entre los colaboradores de la empresa y empleador.
- d) Los aportes de los colaboradores no son escuchados dejando de lado su participación del capital humano de la empresa.

e) Los trabajadores tienen sobrecarga de trabajo, y sin embargo son presionados para que se realice de manera inmediata; al no realizar el trabajo son sancionados, reprendidos de manera pública, y hasta en ocasiones son despedidos de la empresa.

f) No existe creatividad para incentivar al trabajador cuando realiza un buen trabajo, como por ejemplo, para celebrar el día de la madre, día del padre y día del trabajador.

g) No existe comprensión ante un problema familiar o personal, lo importante para ellos es trabajar en la condición en la que se encuentre el trabajador.

La empresa TRC EXPRESS SAC, desconoce la gestión y administración del personal, por los responsables del área de recursos humanos, llevándose la gestión del personal en forma empírica.

De continuarse con este tipo de gestión de personal la empresa, disminuirá la demanda de los clientes internos, consecuentemente la ausencia de clientes externos y menos ingresos económicos para la empresa.

Para ello se pretende analizar las variables que se desencadenan esta falencia a través de este estudio, logrando la eliminación de la deficiencia en la gestión del capital humano y satisfacción laboral, alcanzando aumentar estrategias en el mejoramiento del desarrollo organizacional.

Por lo que formulamos a continuación el siguiente problema

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la Gestión del Capital Humano influye en la Satisfacción Laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO - 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿En qué medida la evaluación del desempeño influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO - 2018?
- b) ¿De qué manera el reclutamiento del personal influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO - 2018?
- c) ¿De qué manera la selección del personal influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO - 2018?
- d) ¿En qué medida el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO- 2018?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la gestión del capital humano influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Demostrar de qué medida la evaluación del desempeño influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO – 2018
- b) Determinar de qué manera el reclutamiento del personal influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO – 2018
- c) Explicar de qué manera la selección del personal influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO- 2018
- d) Demostrar de qué medida el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO- 2018?

1.4. Justificación de la investigación.

Justificación por su conveniencia:

La presente investigación busca conocer la gestión del capital humano en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, siendo uno de los aspectos más importantes de la organización, ya que permiten su crecimiento y evolución; a fin de garantizar un adecuado ambiente de trabajo para que de esta manera se pueda lograr una satisfacción laboral. Desarrollar la gestión del capital humano permite identificar Las habilidades y competencias necesarias de cada trabajador para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los procesos del departamento de recursos humanos, mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados en la gestión del capital humano, con el fin de mejorar la calidad de trabajo de los clientes internos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

Justificación por su valor teórico:

Para este trabajo de investigación se recopiló una serie de conceptos y teorías que nos ayuda a comprender la importancia de las relaciones humanas contando con las variables de gestión del capital humano y la satisfacción laboral la misma que en los últimos años se ha dado la mayor importancia.

Justificación por su valor metodológico:

Esta investigación hará posible la aplicación y consolidación de la validez y confiabilidad de instrumentos para conocer la gestión del capital humano como la satisfacción laboral. Empleando métodos y técnicas de la investigación mediante un proceso en software. De esta manera los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas validas en este medio, como el cuestionario y el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

1.5. Delimitación del estudio.

1.5.1. Delimitación organizacional:

EMPRESA TRC EXPRESS SAC

1.5.2. Delimitación social:

Trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC – Trujillo

1.5.3. Delimitación temporal:

Mayo – Diciembre, 2018

1.5.4. Delimitación semántica:

Gestión del Capital humano: La gestión de capital humano necesariamente está ligada a los objetivos organizacionales propuestos por la planificación estratégica de

cualquier negocio, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades propias del ser humano en el mundo del trabajo.

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad

1.6. Viabilidad del estudio.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) Señala que una investigación es viable cuando se dispone de tiempo y recursos humanos, económicos y de información, por lo tanto, al disponer de estos se asegura la viabilidad del siguiente estudio

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

2.1.1. Tesis Internacionales.

(LUISA FERNANDA LERMA RUIZ & TATIANA ALEJANDRA MORALES HERNÁNDEZ, 2016), en su trabajo de investigación titulado “Relación del Capital Humano y competitividad: Caso Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira ”, tesis para optar el título de maestría en gerencia del talento humano, realizado en la ciudad Manizales – Colombia. Mayo, 2016.

Esta investigación tuvo como objetivo general: analizar las variables del capital humano y la competitividad en Instituciones de Educación Superior, caso Fundación Universitaria del Área Andina. Y sus objetivos específicos fueron: Reconocer la relación capital humano-competitividad en el marco de las relaciones empresariales, Describir los elementos de capital humano en el sector educativo y específicamente en la institución con relación a la educación, experiencia y condiciones de salud del personal, Interpretar a través las inversiones realizadas con respecto a procesos de formación por la Institución en los últimos cinco años el papel del capital humano y Establecer la relación del Capital Humano con la competitividad en el sector educativo de acuerdo con las subcategorías analizadas.

Se obtuvo como conclusión; La formación de los docentes es una forma de aumentar el capital humano en la institución y a la vez es un indicador interno y externo de la competitividad. En la institución, dentro de su gestión tienen implementados procesos de capacitación que permiten su formación en estudios pos graduales y educación continuada; además de estrategias internas de capacitación. Sin embargo, la política a la fecha se ha reducida de tal manera que ya tienen sólo 8 personas con apoyo adicional a los que se están formando en las especializaciones de la misma Institución, dejando al lado tener una inversión en el proyecto de vida de los colaboradores y contribuir también a logros de los objetivos organizacionales. La inversión de los últimos años no es suficiente frente a las demandas del mercado y exigencias en temas de calidad y productividad científica. La visibilización de la institución como competitiva pasa por el reconocimiento en la categorización docente, esta permite contar con un plan de carrera interna, aunque no considera beneficios como contratos a término indefinido u otro tipo de beneficios que permiten estabilidad al docente y al cumplimiento para procesos de acreditación institucional, la cual aportaría en términos de competitividad a indicadores de calidad e innovación.

El capital humano docente de la Fundación Universitaria del Área Andina, el 50% de ellos tiene contrato laboral a Medio tiempo o tiempo completo; seguido con el 46% a cátedra. Del total de los docentes el 19% es magister y a la fecha no tienen doctores vinculados (12 se encuentran en proceso de formación), cuenta con un total de 152 personas vinculadas a la categorización docente, aunque 45% en auxiliar y 35% en asistente y sólo el 18% en asociado. Se propone dentro del análisis del Capital para medir adecuadamente el valor e impacto que cada docente tiene dentro de la institución, incluir los siguientes elementos que da una visión real: Datos generales; tipo de contrato;

educación (formal y continuada); proyectos de investigación, proyección social e internacionalización; actividades administrativas, evaluación de desempeño, escalafón docente, idiomas, conocimientos específicos, competencias y reconocimientos.

El reconocimiento del CNA como institución que cumple es un objetivo central y se logra desde los indicadores que su vez muestran las condiciones del capital humano y este en la institución. En este caso con los datos recolectados se hizo el análisis de la información se hace un comparativo de las exigencias del CNA y las condiciones actuales de la Fundación, determinando los elementos en los que se debe mejorar para la búsqueda de la Acreditación que tiene como objetivo garantizar condiciones de calidad y hacer más competitiva las instituciones.

(SILVIA M.F. NAVARRO, 2012), en su trabajo de investigación titulado “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD” (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”, tesis para optar el título de licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, realizado en la ciudad Quetzaltenango – Guatemala. Marzo, 2012.

El objetivo general es: Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. Y sus objetivos específicos fueron: Evaluar el nivel de satisfacción laboral y su influencia en la productividad, Determinar la importancia que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva esto en su productividad y Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

Sus conclusiones son: Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad, Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho, Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos, Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado, Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

2.1.2. Tesis Nacional.

(SUSAN CAROL CUENTAS MARTEL ,2015), en su trabajo de investigación titulado “LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN LIMA

METROPOLITANA”, tesis para optar el título EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN, en la ciudad de Lima – Perú.

Su objetivo general de dicha investigación es: identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la universidad Inca Garcilaso de la Vega. Y sus objetivos específicos fueron: Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano de la Facultad de Educación que desarrollan los directivos con respecto a los docentes y Analizar las percepciones de los docentes con respecto a las estrategias de Gestión del Capital Humano desarrollada en la Facultad.

Sus principales conclusiones fueron: Los resultados de la investigación permiten llegar a las siguientes conclusiones en concordancia con los objetivos de la investigación: Los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash-Sede Central, tienen un desempeño laboral deficiente ya que según la calificación que hacen los jefes al respecto, en ninguna de las dimensiones investigadas se alcanza un nivel bueno ni mucho menos excelente. Un desempeño óptimo del capital humano requiere de un nivel más que aceptable, El Gobierno Regional de Ancash-Sede Central no cuenta con un Programa de Capacitación y Desarrollo que permita optimizar el desempeño de su capital humano. Esto se puede afirmar ya que los resultados de la investigación nos demuestran que la forma de capacitación que se da en la institución se realiza de manera improvisada sin una debida planificación, organización y evaluación adecuada, Las necesidades de capacitación no son identificadas previamente a la implementación de la capacitación y desarrollo, lo cual no permite determinar los objetivos de capacitación y desarrollo de manera efectiva ni evaluar los resultados para hacer el trabajo de retroalimentación de manera correcta, La implementación de las capacitaciones tienen serias deficiencias en lo que respecta a

la metodología y estrategias de aprendizaje. No se emplean estrategias novedosas y el enfoque no combina adecuadamente la teoría con la práctica. Además están dirigidas sólo a reforzar el desempeño actual de los trabajadores sin tener en cuenta el desarrollo del capital humano. 5. Después de los eventos de capacitación que se dan de manera muy esporádica, no se evalúa la efectividad de los mismos ya que no se evalúa el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño de los trabajadores, No existe la asignación presupuestaria adecuada para establecer un Programa de Desarrollo de Capital Humano, quedando dicha responsabilidad a iniciativa de los trabajadores ya que no reciben mayor apoyo para que éstos se capaciten y desarrollen fuera de la institución, La función de capacitación y desarrollo en el Gobierno Regional de Ancash-Sede Central ha incidido de manera mínima en su contribución a optimizar el desempeño de su capital humano.

(Bach. CYNTHIA SCARLETH FLORES PEÑA & Bach. LIZ PILAR HUAMAN CAPANI), en su trabajo de investigación titulado “GESTION DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO”, para optar el TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO en la ciudad de HUANCAYO – 2015.

Su objetivo general es: Determinar la influencia de la gestión de capital humano para la Competitividad de las Mypes de la Provincia de Huancayo, sus objetivos específicos son; Identificar de qué manera influye el proceso de provisión del capital humano en la generación de ventajas competitivas, Establecer la incidencia del mantenimiento del capital humano en el cumplimiento de metas de las Mypes de la provincia de Huancayo

y Determinar si el desarrollo del capital humano favorece el proceso de innovación en las Mypes de Huancayo.

Se obtuvo como conclusiones que: La gestión del capital humano influye positivamente en la competitividad de las Mypes de la Provincia de Huancayo, ya que integra capacidades, habilidades, conocimientos, convirtiéndose en una fuente primordial de ventaja competitiva, innovación, permitiendo el cumplimiento de objetivos de las micro y pequeñas empresas, El proceso de provisión del capital humano genera ventajas competitivas para las Mypes de la Provincia de Huancayo, como una práctica que busca generar valor en las empresas, a través de descubrir el valor individual y de equipos de trabajo. La gestión del capital humano se enfrenta al reto de generar ventaja competitiva a través de mantener talentos únicos y procesos claramente diferenciables. El mantenimiento del capital humano permite el cumplimiento de metas de las Mypes de Huancayo, buscando que su personal sea capaz de adaptarse a los cambios mediante la promoción del aprendizaje, del mantenimiento de un buen ambiente de trabajo y de la continua actualización de conocimientos para que no se corra el riesgo de quedar fuera del mercado. El desarrollo de habilidades del capital humano favorece en el proceso de innovación de Mypes de Huancayo, ya que obtienen entrenamiento, educación y experiencia, permitiendo que los trabajadores participen activamente en el proceso de innovación de la organización, siendo un elemento esencial para la supervivencia en los agresivos mercados, cuyas preferencias cambian constantemente.

(BACH. GODOY RAMOS CELIA JENNY), en su trabajo de investigación titulado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL CAYETANO HEREDIA, LIMA

2016.”, Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, en la ciudad de Lima – 2017.

Se logró como objetivo general: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016. Y objetivos específicos son: Describir el nivel de la gestión del talento humano desde la percepción del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Describir el nivel de la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Describir las características socio demográficas del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño de tareas del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Determinar la relación entre la gestión del talento humano y los beneficios laborales y/o remunerativos del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Determinar la relación entre la gestión del talento humano y las condiciones físicas del trabajo, del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo personal de los trabajadores de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Determinar la relación entre la gestión del talento humano y las políticas administrativas del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016, Determinar la relación entre la gestión del talento humano y las relaciones con la autoridad del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016,

Tuvo como conclusiones lo siguiente: Primera Se pudo determinar de acuerdo con el objetivo general que existe relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción

laboral del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, la correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral, al obtenerse un nivel de correlación $Rho = 0.271^{**}$ interpretándose como una correlación positiva, entre las variables, con un $\rho = 0.011$.

Segunda Se pudo determinar de acuerdo con el objetivo específico que existe relación entre el nivel de gestión del talento humano del hospital Cayetano Heredia, que el nivel inadecuada se encuentra dentro del primer cuartil, el nivel regular se encuentra en el tercer cuartil y el nivel adecuada también se encuentra en el primer cuartil.

Tercera Se pudo determinar de acuerdo con la hipótesis general, la satisfacción se encuentra en un nivel medianamente satisfecho en el trabajo. Cuarta Se pudo determinar de acuerdo con la hipótesis específica 1, se determinó que existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño de tareas del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, al obtenerse un coeficiente de correlación $Rho = 0.287^{**}$, interpretándose como una correlación positiva entre las variables, con un $\rho = 0.005$ ($\rho < 0.05$). Quinta Se pudo determinar de acuerdo con la hipótesis específica 2, se pudo determinó que existe relación entre la gestión del talento humano y los beneficios laborales y/o remunerativos del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, y obtenerse un nivel de correlación $Rho = 0.323^{**}$, la correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva entre las variables, con un $\rho = 0.002$ ($\rho < 0.05$).

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Gestión del Capital Humano.

A. Definición.

(Gary Becker, 1964) define la gestión capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo obtiene por acumulación de conocimientos generales o específicos. En esencia, la idea básica es estudiar a la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales, con el fin de acrecentar su eficiencia productiva y sus ingresos. Los individuos disponen parte de su renta pensando en satisfacciones monetarias y no monetarias futuras, entre ellos eligen cuidados médicos, educación adicional, se informan de nuevos puestos de trabajo. Tales fenómenos pueden considerarse mejor como inversión que como consumo.

(Feítas Triana.2008) Define la gestión del capital humano como un Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

(Padilla y Juarez, 2006) Define la gestión capital humano esencialmente como conocimientos y habilidades adquiridos a través de la educación formal e informal en el sistema educativo y en el hogar y también por conducto del regocijo, la destreza y la movilidad de la fuerza laboral. El capital humano se disminuye a causa de la obsolescencia de conocimientos y habilidades, o del deterioro de la salud de la persona. En el contexto actual dominado por el constante y rápido cambio tecnológico las

empresas requieren mantener su competitividad con trabajadores innovadores capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias, por ellos, la adquisición de conocimientos y habilidades permiten que los trabajadores se transformen más fácilmente a las nuevas exigencias en sus puestos de trabajo.

B. Historia de la gestión del capital humano

Según (Carmen Selva Sevilla, 2004) A principios de la década de los sesenta SCHULTS acuñó el concepto del capital humano, piedra angular de lo que algunos años después sería el núcleo teórico de una disciplina económica. Sin embargo, a lo largo de toda la historia del pensamiento podemos encontrar numerosas referencias a la idea subyacente en el concepto capital humano, referido este a la acumulación de conocimientos y educación/formación en el individuo.

Ya la idea del valor del ser humano estaba presente en PETTY, pues fue el primero en intentar medir la riqueza humana multiplicando por veinte el salario del individuo. Su propuesta no resultó muy aceptable dado que no disponían de instrumentos analíticos de costes y rendimientos, pero tiene mucho mérito al ser de los primeros que, al menos, consideraba la calidad del factor trabajo. Además, plantea una idea de política educativa al afirmar que los recursos humanos han de ser destinados a las profesionales más productivas, reduciendo su presencia entre las profesionales menos necesarias. Por todo esto, podemos considerar a PETTY como un claro precursor de la economía de la educación. A pesar de ello, sus aportaciones quedaron en el olvido durante un largo periodo de tiempo, circunstancia que fue en detrimento de un más temprano desarrollo de la economía de la educación.

SMITH fue el primero en considerar a la educación como inversión y al individuo educado como capital. Es decir, considera el gasto en educación como una inversión en capital humano, aunque sin utilizar este término, de la que se derivan rendimientos similares a los que se obtienen de las inversiones en capital físico.

C. Importancia de la gestión del capital humano

(LITTLEWOOD, 2004), nos muestra la magnitud que tiene el capital humano cuando nos dicen que en la “actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para hacer resolver los problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional”.

D. Tipos de capacitación.

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) los tipos de capacitación son:

1. Capacitación para el trabajo

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) nos dice:

La capacitación para el trabajo Es un servicio dirigido al trabajador para que desempeñe sus actividades laborales de manera adecuada, ya sea nuevo en la empresa o haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2002**) la capacitación para el trabajo se divide a su vez en:

- **Capacitación de pre ingreso.** “Es con el fin de brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que se necesita para que su desempeño sea de manera óptima en el puesto de trabajo”
- **Inducción.** “Es una serie de actividades que ayuden a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general”
- **Capacitación promocional.** “Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico”.

2. Capacitación en el trabajo.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2002**) nos dice:

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Busca lograr el resultado individual, y a la vez que los objetivos de la empresa sean de manera satisfactoria.

Para que los objetivos de la empresa se logren de manera conveniente, es imprescindible que se dé la capacitación dado que esto permite que el personal de la empresa logre desempeñar de manera eficiente sus actividades laborales.

E. Proceso de capacitación.

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) el proceso de capacitación está conformado en 6 pasos:

Primer paso: detección de necesidades

“La detección de necesidades consiste en encontrar la disimilitud que existe en lo que se debería realizar en puesto de trabajo y lo que verdaderamente se debería ejecutar. Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades se puede aplicar diversas técnicas e instrumentos”.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- Encuesta y Entrevista
- Observación
- Consultores externos
- Cuestionario
- Descripción del perfil del puesto
- Evaluación del desempeño

Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quien, cuando y como capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo a su importancia o urgencia.

Tercer paso: definición de objetivos

Tercer paso es establecer los objetivos que se procure lograr de manera eficaz el programa de dicha capacitación. Este tercer paso se pretende sugerir comportamientos y las características que se quieren obtener en los integrantes después de haber expuesto dicha capacitación.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista:

- **Objetivos de productividad:** “se busca aumentar la calidad, de tiempo y costo de operación”
- **Objetivos de desempeño:** “buscan mejorar el desempeño individual de los participantes”
- **Objetivos de habilidades y destrezas:** “buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes”

- **Objetivos de conocimientos:** “buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema”
- **Objetivos del dominio afectivo:** “buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes”

Cuarto paso: elaboración del programa.

Es muy importante que exista coherencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

- **El contenido**

“El contenido se refiere a los temas que se distribuyen en el programa de capacitación. Los contenidos de un programa de capacitación deben estar dirigidas a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso”.

Existen técnicas y métodos de capacitación, como se muestra en la siguiente lista:

- Conferencia y Conferencia con participación
- Clase formal y Capacitación en el trabajo
- Dramatización
- Método de aprender haciendo
- Estudio de casos
- Métodos audiovisuales

Quinto paso: ejecución

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizara
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos y contenidos
- Motivar e involucrar a los participantes
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios

Sexto paso: evaluación de los resultados.

“La evaluación de los resultados permite medir si los resultados del programa de capacitación ha sido realizado de manera eficiente”. La evaluación de informar sobre cuatros aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, que aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, que comportamiento se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

F. Comunicación interna

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) afirma:

La comunicación es parte fundamental dentro de una empresa, dado a que esto mantiene fortalecidos y en armonía a los integrantes de la organización. Al no existir una correcta comunicación, la organización tiene el riesgo de sufrir deterioros. La comunicación no solo debe existir para mencionar a los empleados políticas y procedimientos de la organización, sino también para ser escuchados y atendidos y se logre un buena productividad laboral.

❖ Tipos de comunicaciones

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) nos dice:

La necesidad de comunicación interna dará origen a una serie de acciones de comunicación interna, entre la cuales se puede mencionar las siguientes:

- **Comunicación de identidad corporativa:** hace referencia principalmente a los aspectos visuales de la identidad de una organización. Esta comunicación permite hacer diferencia de nuevas empresas, empresas que acaban de fusionarse, de empresas que han atravesado grave crisis y de empresas de fuerte expansión.
- **Comunicación de benchmarking interno:** “busca la comparación de la empresa con otras consideradas líderes del mismo o diferente sector.”
- **Comunicación de proyectos:** “da a conocer en profundidad el proyecto de la empresa e implicar a los públicos internos en su adopción y desarrollo”

- **Comunicación de transparencia y de puertas abiertas:** “se conduce a aumentar la credibilidad de los trabajadores y mostrar que la alta dirección busca una comunicación eficaz y honesta con ellos”
- **Comunicación de client-in:** “marca los objetivos de integrar todas las acciones de contacto con el cliente y el dialogo con los clientes de gran fidelidad, que llegan a ser considerados como publico interno”.
- **Comunicación de anticipación y prevención:** “es prevenir y dar a conocer los riesgos que se puede enfrentar como una amenaza en la organización”
- **Comunicación de cambio cultural:** “busca mejorar los aspectos de mayor relevancia de la parte interna de la empresa, para que su transformación sea visualmente interna y externa”
- **Comunicación de imagen interna:** “busca generar una buena imagen y opinión favorable en los clientes internos”
- **Comunicación de job enrichment:** busca mejorar el desempeño de cada puesto de trabajo, haciendo de la comunicación la herramienta de know how.
- **Comunicación de innovación:** “busca implicar a las personas en planes de progreso y valorar la creatividad de los empleados”.
- **Comunicación de conocimiento:** “busca comunicar los planes de formación y desarrollar el conocimiento como competencia esencial”.

G. Clima Organizacional

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) afirma:

El clima organizacional o clima laboral es el medio ambiente humano, que ayuda a desarrollar sus labores cotidianas de manera efectiva y con satisfacción física a los colaboradores de la empresa y que por la tanto genera una buena productividad.

El clima laboral puede definirse como las “características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir; en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”.

❖ **Las estrategias para optimizar del clima laboral**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2002**) La estrategia para optimizar el clima laboral parte de convencimiento de que el papel de las personas en las organizaciones es un factor clave para su desarrollo.

La política corporativa en materia de clima laboral debe basarse en los siguientes aspectos:

- **Condiciones de trabajo:** consiste en ofrecer calidad de servicio interno para la buena realización de sus labores como, ambientes adecuados, prestaciones de salud, servicios como comedor, guardería (cada vez más demandada), flexibilidad de horario, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas e instalación de zonas de descanso, entre otros.

- **Sistema de reconocimiento:** “muchos sistemas de reconocimiento se realizan después de una evaluación de desempeño, cuyo objetivo debe ser corregir las debilidades, reconocer los logros, capacitar, promocionar a los trabajadores”
- **Sistema de compensación:** “el sistema de salarios es sumamente importante. En primer lugar debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir, el justiprecio del trabajo en función de la complejidad y la responsabilidad individual.”
- **Consideración del personal:** “se recomienda que la consideración sea con todo el personal de la empresa y no sea de manera selectiva; no sería de recomendable ocasionar ciertas incomodidades.”
- **Valoración de los recursos humanos:** “se refiere a buscar de manera constante talentos internos o externos.”

H. El marketing interno

Según (Edilberto Chiavenato, 2002) nos afirma:

Se llama “marketing interno” a aquel que se responsabilice de promocionar la imagen de una compañía entre su empleados. El marketing interno indaga que los colaboradores se identifiquen por lo productos o servicios de empresa y a la vez con su filosofía y valores de su marca, mejorando en consecuencia su motivación y fidelización a la compañía.

Los beneficios para la empresa es obtener coherencia entre su imagen interna y externa para pueda ser más creíble.

El marketing interno se define también como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuradas, dirigidas y demás competentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores – “clientes internos”- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

❖ **El enfoque del marketing interno**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2002**) Requiere contar con los tres elementos del enfoque del marketing interno.

El marketing interno ha de estimarse como parte integral de la estrategia de la dirección.

- El proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la dirección.
- La alta dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

I. Auditoria del capital humano

Según (**Edilberto Chiavenato, 2002**) nos dice:

La auditoría del capital humano se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañadas de sugerencias para mejorar”.

La auditoría sobre recursos humano es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humano. Constituye, entonces, un instrumento de la función de control. En el área de Recursos Humanos la organización está más expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzo sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) Existen dos tipos de auditoria: interna y externa.

- **La auditoría interna.** Desde el punto de vista operativo corresponde al departamento de recursos humanos controlar su propio programa y política. Idealmente, dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma en que será controlado, y los criterios por medio por medio los cuales se juzgara la efectividad del mismo; por tanto el control debe quedar explícitamente establecido en cada plan de capacitación. Dentro del mismo de especificarse la forma en la que se están cubriendo o no las necesidades de control.
- **La auditoría externa.** En ocasiones es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorias. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidos cabalmente por los miembros de la organización

misma. La auditoría externa debe ser realizada por profesionales de indudable calidad, reconocidos por su dedicación al campo de los recursos humanos.

2.2.2. Dimensiones.

Según (M.M. **TEIJEIRO ALVAREZ, M.T. GARCIA ALVAREZ Y R.M. MARIZ PEREZ**) menciona que capital humano tiene cuatro dimensiones, los cuales son los siguientes.

A) Evaluación del desempeño.

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) nos afirma:

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

1. Por qué de se debe evaluar el desempeño.

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) afirma:

“Toda persona debe percibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo es su desplazamiento en el trabajo. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen para evaluar el desempeño de sus empleados son”.

- a) Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despidos de empleados.
- b) Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en los comportamientos, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evolución es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

2. Responsabilidad por la evaluación del desempeño.

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) afirma que:

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evolución del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión personal o aun comité de evolución del desempeño.

Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **El gerente**

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) nos dice que:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto en cada jefe mantiene sus autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

- **El empleado**

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) nos dice que:

“Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización”.

- **El empleado y el gerente**

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) dice que:

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora.

En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos.

- ✓ **Formulación de objetivos por consenso.** Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos deben establecerse por consenso, no deben imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, deber ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.
- ✓ **Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.** En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que comprometa a alcanzarlos. Esta es la condición sine qua non del sistema.

- ✓ **Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.** Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se toman inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humano (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
- ✓ **Desempeño.** Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
- ✓ **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.** Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
- ✓ **Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa.** Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el esfuerzo alcanzado.

3. El órgano de gestión de personal

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) afirma que:

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

4. Comité de evaluación

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**):

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de

cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. Está expuesta a las mismas críticas de literal anterior.

En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencia, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse

5. Evaluador 360°

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**):

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

6. Objetivos de la evaluación del desempeño

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) los objetivos son:

- Adecuación del individuo al cargo

- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- autoperfeccionamiento del empleado
- información básica para la investigación de recursos humanos
- calculo del potencial de desarrollo de los empleados
- estímulo a la mayor productividad
- conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
- otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En prontuario, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos con una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, y por otra, los objetivos individuales.

7. Beneficios de la evaluación del desempeño

Según (**Idalberto Chiavenato, 2002**) nos dice que:

Si el programa de evaluación del desempeño está bien elaborado, planeado y coordinado, esto genera beneficios a corto, mediano y largo plazos. Principalmente los que obtiene mayor beneficio son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

❖ Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con la base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo,
- contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar al estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño

❖ Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol

❖ **Beneficios para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y puede definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

B) Reclutamiento de personal

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) afirma:

El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe captar un contingente suficiente de aspirantes que abastezca de manera apropiada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos o aspirantes) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

1. El proceso de reclutamiento de personal

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) manifiesta que:

El reclutamiento implica un proceso que reforma de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre al

vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuando mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

2. Medios de reclutamiento de personal

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) manifiesta que:

Las fuentes de reclutamiento son las Áreas del mercado de los recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta múltiples fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a aspirantes para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibilidad (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

a) Reclutamiento interno

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) nos dice que:

El reclutamiento interno sucede cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencia (movimientos horizontales), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica.

- Transferencia y Ascenso
- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una profunda y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingreso a la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado)

Ventajas del reclutamiento interno

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) “el reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son”:

- **Es más económico:** “evita gastos en anuncios de periódicos u horarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato”.
- **Es más rápido:** evita los atrasos frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

- **Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:** ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- **Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:** alumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, esta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal:** “esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos”.
- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal:** “los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas”.

Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto que ingresan, además de motivación suficiente para llegar así. Si la organización no propone oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tiene potencial de desarrollo, estas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra deficientemente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia es un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan solo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Este provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

b) Reclutamiento externo

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) “el reclutamiento externo marcha con candidatos que provienen externamente. Cuando existen vacantes disponibles, la empresa busca reemplazar con personas ajenas a la organización, es decir; con personas externos recopilados mediante técnicas de reclutamiento”.

El reclutamiento externo recae en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente.

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencia y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades y Reclutamiento por internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

Según (**Idalberto Chiavenato, 2011**) las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- **Consulta de los archivos de candidatos:** de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamiento anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un curriculum vitae o una solicitud de empleo.
- **Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:** es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y de rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil de visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso. En este caso, el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

Ventajas del reclutamiento externo

- **Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización:** la entrada de recursos humanos promueve una importación de ideas innovadoras, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- **Remueva y enriquece los recursos humanos de la organización:** “sobre todo cuando la política es admitir personal de la categoría igual o mayor a la que se existe en la empresa”.
- **Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos:** eso significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

- **Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno:** el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del

candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuando más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- **Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos:** “se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios”.
- **En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno:** los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de la prueba debido a la inseguridad del proceso.
- **Puede provocar barreras internas:** cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa. Esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- **Suele afectar a la política salarial de la empresa:** “asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio”.

C) Selección del personal

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) nos dice que:

La selección del personal reside en elegir a la persona adecuada para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a lo más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño de la persona, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

1. Selección como proceso de comparación.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) manifiesta que:

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina x , y la segunda variable, y .

Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se contrata.

Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado. En realidad, esa comparación no se consolida solo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos o de las competencias requeridas se transformen en una ficha profesiografía o ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección.

2. La selección como proceso de decisión

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) dice que:

Una vez cotejado los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de a recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal administre tres modelos de comportamiento.

- **Modelo de colocación:** “cuando solo existe una sola vacante y un solo candidato, significa que el candidato debe admitirse a mas tramites cuando no se incluye la categoría de rechazo”
- **Modelo de selección:** “cuando hay varios candidatos y una sola vacante”
- **Modelo de clasificación:** “es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar”.

3. Bases para la selección de personal

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) afirma:

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante, así el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Obtención de la información sobre el puesto.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) la información del puesto vacante se recopila de seis maneras.

- **Descripción y análisis de puesto:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato – especificaciones – particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe

tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la observación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.
- **Requisición de personal:** “consiste en comprobar los datos que completo el jefe directo en la requisición de personal, con la determinación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener”.
- **Análisis de puestos en el mercado:** “cuando se trata de un nuevo puesto sobre el cual la empresa no tiene definición a priori, la opción es revisar empresas semejantes a puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan”.
- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda emplear ninguna de las alternativas anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
- **Competencias individuales requeridas:** “son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición”

4. Elección de las técnicas de selección.

Según (Edilberto Chiavenato, 2011) manifiesta:

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es seleccionar técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos.

❖ **Entrevista de selección.**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) nos dice que:

La entrevista es la selección más común en las empresas grandes, medianas, medianas y pequeñas. La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir, se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas. Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sobre todo barreras) que la comunicación humana. Para reducir estas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

❖ **Capacitación de los entrevistadores.**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) afirma:

El entrevistador toma un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones indagan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar

candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes.

- Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos
- Evitar preguntas capciosas
- Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés
- Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- Evitar emitir opiniones personales.
- Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) como bueno, regular o pésimo.
- Durante la entrevista, evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones

❖ **Construcción del proceso de la entrevista**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) considera:

Sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, puede ser estructurada y estandarizada o bien enteramente libre. Así, las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber.

- Entrevista totalmente estandarizada, es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas.
- Entrevista estandarizada solo respecto de las preguntas, las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato.
- Entrevista dirigida, no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- Entrevista no dirigida, no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denomina entrevistas no estructurales, no dirigidas, exploratorias, informales, son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

5. Etapas de la entrevista de selección

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) “La entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento”. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber.

- **Preparación de la entrevista**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) nos dice que:

Las entrevistas no deben ser sin preparación. Con cita o sin ella, necesita una entrevista estructurada con preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos.

Los objetivos específicos de la entrevista; lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

- **Ambiente**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) afirma que:

La preparación del ambiente merece suma importancia en el proceso de la entrevista, para evitar incomodidades que no permitan cumplir con el objetivo de la misma.

El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista.

- Ambiente físico; el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña, aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo.
- Ambiente psicológico; el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones.

- **Desarrollo de la entrevista**

Según (Edilberto Chiavenato, 2011) afirma:

La entrevista en si es la etapa principal del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes; el entrevistador y el entrevistado.

En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos en el material y el formal, íntimamente relacionados.

- Contenido de la entrevista; constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.
- Comportamiento del candidato; constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones.

Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

- **Cierre de la entrevista**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) nos dice que:

La entrevista debe darse y fluir con libertad, sin timidez ni inconvenientes. Es una custodia amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo, si se le contactara para conocer el resultado, y como será ese contacto.

- **Evaluación del candidato**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) afirma que:

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe iniciar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo observaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizo alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato; si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todas hayan sido entrevistadas.

6. Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Según (Edilberto Chiavenato, 2011):

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad) de informática de ventas, de tecnología, de producción, etc) el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por que la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

❖ Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método.

- **Pruebas orales;** “utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero solo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas”.
- **Pruebas escritas;** “son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos”.
- **Prueba de realización;** “se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo”.

❖ **Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.**

- **Pruebas generales;** son las que evalúan cultura y conocimientos generales.
- **Pruebas específicas;** son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos solo cubre temas de esa especialidad.

❖ **Tests psicológicos**

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**) afirma que:

El termino test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnostico de personalidad.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

D) Trabajo en equipo.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2011**):

Define el trabajo en equipo que son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Esto significa polivalencia.

1. Equipos de alto desempeño

Según (**James A.F.Stoner, 1996**) Por lo general, los atributos principales de los equipos de alto desempeño son los siguientes.

- **Participación:** “todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda”.
- **Responsabilidad:** “todos los trabajadores deben cumplir con sus obligaciones”
- **Claridad:** “es apoyarse mutuamente para que los objetivos de la empresa se concreten”.
- **Interacción:** “todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable”.
- **Flexibilidad:** “los trabajadores desean mejorar en su desempeño laboral”

- **Concentración:** “tener mejor expectativas en el centro de trabajo”
- **Creatividad:** “todos talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo”
- **Rapidez:** “todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades”.

2. Tipos de equipos

Según (**James A.F.Stoner, 1996**) afirma:

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar objetivos en común. En las organizaciones, desde siempre han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales.

❖ Equipos formales e informales

Los equipos o grupos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarlas tareas específicas que le sirvan a la organización para alcanzar sus metas. El tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente.

✓ Funciones de los grupos informales

Los grupos informales cumplen con funciones básicas.

- Mantienen y refuerzan las normas (conducta esperada) y los valores que sus miembros tienen en común.
- Ofrecen a sus miembros la sensación de satisfacción, posición y seguridad sociales.

- Ayudan a sus miembros a comunicarse. Los miembros de los grupos informales se enteran de las cuestiones que les afectan, desarrollando sus propios canales de comunicación para complementar los canales formales.
- De hecho los gerentes utilizan las redes informales para transmitir información “extraordinaria”
- Los grupos informales sirven para resolver grupo problemas.

❖ **Etapas de desarrollo de los equipos**

Hace **más 20 años**, **B.W.Tuckman** sugirió que los grupos pequeños pasan por cinco etapas a lo largo de su desarrollo:

- **La formativa.** En la etapa inicial, el grupo se forma y aprende el tipo conducta que le resulta aceptable al grupo.
- **La tormentosa.** Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, quizá se opongan a se forme una estructura de grupos y empiecen a reafirmar sus personalidades individuales.
- **La normativa.** En este punto se abordan los conflictos de han surgido en la etapa anterior y supuestamente, se resuelven.
- **La activa.** Como se han resuelto las cuestiones estructurales, el grupo empieza a funcionar como unidad.

2.2.3. Satisfacción Laboral.

A. Definición

(Newstrom, 2011) define la satisfacción laboral como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del colaborador. En consecuencia las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

(Bravo, Peiro y Rodríguez, 1999) existen dos aproximaciones al concepto de la satisfacción laboral, la postura unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, mientras que la segunda define que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y, además, cada aspecto se puede analizar separadamente.

(Robbins, 1998) define la satisfacción laboral que puede ser entendida como la actitud del empleado frente a su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y los valores que este construye sobre su puesto. Todo aquello se refleja en la sensación de bienestar derivada de ciertas condiciones laborales, tales como la relación con el superior, la política, el apoyo y las oportunidades de progreso que ofrece la organización y el trabajo en general. Esta satisfacción surge de la percepción que desarrolla el empleado de que el trabajo cumple valores laborales importantes para él y que, además, son congruentes

con sus necesidades. Se trata, pues, de que la satisfacción del trabajador está muy relacionada con la percepción subjetiva de lo que debería ser su trato.

B. Modelos teóricos de satisfacción laboral.

1. Aproximación bifactorial. La primera corriente que merece ser citada es la teoría que merece ser citada es la teoría bifactorial o dual desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Estos autores, tras diversos trabajos, demostraron que ciertos factores estaban asociados con la satisfacción y otros con la insatisfacción. Así, al conjunto de elementos que provoca satisfacción se le denomina factores motivacionales (reconocimiento, ser creativo en el trabajo, tener responsabilidades respecto a los demás y la promoción), mientras que los demás aspectos que son los responsables de la insatisfacción se catalogan como factores de higiene (política de la compañía, aspectos técnicos de la supervisión, relaciones interpersonales, salario y condiciones de trabajo). Una característica diferenciadora de estos dos conjuntos de factores es que los primeros son intrínsecos. Así pues, para incrementar no es necesario modificar los factores contextuales, sino mejorar el contenido del puesto de trabajo.

C) Teoría de las necesidades de McClelland.

Según este autor, todas las personas tienen tres tipos de necesidades:

- **Logro:** que refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia.
- **Poder:** que apela al interés por ejercer el control en el trabajo personal.
- **Afiliación:** que describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.

- ✓ **teoría de la equidad.** Según Adams, creador de esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. En este sentido, trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, así como los efectos que sobre dichas relaciones pueden tener la desigualdad percibida. Dentro de esta línea, la gente hace comparaciones en su trabajo, y tiende a juzgar la justicia al comparar sus insumos (la cantidad de bienes que usan para producir otros bienes) y recompensas que recibe con los de otras personas dentro de su propia empresa, o en la sociedad en general.
- ✓ **Teoría de las expectativas de Vroom.** Con este planteamiento se trata de explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Para ello se apoya en un modelo teórico elaborado a partir de los datos en diversos trabajos. En concreto, se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento organizacional: a) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas provenientes tanto de los individuos como del ambiente; b) las personas adoptan decisiones conscientes sobre su comportamiento; c) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; y, finalmente, d) los individuos escogen entre varias opciones el comportamiento, según sus expectativas de que determinado comportamiento produzca el resultado deseado. Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de las expectativas, cuyos componentes principales son: Esperanza de éxito en el desempeño, esto es, las personas que esperan ciertas consecuencias de su conducta, las cuales se convierten en expectativas, que afectan a la decisión sobre cómo debe ser el trabajo; valencia, entendida como el valor que le da al resultado de una conducta específica, el cual sirve para motivar a las personas, variando dicha valencia de una persona a otra; y, finalmente expectativa de esfuerzo –

desempeño, que trata de averiguar cuál es la percepción de la gente en torno a la dificultad que supone la ejecución de la tarea.

- ✓ **Teoría de la fijación de metas.** según **(Edwin Locke, 1968)** El postulado básico de esta corriente defiende que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de actuación claramente establecidos y definidos. En este sentido, las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro, que ayudan a orientar eficazmente a los trabajadores en las direcciones aceptables

D. Consecuencias de la satisfacción laboral

Según **(R.F. andres, 2009)** las consecuencias de satisfacción laboral son:

- la motivación
- la dedicación al trabajo
- el comportamiento de la ciudadanía organizacional
- el compromiso organizacional
- el absentismo
- la rotación del personal
- el estrés percibido
- rendimiento laboral

E. Indicadores de la insatisfacción de los empleados

Según (R.F. andres, 2009) A lo largo de este epígrafe nos vamos a detener en las consecuencias de la insatisfacción y los efectos contrarios que podía provocar contar con niveles elevados de malestar con la institución.

Para ello, seguiremos los principios propuesto por Rusbult y Lowery (1985).

Estos autores elaboran un modelo teórico donde recogen dos estados del individuo en relación con la organización, que son activo y pasivo. Además, consideran interesante estudiar dos categorías de actuación, la activa y la destructiva. Pues bien, tras la combinación de estos cuatro factores, pronostican cual puede ser el comportamiento del empleado.

Esta previsión se extendería desde un trabajador plenamente satisfecho, lo que conducirá a un estado de lealtad.

- **Abandono.** Se trata de un comportamiento individual que surge como consecuencia de la insatisfacción de los trabajadores. Este se manifiesta mediante la conducta orientada a marcharse de la empresa, e incluye también la búsqueda de otro empleado.
- **Expresión.** Los trabajadores insatisfechos promueven ciertos intentos activos y constructivos destinados a mejorar la situación; por ejemplo, sugieren mejoras analizan problemas, etc. Si estos son considerados por la empresa, los empleados desarrollaran satisfacción, y lo contrario sucederá cuando no sean empleados.

- **Negligencia.** Implica actitudes pasivas que lo único que provocan es empeoramiento de la situación. Incluye, asimismo, absentismo y retrasos crónicos, mermando los esfuerzos de los trabajadores y provocando un aumento de errores.
- **Lealtad.** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Establece la necesidad de defender a la organización ante
- críticas externas y, al mismo tiempo, confiar en que la administración hará lo más conveniente para superar las situaciones críticas.

2.2.3. Dimensiones.

Según (**A.RODRIGUEZ FERNANDEZ, V.ZARCO MARTIN, J.M.GONZALES GONZALES, 2009**) menciona la satisfacción laboral tiene cuatro dimensiones, los cuales son los siguientes:

A) Absentismo laboral

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) define:

Absentismo laboral como las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la colección de los periodos en que, por cualquier motivo, los motivos se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

1. Diagnóstico de las causas del ausentismo.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2002**) nos dice que:

Las causas del ausentismo son variadas. Aún faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y repercusión en la productividad.

El término se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) Las principales causas del ausentismo son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Retardos involuntarios por fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transporte
- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Política inadecuada de la organización

2. Cálculo del índice del ausentismo

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) para calcular el índice de ausentismo, recomendamos dos enfoques complementarios.

- **Índice de ausentismo parcial.** Tiene en cuenta solo el personal en actividades normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
 - ✓ Faltas justificadas por certificados médicos y Faltas por motivos no justificados
 - ✓ Retardos por motivos justificados o no justificados

- **Índice del ausentismo general (mixto).** Relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado:
 - Vacaciones
 - Licencias de toda clase de Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

B) Motivación laboral.

Según (**Antonio Cesar Amaru, 2009**) define:

La motivación laboral, que es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está

motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.

1. Nuevos modelos teóricos sobre la motivación en el trabajo.

Según **(Rodríguez .F. A, 2009)** gran parte de los enfoques motivacionales más difundidos durante los últimos años surgen de fusionar y/o combina, de forma más o menos coherente, alguna de las ideas propuestas en las teorías que acabamos de explicar.

De igual manera, recientemente se está investigando sobre el importante rol que desempeña en la motivación laboral las variables autor reguladoras, en especial la autoeficacia percibida (Alcover y Gil, 2000; Fortea y Fuertes, 2000; Quijano y Navarro, 2000). Seguidamente vamos a explicar algunas de más relevantes teorías sobre la motivación laboral surgidas en las últimas décadas.

❖ Modelo integrado de motivación laboral

Según **(Navarro y Quijano, 2003):**

Elaboran una teoría sobre la motivación individual en el trabajo en la que se trata de integrar tres de las variables clásicas en la literatura científica sobre el tema: motivos, auto-eficacia y percepciones de instrumentalidad, modulas por los conocimientos y habilidades del trabajador y la percepción de equidad.El aspecto más sobresaliente de este enfoque consiste en hacernos conscientes de la importancia que tiene la

percepción de autoeficacia del propio trabajador a la hora de afrontar con motivación y expectativas positivas una determinada responsabilidad laboral.

❖ **Teoría social cognitiva**

Con la propuesta de (**Bandura, 1997**) se trata de explicar la influencia del contexto, al establecer los objetivos laborales y el papel que juegan diferentes aspectos de autocontrol durante el proceso motivacional necesario para la consecución de dichos objetivos. Así, para lograr una meta es necesario desarrollar cuatro tipos básicos de acciones: operatividad los objetivos concretos a alcanzar, auto-observar los pasos que se están dando y los comportamientos que se están llevando a cabo, autoevaluar los resultados determinar si se va por el buen camino y auto reaccionar, corrigiendo o alentando en función de las conclusiones de la auto evaluación.

❖ **Teoría motivacional de la identidad social y de la auto categorización**

Son varios los científicos sociales que durante los últimos años han ejecutado una aplicación de las teorías de la identidad social y de la auto categorización al ámbito de la motivación en el trabajo (Haslam, Powell y Turner, 2000; Ellemers, De Gilder y Haslam, 2004). Desde esta perspectiva se nos muestra como la importancia y el peso de las necesidades motivadoras de la persona no son siempre las mismas, sino que van variando en función del contexto (personal, grupal, social, laboral) en el que se encuentre, y de las normas, reglas y metas vinculadas al mismo, siendo de gran trascendencia en los individuos los motivos del índole grupal como reflejo de su identidad social (forma de presentarnos ante los demás).

❖ **Modelo de los rasgos motivacionales**

(**Kanfer y Ackerman, 2000**), por su parte establecen dos tipos de motivadores sobre el comportamiento laboral: aquellos que dependen específicamente de la situación, del momento o del estado en el que se encuentre la persona, y aquellos otros más estables y consistentes ligados rasgos o características de personalidad del individuo, tales como el afán de aprender, la competitividad, las responsabilidades, etc.

❖ **Modelo compensatorio de la motivación laboral y de la voluntad.**

Recientemente, (**Hugo M. Kehr, 2004**) ha propuesto un modelo en el que describe como la voluntad personal puede actuar como mecanismo compensatorio en aquellas situaciones en las que hay falta de motivación laboral, y/o el individuo percibe sus propias capacidades laborales como inadecuadas.

En conclusión, tal como ya se habrá podido observar, muchas de estas orientaciones que acabamos de explicar no son contradictorias ni excluyentes entre sí, sino que, se complementan y resultan todas ellas necesarias para comprender adecuadamente el cómo y el porqué de la motivación en el trabajo.

2. Estrategias de motivación laboral

Según (R.F. andres, 2009) las estrategias de motivación laboral son las siguientes:

A partir de las teorías anteriores se desarrollan una serie de procedimientos y aplicaciones prácticas para motivar a los empleados, que suelen clasificarse en estrategias de motivación económicas y no económicas. A continuación vamos a explicar aquellas que mejor se adaptan a las características del trabajo en las organizaciones modernas.

En primer lugar, antes de la elección de un procedimiento específico necesitamos conocer lo que quieren los trabajadores hacia lo que va dirigido, ya que la eficacia de cualquier motivador utilizado depende de que sea deseado por los sujetos receptores. En este sentido, una gran de los procedimientos motivacionales que se pueden llevar a cabo se fundamentan en motivadores secundarios y sociales que, por su propio carácter, resultan tremendamente subjetivos y personales. Así, podemos decir que existen tantos motivadores como personas y que es responsabilidad del gerente evaluar e identificar los elementos motivadores del personal a su cargo y la adopción de mecanismos de motivación flexibles y adaptados a las demandas y necesidades de los trabajadores.

En segundo lugar, habría que identificar cuáles son los principios factores contextuales (clima organizacional, sistemas de productividad, estilos de dirección y gestión de recursos, claves culturales, formas habituales de hacer las cosas, etc) que pueden influir sobre los sistemas motivacionales a implantar, y analizar de que forma parte incidirán sobre los mismos.

- **Estrategias de motivación económica**

Según (R.F. andres, 2009) Se fundamentan en proporcionar a los empleados una cantidad de dinero proporcional a su rendimiento laboral. Resulta claro que el dinero sigue siendo en la actualidad un motivador muy importante para la mayoría de las personas y, posiblemente, sin él los demás motivadores acabarían por ser ineficaces. En este sentido, se puede emplear con ánimos motivador los “incentivos de productividad” destinados a retribuir complementariamente el rendimiento sobresaliente, las actividad extraordinaria y el interés o iniciativa manifestados por el trabajador.

- **Estrategias de motivación no económicas.**

- ✓ Tratas de hacer compatibles y coincidentes los esfuerzos realizados por el individuo para satisfacer sus necesidades, con las demandas y requerimientos de la organización.
- ✓ La motivación externa, que consiste en aplicar la dualidad recompensas-penalizaciones, o, lo que es lo mismo, la ilusión y la esperanza de los premios (incrementos salariales, promociones, etc.) frente a la amenaza y al miedo de los castigos (descensos de categorías, despidos, congelación salarial, etc.)
- ✓ La formación, en la medida que satisface el deseo de aprender de los trabajadores, aumenta sus competencias y, por tanto, sus niveles de cualificación y empleabilidad pudiendo usarse como un potente motivador.
- ✓ Posibilitar a los empleados la implicación en la gestión y la participación en la toma de decisiones.

- ✓ Delegar responsabilidades
- ✓ Ampliar el número de actividades a realizar por los trabajadores, con la intención de paliar las consecuencias negativas de la realización de tareas monótonas y rutinarias
- ✓ Enriquecer las competencias profesionales de los puestos laborales, estableciendo unidades naturales de trabajo con significado e importancia propia que incrementen la responsabilidad y la anotomía del ocupante
- ✓ Ajustar las características y demandas de la persona a los requerimientos del puesto de trabajo.

C) Higiene en el trabajo.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) define el higiene en el trabajo como un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajo, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a la tareas del cargo y al ambiente físico donde ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) Un plan de higiene en trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

- **Un plan organizado.** Incluye la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería y los primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

- **Servicios médicos adecuados.** Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben: estas facilidades deben incluir: exámenes médicos admisión, cuidados relativos a lesiones personales, provocados por enfermedades profesionales, primeros auxilios, registros médicos adecuados, supervisión en cuanto a higiene y salud, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo, utilización de hospitales de buena categoría, exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo
- **Prevención de riesgos para la salud.** Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industrial), riesgos físicos (ruidos, temperaturas externas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos).
- **Servicios adicionales.** Como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad; estos incluyen: programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos higiénicos y de salud. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, películas.
- Verificaciones interdepartamentales. Entre supervisores, médicos y ejecutivos.
- Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo.
- Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

1. Objetivos de la higiene en el trabajo.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) los objetivos de la higiene en el trabajo son los siguientes menciones.

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

2. Condiciones ambientales de trabajo.

Según (**Edilberto Chiavenato, 2000**) el trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- **Condiciones ambientales de trabajo.** Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- **Condiciones de tiempo.** Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- **Condiciones sociales.** Organización informal, estatus.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando

ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea de empleado mientras desempeña un cargo.

Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

D) Estabilidad laboral

Según (Montoya M.A, 1989) :

Para estabilidad en el empleo o estabilidad laboral a secas se han dado numerosas definiciones, las principales de las cuales giran en torno a dos ideas; la garantía de la conservación del empleo mientras no haya causa justa en contrario y la correlativa prohibición del despido.

Mozart Víctor RUSSOMANO: derecho del trabajador de permanecer en el empleo, incluso contra la voluntad del empresario, mientras no exista causa relevante que justifique su despido. La estabilidad, pues, es la negación no solo jurídicamente sino también de hecho, de la prerrogativa patronal de despedir sin causa. Dentro de ese concepto y en la medida exacta del término, toda estabilidad es absoluta o no es estabilidad.

1. Estabilidad y contratación temporal

Según (Montoya M.A, 1989):

La regla de oro de la estabilidad es la duración indefinida del contrato, cuya terminación queda sustraída de la voluntad del empleador, el que solo puede ponerle termino por causa justificada, regulada por ley.

El derecho a la estabilidad en ascenso alcanza la cumbre institucional en enunciados como el de la constitución de los estados mexicanos, fracción XXII de su famoso artículo 123.

En la constitución política del Perú (1979), en el artículo 48°, se lee: el estado reconoce el derecho de estabilidad en el trabajo. El trabajador solo puede ser despedido por causa justa, contemplada en la ley y debidamente comprobado. A partir de ello, la contratación de trabajadores a tiempo determinado solo cabe por excepción, siempre y cuando la circunstancias lo justifique claramente.

Al ser socialmente indeseable la eventualidad del empleo, la contratación temporal solo debería ser posible para atender necesidades transitorias.

El sistema jurídico creado sobre estas bases pretende mantener la ecuación "contrato temporal-necesidad transitoria": a trabajo 'previsiblemente indefinido debería corresponder siempre y cuando de trabajo también por tiempo indefinido; solo puede autorizarse un contrato de duración determinada cuando fuera determinada la duración total del trabajo, y ello solo es justificable ante la presencia de un dato objetivo.

El decreto ley 18138 del Perú, de 6 de febrero de 1970, lo expresa bien: en los centros de trabajo donde realicen labores que por su naturaleza sean permanentes o continuas, los contratos individuales a plazo fijo o para una obra determinada solo podrán celebrarse en los casos que así lo exija la naturaleza accidental o temporal del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar.

2. El contrato temporal y sus modalidades.

Según (**Montoya M.A, 1989**) en base de tales premisas, los contratos a término cierto tienen que ser nominados, específicos y justificados. En propiedad, solo deberían poder ser celebrados contratos temporales en los supuestos siguientes, tomados de la legislación peruana.

❖ Contrato para obra o servicio determinado

Según (**Montoya M.A, 1989**) contrato que participa de la naturaleza del contrato de trabajo ordinario o común, pero cuyas características diferenciales radican en su temporalidad y en la clase de necesidad que mediante el mismo se atiende. Se trata de un contrato temporal sometido a término final de carácter esencial; término final incierto respecto al cuándo, ya que su duración depende del tiempo requerido para la terminación de la obra o el cumplimiento del servicio.

Este tipo de contrato constituye una excepción natural a la regla general en favor del contrato por tiempo indefinido, pero no rompe el principio de estabilidad en el empleo, lo cual supone en su válida, utilización queda constreñida aquellos

supuestos en que el contrato por tiempo indefinido resulta inadecuado, precisamente porque la necesidad que se pretende atender desaparece con la realización de la obra o servicio.

La extinción del contrato opera cuando desaparece la necesidad del trabajo por haber finalizado la obra o servicio que motivo dicha contratación. Debe tenerse en cuenta que la duración de este contrato no depende necesariamente de la con conclusión total de la obra o servicio sino de aquella parte de una u otra que corresponda a la clase de actividad para cuya ejecución fue contratado el trabajador.

❖ **Contratos típicamente eventuales**

- **Construcción civil**

Según (**Montoya M.A, 1989**) entre los contratos de trabajo temporal, el más característico es aquel que tiene por objeto la contratación de obreros para construcción civil. En dicho trabajo, típicamente eventual, se presenta una doble temporalidad: la del servicio específico que el obrero realiza (albañilería, gasfitería, electricidad, etc.) y la de la obra en su conjunto.

La razón que justifica el considerar este tipo de trabajo como esencialmente eventual radica en que no cabe concebir una obra de construcción permanente y, por ello mismo, tampoco, dentro de esta, una tarea por si estable o necesariamente continúa. La duración de cada contrato individual no se liga con la obra total; puede coincidir en unos pocos casos aislados, pero esto es lo extraordinario, no lo usual.

- **Artistas**

Según (**Montoya M.A, 1989**) El contrato especial de artistas, en el Perú, comprende la prestación de servicios en estaciones de radiodifusión, empresas de reproducción y establecimientos de espectáculos, diversión y en aquellos, con finalidad distinta, en los que brinde espectáculos, música o diversión, ya sea en forma de presentaciones directas entre el público o transmitidas o reproducidas, cualquiera que sea el tiempo de trabajo o el número de actuaciones reproducción (Ley del artista: D.L. 19479, art.1°).

La actividad que compromete a realizar el artista es temporal, razón por la cual la duración del mismo también lo es. La explicación es lógica: los espectáculos artísticos generalmente no son duraderos; la aceptación del público es un factor decisivo.

El artista forma parte del grupo de trabajadores eventuales en tanto se encuentra en una situación de incertidumbre respecto a la posibilidad de ser contratado nuevamente, una vez que el plazo pactado en el contrato finalice.

- **Deportistas**

Según (**Montoya M.A, 1989**) Por el contrato de trabajo deportivo, en el Perú, se entiende “la prestación de servicios del deportista como tal a la asociación por un plazo determinado, a cambio de una remuneración y dentro de las condiciones

generales fijadas” por el estatuto del deporte y la legislación sobre la metería (estatuto del deporte: D.S. 017-75-Ed, art. 58°). Deportista profesional es “la persona natural que realiza de modo regular la práctica de un deporte, recibiendo pagos fijos, indemnizaciones por jugar, premios o cualquier otra remuneración dentro de la condiciones que pacte con una Asociación Deportiva Profesional” (art. 56°).

La actividad deportiva es típicamente temporal. La determinación del plazo atañe a la esencia misma del contrato, derivada de la naturaleza de la prestación.

❖ **Contratos temporales por mando legal**

- **Personal extranjero**

Según (**Montoya M.A, 1989**) algunas legislaciones solo permiten la contratación de personal foráneo dentro de ciertas condiciones (nivel técnico o profesional, carencia de personal nacional, etc) y por un término perentorio e improrrogable, que en el Perú es de 3 años (D.L. 22452). Tales servicios corresponden a áreas de actividad permanente y no son, pues intrínsecamente transitorios, pero la ley los limita en el tiempo como una medida de protección a los trabajadores nacionales.

❖ **Contratos ocasionales, accidentales y provisionales**

Rafael Forero Contreras distingue entre contratos ocasionales, provisionales y accidentales.

Los tres se caracterizan por referirse a tareas que escapan a la programación habitual de la producción, en los ocasionales, según Forero, debe tratarse de tareas necesarias pero ajenas al giro ordinario, que se apartan del objeto social (representaciones locativas, aseo de instalaciones, etc.); en los accidentales hay un evento externo caso fortuito o fuerza mayor que provoca una necesidad difícilmente acaecible nuevamente (levantar una torre eléctrica derribada por una tormenta, por ejemplo); en los provisionales se trata de atender necesidades coyunturales y transitorias aun cuando normales de la empresa .

❖ **Contratos para trabajos fijos de carácter discontinuo**

Según (Montoya M.A, 1989) Esta forma de contratación se impone “cuando surja en la empresa, en épocas coincidentes, durante periodos de extensión análoga y con repetición cíclica, una necesidad de fuerza de trabajo, con intensidad similar en cada periodo, que hay de ser atendida por trabajadores distintos a los componen la plantilla permanente de la empresa, cuyo número y categorías profesionales sean también similares en cada periodo.

- **Contratos independientes**

Según (Montoya M.A, 1989) el contrato para trabajos fijos de carácter discontinuo participa de la naturaleza de la contratación temporal, en tanto su ámbito temporal de aplicación queda circunscrito al periodo de la temporada o campaña. La relación laboral se extingue al finalizar tal periodo. Cada contrato es independiente del anterior. No hay

relación continua sino que el contrato concluye definitivamente en cada oportunidad, sin obligaciones ni responsabilidades recíprocas.

- **Derecho de preferencia**

Según (Montoya M.A, 1989) la terminación del servicio acarrea el fin del contrato sin que exista durante el periodo de inactividad relación entre las partes. Sin embargo, el trabajador conserva un derecho de preferencia para ser contratado en la nueva campaña.

- **Suspensión**

Según (Montoya M.A, 1989) hay un solo contrato cuya ejecución práctica se realiza en ciertos periodos, permaneciendo en los otros en estado larvario o de latencia. La naturaleza del contrato no participa de la que corresponda a la contratación temporal; se trata de un contrato que comporta fijeza, aunque la prestación de servicios tenga lugar de manera intermitente.

- ❖ **Contratos interinos o de suplencia**

Según (Montoya M.A, 1989) la interinidad permite sustituir la transitoria ausencia de un trabajador estable, en tanto que el trabajo prestado por este puede no ser fácilmente absorbible por el plantel restante, pues incrementar permanentemente este no resultaría razonable y produciría excedente al “incorporarse el sustituto”.

La finalidad de los contratos de suplencia reside en “aportar a la empresa fuerza de trabajo equivalente a la que pierde transitoriamente por la ausencia de un trabajador cuyo contrato quede en suspenso y goce de derecho a reserva del puesto de trabajo”. Existen distintas formas de pactar la interinidad, que se pueden sintetizar en las siguientes:

- **Celebrar el contrato a término cierto**, siempre que durante todo el plazo comprendido en sus límites subsista la causa objetiva que justifica la contratación. En tal caso, cumplido dicho término el contrato quedaría extinguido, incluso aunque subsistiera la ausencia del trabajador sustituto y su derecho a reserva del puesto de trabajo. Así, es al empresario a quien corresponde decidir si subsiste la necesidad que motivo la interinidad, en tanto tal decisión no entrañe abuso del derecho.
- **Pactar la interinidad bajo término incierto pero solo respecto al “cuando”**, situando este en el momento de la reincorporación del sustituto y en el de la extinción del derecho de reserva de puesto de trabajo. Cumplido dicho término el contrato queda extinguido.

❖ **Contratos por vía indirecta**

Según (**Montoya M.A, 1989**) en los contratos por vía indirecta las relaciones jurídicas que nacen con su celebración presentan un carácter triangular. Como señala la Bueno Magano implican un haz tripartito de relaciones: (I) relación de naturaleza comercial entre la empresa de servicio y la tomadora del mismo; (II) relación laboral entre la empresa de servicio y el trabajador; (III) relación entre este y la empresa tomadora del servicio.

- **Empresas de trabajo temporal**

Según (**Montoya M.A, 1989**) Las empresas de trabajo temporal ejercen el papel de prestamistas de mano de obra. Contratan personal a fin de brindar un servicio a una empresa utilizadora, que consiste en “préstamo de asalariados para la ejecución de una cierta tarea más o menos bien definida” no solo es temporal la relación entre la empresa utilizadora y el trabajador sino también entre este y la empresa de trabajo temporal, la que convoca a los trabajadores solo en las oportunidades en que requiere sus servicios.

El objeto del contrato es destinar a los trabajadores a ejecutar en otras empresas a petición de estas, labores específicas o por tiempo determinado; una vez ejecutados esos trabajos, el empleado deberá estar dispuesto a ser derivado a otra empresa por su empleador.

- **Empresas de servicios**

Según (**Montoya M.A, 1989**) las empresas de servicios propiamente dichas contratan personal a fin que labore en forma más o menos permanente para una empresa utilizadora. En el Perú tales tareas solo pueden ser de mantenimiento, limpieza, vigilancia, seguridad u otras similares, distintas al giro habitual de la empresa utilizadora (art. 32° de la Ley N° 24514).

- **Contratistas**

Según (Montoya M.A, 1989) en el punto neurálgico de las contratas o de los contratistas se pueden distinguir dos casos, según su frecuencia en la realidad:

- ✓ **Construcción civil:** su legitimidad en este campo es indiscutible, en tanto que si la actividad global es eventual, la presencia de contratistas no modifica ni afecta la situación en relación con el tema en estudio. Lo único importante viene a ser solidaridad legalmente establecida en el propietario, el contratista y el subcontratista por el pago de los salarios y beneficios sociales, lo cual constituye su mejor garantía.
- ✓ **En otras actividades:** si la presencia de contratistas puede enturbiar la apreciación sobre la falta de estabilidad de los trabajadores, ello no modifica la realidad jurídica de fondo.

- ❖ **Contratos a tiempo parcial: “Part time”**

Según (Montoya M.A, 1989) el trabajo a tiempo parcial, comúnmente denominado “Part Time”, es definido por la OIT como el “desarrollo regularmente durante una parte de la jornada y de la semana, sensiblemente inferior a la duración normal del trabajo, por acuerdo voluntario entre empresario y trabajador.

No se trata, stricto sensu, de contratación temporal o precaria pero interesa este fenómeno en tanto el trabajo a tiempo parcial participa de algún modo de los caracteres del trabajo temporal: en el Perú aquellos que laboren menos de cuatro horas están

excluidos del régimen de la estabilidad laboral y carecen de otros derechos laborales; esa es en parte la razón que mueve a algunos empleadores a utilizarlo.

Las cosas que motivan a la aparición del “Part Time” se deben principalmente.

- El progresivo incremento de la participación femenina en el proceso productivo, fruto de una necesidad económica o psicológica, que ha creado una serie de problemas de compatibilidad trabajo-familia que solo el “Part Time” podrá solucionar en cierta medida.
- El aumento del número de estudiantes trabajadores quienes, por necesidad económica, de experiencia o independencia, ofertan su fuerza de trabajo por el tiempo libre de que disponen.
- El exceso de oferta de mano de obra, acentuada por la crisis, que demanda una solución viable a corto plazo.
- **Horizontal:** configura un modo de trabajo ejecutado todos los días, normalmente a medio horario. Hasta donde la ley lo permite, es el más común.
- **Vertical:** se considera no respecto al horario diario sino al semanal; por ejemplo, se trabaja ocho horas los días viernes, sábado y domingo.
- **Biaxial:** comprende tanto la horizontal como la vertical: un número corto de horas diarias más algunas adicionales ciertos días de la semana o el mes.

2.3. Definición conceptual.

a) Absentismo laboral

Según (**Miguel S. Mestre, 1996**) Absentismo laboral es la falta al trabajo o abandono de las tareas propias del mismo, por causa justificada o no. El absentismo laboral se mide por la relación entre el número de horas trabajadas y previstas en un periodo de tiempo dado.

b) Toma de decisiones

Según (**Carlos Eduardo Méndez Álvarez, 2005**) los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión

c) Selección de personal

Según (**J.N. López, 1999**) la selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada

d) Desempeño laboral

Según (**Rodríguez .F. A, 2009**) desempeño laboral es el nivel de ejecución con respecto a las tareas asignadas a un determinado puesto de trabajo.

e) Reclutamiento laboral

Según (**J.A. Grados Espinoza, 2013**) reclutamiento es un conjuntos de técnicas para atraer a un número suficiente de personas a un proceso de selección de personal.

f) Clima laboral

Según (**Federico Gan, Jaume trigene, 2012**) el clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la lobar que realiza.

g) Cliente interno

Según (**Miguel S. Mestre, 1996**) cliente interno, por extensión, se utiliza este término en el denominado (marketing interno) para referirse a los propios empleados, a los que

la empresa u organización ofrece una actividad que espera que satisfaga sus necesidades profesionales y la desarrollen de modo efectivo, de acuerdo con los objetivos de la organización.

h) Trabajo en equipo

Según (**Robbins Coulter, 2002**) trabajo en equipo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz.

i) Satisfacción laboral

Según (**Robbins Coulter, 2002**) satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona insatisfacción tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.

j) Salario

Según (**Chiavenato, 2005**) define el salario como, salario es el total de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena.

2.4. Formulación de la hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La gestión del capital humano influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018

2.4.2. Hipótesis Específicos

- a) La evaluación del desempeño influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.
- b) El reclutamiento del personal influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.
- c) La selección del personal influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.
- d) El trabajo en equipo influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación.

(S. Valderrama 2007) Esta investigación es de tipo investigación científica básica ya que se recolecta información científica para el aporte al conocimiento científico.

3.1.2. Nivel de investigación

Según Arias. (2012) la finalidad de esta investigación correlacional es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno

3.1.3. Diseño

Según el autor (Palella, Santa y Martins Pestana, Filiberto (2010), define: El diseño no experimental transversal es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan e su contexto real y en

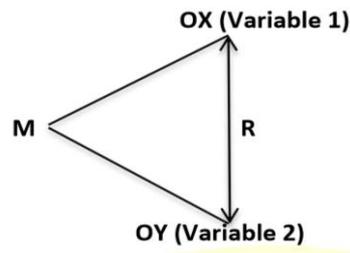
un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (pag.87). Las variables intervinientes se interrelacionan bajo el siguiente esquema:

M = muestra

OX = Gestión del Capital humano

OY = Satisfacción Laboral

R = Relación entre las variables



3.1.4. Enfoque:

Según Hernández Sampiere (2014), el enfoque cuantitativo es:

Dado que es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “saltar” o eludir pasos. El orden es minucioso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.4) Según la definición de Hernández Sampiere la presente investigación es de enfoque cuantitativo, es decir, es secuencial, deductivo, probatorio, utiliza la estadística descriptiva e inferencial, finalmente me permite generalizar mis resultados.

3.2. Población y Muestra.

3.2.1. Población

La determinación del tamaño de la muestra se realizara teniendo en cuenta la cantidad de personas que realizan actividades laborales en la empresa TRC EXPRESS SAC.

Se aplicara la siguiente estadística para calcular la muestra poblacional N° de personas: 169

3.2.2. Muestra:

Para calcular el tamaño de muestra de la empresa TRC EXPRESS SAC.

Se utilizó la siguiente formula:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

p = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se Tiene su valor, se suele utilizar un constante de 0.5%

q = 0.5% (probabilidad del 50%)

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor que,

Si no se tiene su valor, se lo toma en relación 95De confianza
equivalente a 1.96

E = 0.05% (nivel de error 5%)

Entonces

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

Resolviendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 169}{(0.05)^2 * (169-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 117.58 = 118 \text{ muestras}$$

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión del capital humano	Evaluación del desempeño	Desempeño laboral
		Supervisión
		Evaluación por competencias
	Reclutamiento del personal	Técnicas
		Proceso de reclutamiento
		Ascensos laborales
	Selección del personal	Entrevista
		Capacitación
		Conocimientos y habilidades
	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
		Apoyo mutuo
		Objetivo en común
Satisfacción laboral	Absentismo laboral	Vacaciones
		integración
		Accidentes de trabajo
	Motivación laboral	Salario
		Recompensas laborales
		Clima laboral
	Higiene en el trabajo	Condiciones ambientales de trabajo
		Prevención de riesgos para la salud
		Primeros auxilios
	Estabilidad laboral	Suspensión
		Contratos por suplencia
		Contratos temporal

Fuente: (Jürgen Klaric, *Véndele a la mente y no a la gente* 2015), (Richard Díaz Chuquipiondo, *primera edición* 2014); (Michael R. Solomon- *Décima edición* 2013).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El muestreo se realizó con la colaboración de los trabajadores y encargados de cada área tanto como para tomar datos, como para escuchar opiniones de los mismos en base al problema a evaluar.

Luego se realiza una encuesta de forma anónima a los trabajadores, tripulantes, pilotos, counters, encargados de cada área, administrador, etc. Esta encuesta esta consta de 24 preguntas.

3.4.1. Técnicas a emplear

- **Encuesta**

Para la elaboración de las encuestas a los trabajadores, tripulantes, pilotos, counters, encargados de cada área, administrador, de la empresa TRC EXPRESS SAC, se realizó un total de 24 preguntas.

Se realizó preguntas que están clasificados como el estudio de cómo es el (La gestión del capital humano) en la evaluación del desempeño, reclutamiento de personal, selección de personal y trabajo en equipo (Satisfacción laboral) en el absentismo laboral, motivación laboral, higiene en el trabajo y estabilidad laboral.

3.4.2. Descripción de instrumentos

- **El cuestionario**

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

El cuestionario nos permitirá estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos, que se obtuvo mediante la encuesta realizada a todos los trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información.

Este estudio comprendió de tres etapas:

Primera, destinada a la recolección de información general mediante observación que se tuvo durante el tiempo de realización de actividades laborales dentro de la empresa. Esta etapa continuó con la aprobación del proyecto de Tesis por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Segunda, consistió en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo de investigación. Se dio mediante la elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC.

Tercera, consistió en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Para el procesamiento de datos se empleó, el procesador SPSS con la ayuda del Excel para la tabulación de datos.

3.5.1. Descriptiva

Permitirá recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los trabajadores que constituyeron la muestra de población. Se empleará las medidas de tendencia central y de dispersión.

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático StatisticalPackagefor Social Sciences versión 23.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios. Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

3.5.2. Inferencial

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La hipótesis central
- La hipótesis específicas

- Análisis de los cuadros de doble entrada Se hallará el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida para calcular la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

3.5.3. Validez y confiabilidad y análisis de los datos

Para la validez y confiabilidad de datos se utilizará una matriz tripartita teniendo en cuenta el universo, población y muestra.

Tabla 2: Validez del Instrumento

Matriz de análisis de juicio de expertos

CRITERIOS	JUECES			TOTAL
	J1	J2	J3	
Claridad	5	4	5	14
Objetividad	5	5	5	15
Actualidad	4	5	5	14
Organización	4	5	5	14
Suficiencia	5	4	4	13
Pertinencia	5	5	4	14
consistencia	5	5	5	15
Coherencia	5	4	4	13
Metodología	4	4	5	13
Aplicación	5	5	5	15
Total de opinión	47	46	47	140

Total, Máximo= (N° criterios) x (N° de Jueces) x (Puntaje Máximo de Respuesta)

Calculo de coeficiente de validez:

$$\text{Validez} = \frac{186}{10 \times 3 \times 5} = \frac{186}{150} = 0.933 = \mathbf{93.0\%}$$

Conclusión: El Coeficiente de Validez del Instrumento es 93.0%, es considerado EXCELENTE VALIDEZ

3.5.4. Confiabilidad del instrumento

Para dicha confiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach.

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa < 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa < 0.5 es pobre

Luego se Aplicó SPSS. V.23 una muestra piloto para obtener el coeficiente alfa de Cronbach el cual indicará el nivel de confianza del instrumento.

Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,916	,912	24

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

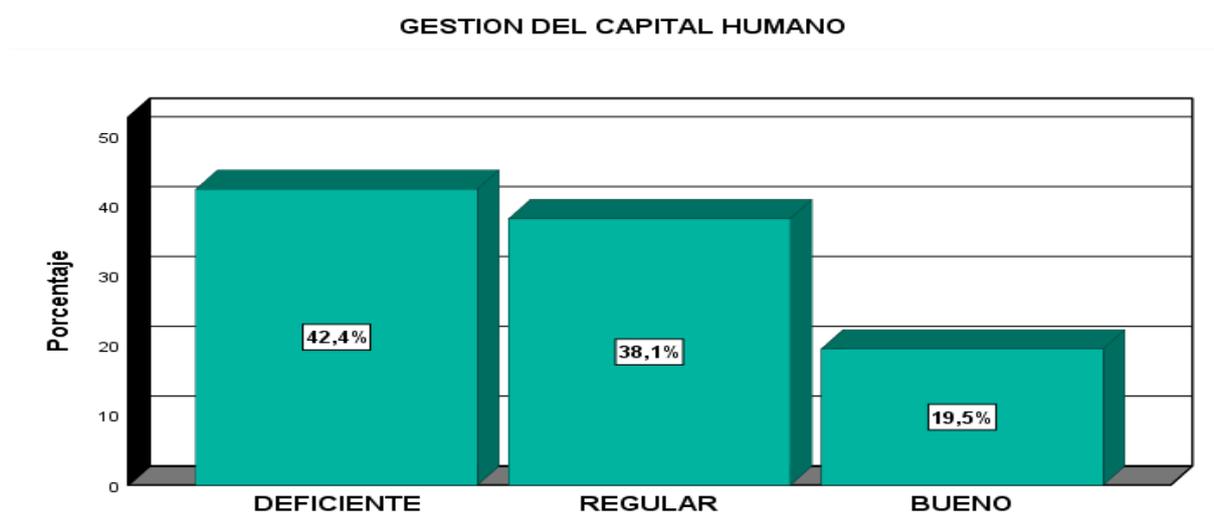
4.1.1. De la variable la Gestión del Capital humano

Tabla 4: De la variable la Gestión del Capital Humano

GESTION DEL CAPITAL HUMANO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	50	42,4	42,4	42,4
	REGULAR	45	38,1	38,1	80,5
	BUENO	23	19,5	19,5	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la evaluación del desempeño.

Gráfico 1: De la variable Gestión del Capital Humano



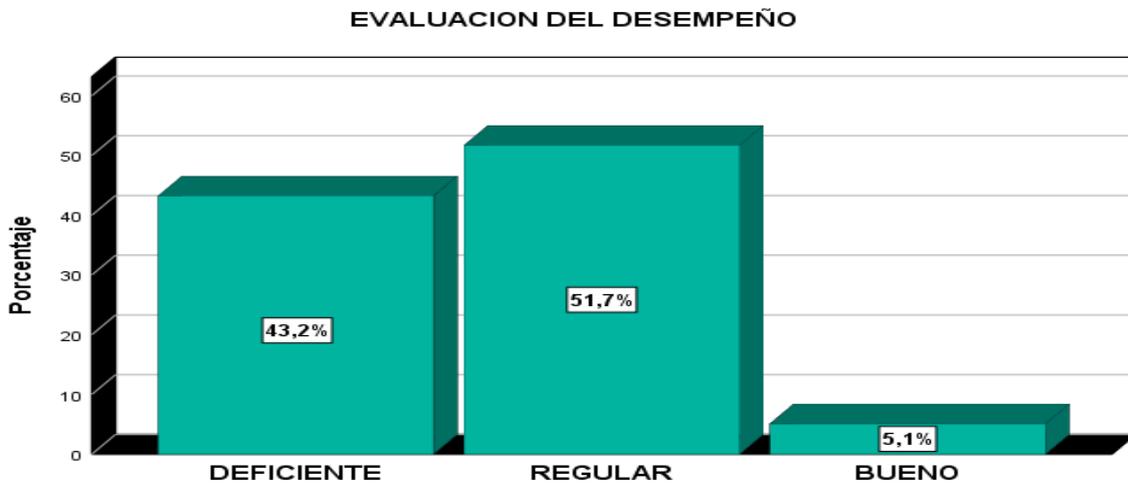
INTERPERTACION: En el grafico 1, se observa en un 42,4% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC manifiestan que la gestión del capital humano se realiza de manera deficiente, un 38,1% sostiene que es regular y un 19,5% que es bueno.

Tabla 5: Evaluación del desempeño

		EVALUACION DEL DESEMPEÑO			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	DEFICIENTE	51	43,2	43,2	43,2
	REGULAR	61	51,7	51,7	94,9
	BUENO	6	5,1	5,1	100,0
Total		118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la evaluación del desempeño.

Gráfico 2: Evaluación del desempeño



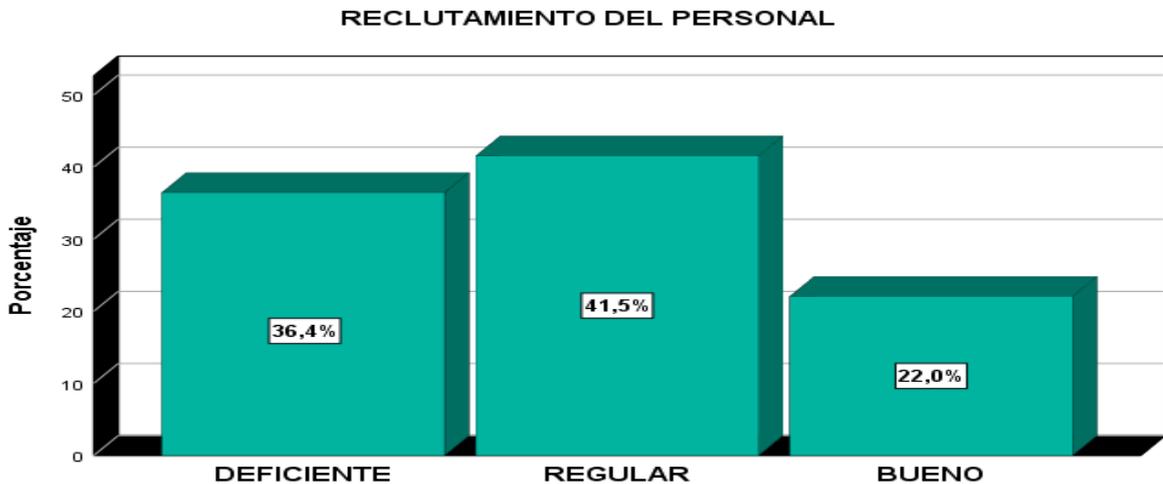
INTERPRETACION: En el grafico 2, se observa en un 51,7% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC manifiestan que la evaluación del desempeño se realiza de manera regular, un 43,2% mencionan que el desarrollo de la evaluación del desempeño es de manera deficiente y un 5,1% sostiene que el desarrollo de la misma es bueno

Tabla 6: Reclutamiento del Personal

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	43	36,4	36,4	36,4
	REGULAR	49	41,5	41,5	78,0
	BUENO	26	22,0	22,0	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre el reclutamiento del personal

Gráfico 3: Reclutamiento del Personal



INTERPRETACIÓN: En el gráfico 3, se observa un 41,5% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que el sistema de reclutamiento del personal se da de manera regular, un 36,4% manifiestan que el sistema de reclutamiento del personal es de manera deficiente y un 22,0% sostiene que el de sistema de la misma es bueno.

Tabla 7: Selección del Personal

SELECCIÓN DEL PERSONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	52	44,1	44,1	44,1
	REGULAR	60	50,8	50,8	94,9
	BUENO	6	5,1	5,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la selección del personal

Gráfico 4: Selección del Personal



INTERPRETACION: En el gráfico 4, se observa un 50,8% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que el sistema de la selección del personal se da de manera regular, un 44,07% manifiestan que este sistema se realiza de manera deficiente y un 5,08% es bueno.

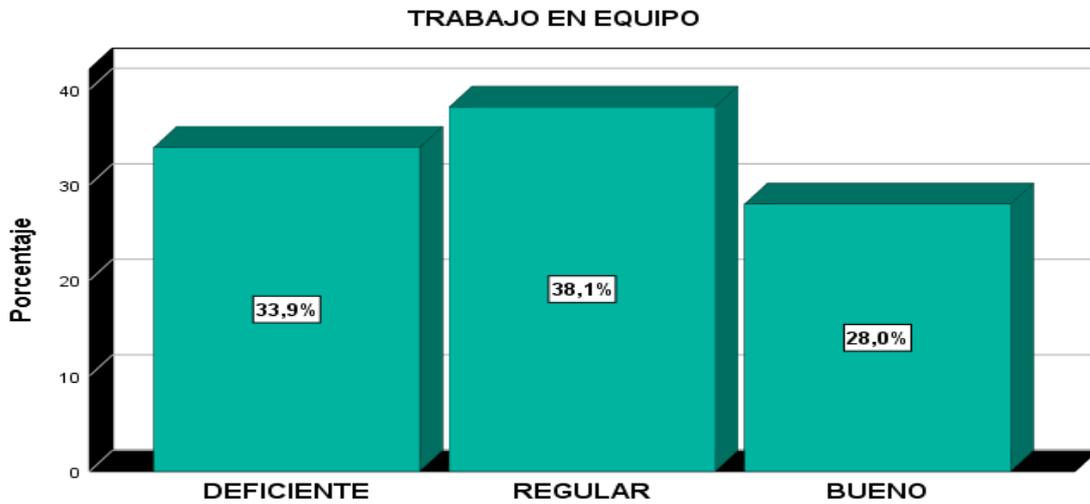
Tabla 8: Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	40	33,9	33,9	33,9
	REGULAR	45	38,1	38,1	72,0
	BUENO	33	28,0	28,0	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre el trabajo en equipo.

Gráfico 5: Trabajo en equipo



INTERPRETACION: En el grafico 5, se observa en un 38,1% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que el trabajo en equipo se da de manera regular, un 33,9% que es de manera deficiente y un 28,0% es bueno

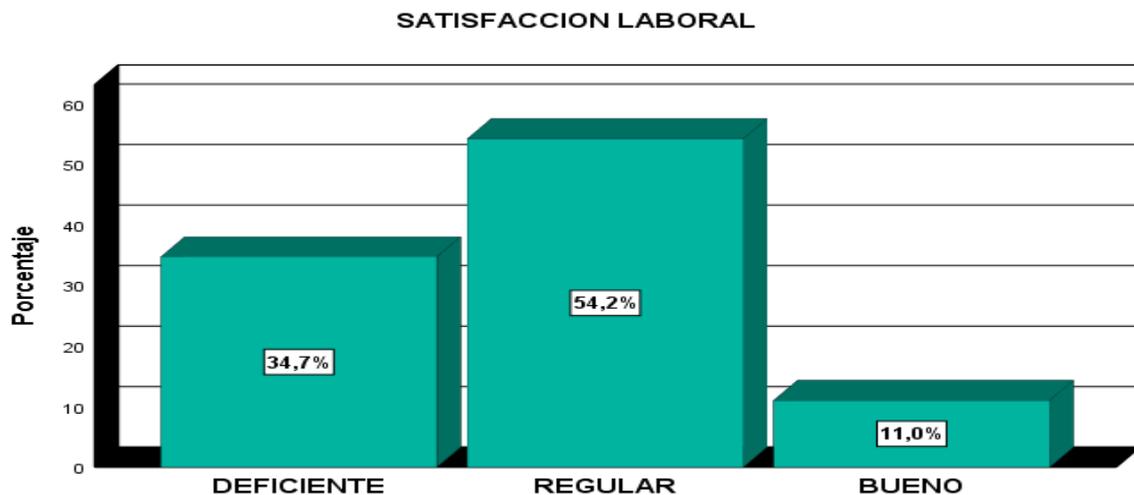
4.1.2. De la variable de la satisfacción laboral

Tabla 9: De la variable Satisfacción laboral

		SATISFACCION LABORAL			Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	acumulado
Válido	DEFICIENTE	41	34,7	34,7	34,7
	REGULAR	64	54,2	54,2	89,0
	BUENO	13	11,0	11,0	100,0
Total		118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la satisfacción laboral.

Gráfico 6: De la variable de la satisfacción laboral



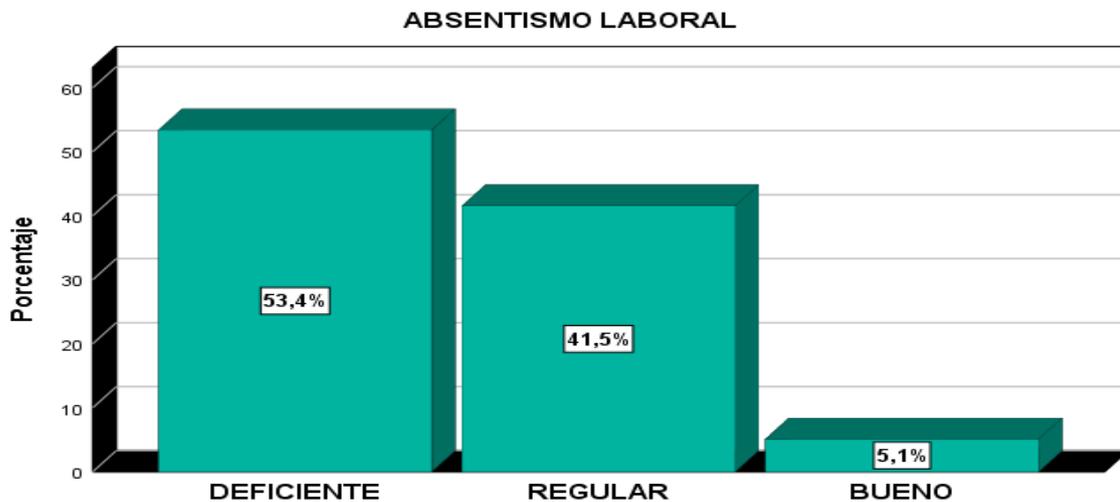
INTERPRETACION: En el grafico 6, se observa en un 54,2% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que la satisfacción laboral es de manera regular, y un 34,7 manifiestan que es de manera deficiente y un 11,0% que es bueno.

Tabla 10: Absentismo laboral

ABSENTISMO LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	63	53,4	53,4	53,4
	REGULAR	49	41,5	41,5	94,9
	BUENO	6	5,1	5,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre el absentismo laboral.

Gráfico 7: Absentismo laboral



INTERPRETACION: En el gráfico 7, se observa un 53,4% de los trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC manifiestan que el absentismo laboral es de manera deficiente, un 41,5% se da manera regular y un 5,1% es bueno.

Tabla 11: Motivación laboral

		MOTIVACION LABORAL			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	69	58,5	58,5	58,5
	REGULAR	39	33,1	33,1	91,5
	BUENO	10	8,5	8,5	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la motivación laboral.

Gráfico 8: Motivación laboral

INTERPRETACION: En el grafico 8, se observa un 58,5% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC manifiestan que la motivación laboral es de manera deficiente, un 33,1% se da de manera regular y un 8,5% es bueno.

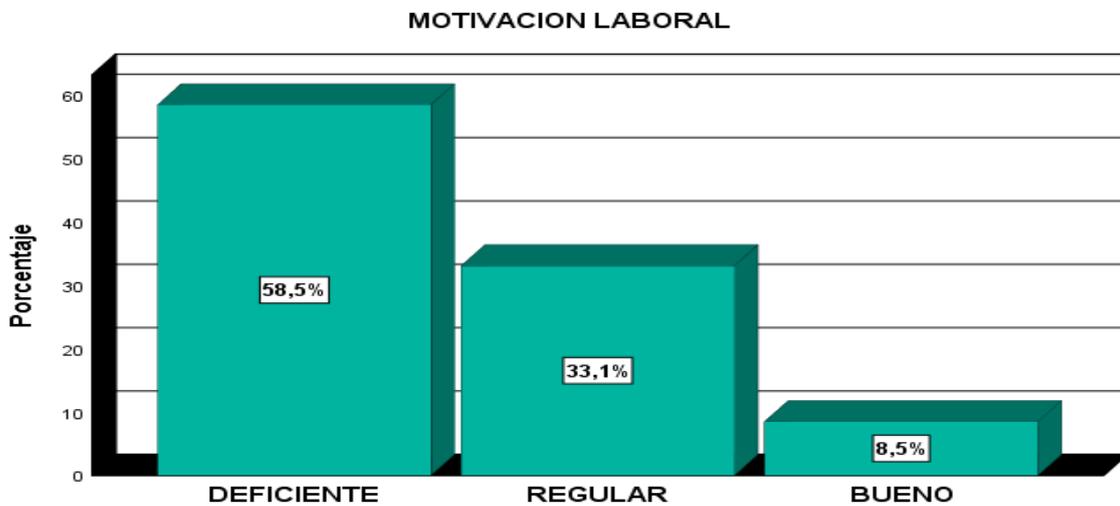


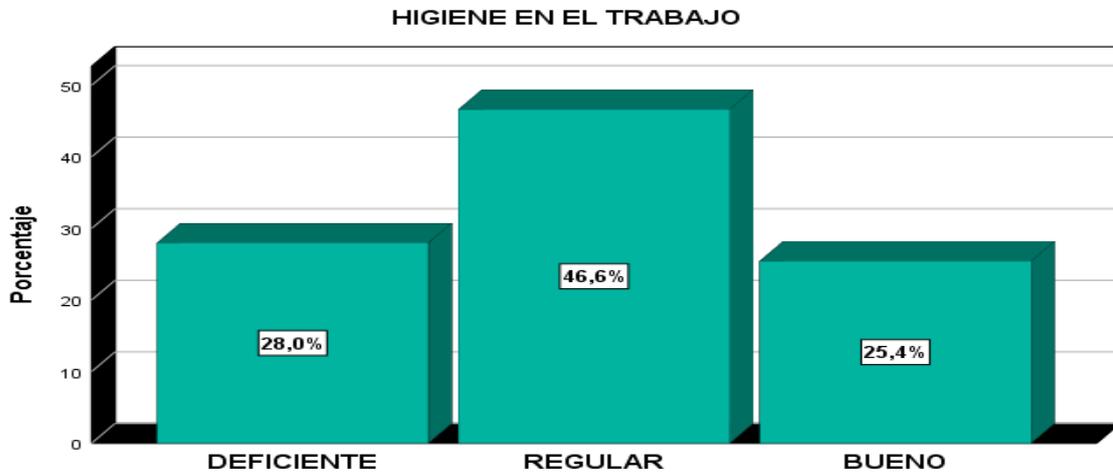
Tabla 12: Higiene en el trabajo

HIGIENE EN EL TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	33	28,0	28,0	28,0
	REGULAR	55	46,6	46,6	74,6
	BUENO	30	25,4	25,4	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la higiene en el trabajo.

Gráfico 9: Higiene en el trabajo



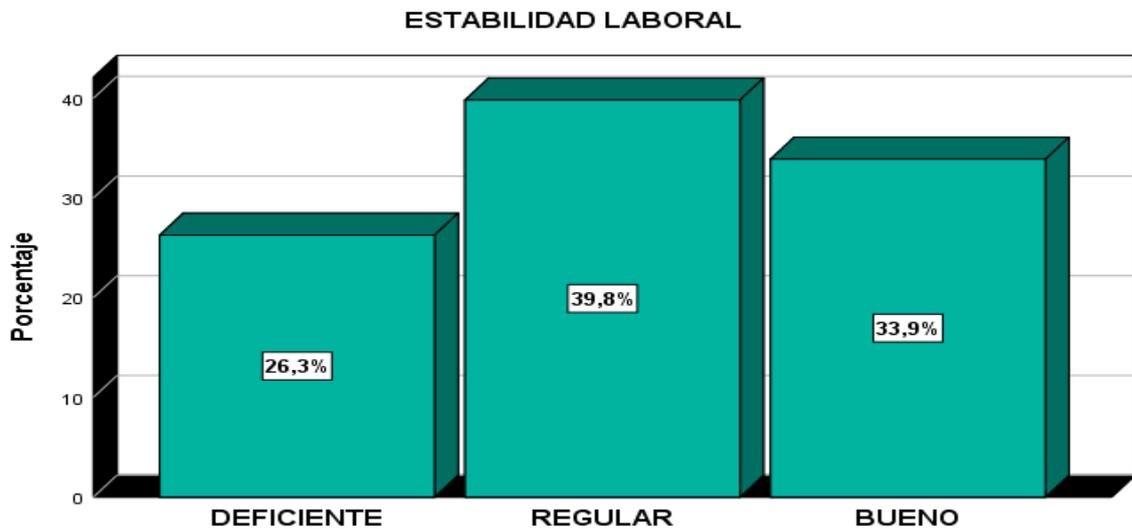
INTERPRETACION: En el grafico 9, se observa en un 46,6% de los encuestados de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que la higiene en el trabajo se da manera regular, un 28,0% es de manera deficiente y un 25,4% es bueno.

Tabla 13: Estabilidad laboral

ESTABILIDAD LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	31	26,3	26,3	26,3
	REGULAR	47	39,8	39,8	66,1
	BUENO	40	33,9	33,9	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa de TRC EXPRESS SAC sobre la estabilidad laboral.

Gráfico 10: Estabilidad laboral



INTERPRETACION: En el grafico 10, se observa que un 39,8% que los trabajadores de la empresa TRC EXPRESS SAC opinan que la estabilidad laboral es de manera regular, un 33,9% es bueno y un 26,3% es de manera deficiente.

4.2. Análisis Inferencial.

Para el análisis inferencial se determinó primeramente si los datos se aproximan o no a una distribución normal, tanto como para la variable 1 y la variable 2, para ello se aplicó la prueba de normalidad de ajuste de Kolmogorov – Smirnov (K-S). Esta prueba permite medir si los datos provienen de una población que tiene una distribución normal.

Teniendo en cuenta el valor obtenido en esta prueba de normalidad, se determinó el estadístico de prueba a usarse.

Tabla 14: Resultados de la Prueba de normalidad de ajuste Kolmogorov – Smirnov

	Pruebas de normalidad		
	<u>Kolmogorov-Smirnov^a</u>		
	<u>Estadístico</u>	<u>Gl</u>	<u>Sig.</u>
GESTION DEL CAPITAL HUMANO	,153	118	,000
SATISFACCION LABORAL	,148	118	,000
EVALUACION DEL DESEMP.	,222	118	,000
RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	,276	118	,000
SELECCIÓN DEL PERSONAL.	,222	118	,000
TRABAJO EN EQUIPO.	,199	118	,000
ABSENTISMO LABORAL	,238	118	,000
MOTIVACION LABORAL.	,205	118	,000
HIGIENE EN EL TRABAJO	,192	118	,000
ESTABILIDAD LABORAL	,183	118	,000

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General.

H₀: La gestión del capital humano no influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018

H_a: La gestión del capital humano influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$.

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman

Tabla 15: Correlación entre la gestión del capital humano y la satisfacción laboral

		Correlaciones		
			GESTION DEL	
			CAPITAL	SATISFACCION
			HUMANO	LABORAL
Rho de Spearman	GESTION DEL CAPITAL HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,822**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118
	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	,822**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

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

Descripción del grado de relación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=0,822$, entre las variables la gestión del capital humano y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018 indicándonos estadísticamente que existe una **correlación positiva moderada**.

Decisión estadística:

Como el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ es menor a $0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir se puede evidenciar estadísticamente que existe una correlación significativa, entre la gestión del capital humano y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis Específicas

Contrastación de la Primera Hipótesis Específica

H₀: La evaluación del desempeño que realiza la empresa no influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

H_a: La evaluación del desempeño que realiza la empresa influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$.

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

Tabla 16: Relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral

Correlaciones				
			SATISFACCION LABORAL	EVALUACION DEL DESEMP.
Rho de Spearman	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118
	EVALUACION DEL DESEMP.	Coeficiente de correlación	,816**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

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

Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=0,816$, entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018, indicándonos estadísticamente que existe una relación positiva y con un nivel **correlación positiva moderada**.

Decisión estadística:

Como el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ es menor a $0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir se puede evidenciar estadísticamente que existe una correlación significativa, entre la evaluación del desempeño que realiza la empresa se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica.

H₀: El reclutamiento del personal que realiza la empresa no influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

H_a: El reclutamiento del personal que realiza la empresa influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$.

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

Tabla 17: Correlación Relación entre Satisfacción laboral y Reclutamiento del Personal

Correlaciones				
			SATISFACCION LABORAL	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL
Rho de Spearman	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,456**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118
	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	Coeficiente de correlación	,456**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

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

Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=0,456$, entre el reclutamiento del personal y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018, indicándonos estadísticamente que existe una relación positiva y con un nivel **correlación positiva moderada**.

Decisión estadística:

Como el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir se puede evidenciar estadísticamente que existe una correlación significativa, entre el reclutamiento del personal que realiza la empresa se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica.

H0: La selección del personal que realiza la empresa no influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Ha: La selección del personal que realiza la empresa influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$.

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

Tabla 18: Correlación entre Satisfacción laboral y Selección del Personal

		Correlaciones		
			SATISFACCION LABORAL	SELECCIÓN DEL PERSONAL.
Rho de Spearman	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,787**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118
	SELECCIÓN DEL PERSONAL.	Coeficiente de correlación	,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

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

Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=0,787$, entre selección del personal y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018, indicándonos estadísticamente que existe una relación positiva y con un nivel **correlación positiva moderada**.

Decisión estadística:

Como el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ es menor a $0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir se puede evidenciar estadísticamente que existe una correlación significativa, entre la selección del personal que realiza la empresa se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Contrastación de la Cuarta Hipótesis Específica.

H₀: El trabajo en equipo que realiza la empresa no influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

H_a: El trabajo en equipo que realiza la empresa influye significativamente con la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$.

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

Tabla 19: Correlación entre Satisfacción laboral y Trabajo en equipo

Correlaciones				
			SATISFACCION LABORAL	TRABAJO EN EQUIPO.
Rho de Spearman	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118
	TRABAJO EN EQUIPO.	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

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

Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación $r=0,787$, entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018, indicándonos estadísticamente que existe una relación positiva y con un nivel **correlación positiva moderada**.

Decisión estadística:

Como el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ es menor a $0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir se puede evidenciar estadísticamente que existe una correlación significativa, entre el trabajo en equipo que realiza la empresa se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo-2018.

CAPITULO V

DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión.

Después de los resultados de la investigación se puede evidenciar que existe una correlación positiva moderada entre las variables Gestión del Capital Humano y La satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, es decir que a una mayor gestión del capital humano le corresponde una mayor satisfacción laboral en la empresa TRC EXPRESS SAC, Trujillo – 2018.

En este resultado se encuentra similitud con lo expresado por el Bach. Godoy Ramos Celia Jenny en su tesis, titulado: Gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia, Lima 2016 demostró que existe relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Cayetano Heredia Lima, 2016.

De manera similar también con lo expresado por la Bach. CYNTHIA SCARLETH FLORES PEÑA & Bach. LIZ PILAR HUAMAN CAPANI), en su trabajo de investigación titulado “GESTION DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO”, para optar el TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO en la ciudad de HUANCAYO – 2015, concluye que: Se ha efectuado un estudio del grado de influencia que tiene la gestión del capital humano que influye positivamente en la competitividad de las Mypes de la Provincia de Huancayo donde se establece que la mayoría de los empresarios considera necesario la aplicación de una

mejora del contribuir a la competitividad, para lo cual es necesario la eficacia organizacional a través del correcto empleo de las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. Por ende suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo lo cual determina en gran medida el éxito organizacional. En tal punto saber la dirección a donde quieren llegar las empresas para lograr consolidarse en el mercado, cuyo beneficio se traduce en alcanzar niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios y mantener una posición destacada en el sector en que actúan.

5.2. Conclusiones.

De datos obtenidos del estudio realizado y de su posterior análisis e Interpretación se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Existe una influencia significativa entre la gestión del capital humano y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo – 2018, debido a la correlación de Spearman que da un valor de 0.822 representando una correlación positiva moderada.

En cuanto la gestión del capital humano el 42,4% de los trabajadores en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo -2018, manifiestan que la gestión del capital humano se realiza de manera deficiente, 38,1% sostiene que es regular y un 19,5% que es bueno.

SEGUNDA: Existe una influencia significativa entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo – 2018, debido a la correlación de Spearman que da un valor de 0.816 representando una correlación positiva moderada.

En cuanto a la evaluación del desempeño el 51,7 % de los trabajadores en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo -2018, manifiestan que la gestión la evaluación del desempeño se realiza de manera deficiente, 43,2% sostiene que es regular y un 5,1% que es bueno.

TERCERA: Existe una influencia significativa entre el reclutamiento y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo – 2018, debido a la correlación de Spearman que da un valor de 0.456 representando una correlación positiva moderada.

En cuanto al reclutamiento del personal el 41,5% de los trabajadores en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo -2018, opinan que el reclutamiento del personal se realiza de manera regular, un 36,4% sostiene que es deficiente y un 22,0% que es bueno.

CUARTA: Existe una influencia significativa entre la selección del personal y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo – 2018, debido a la correlación de Spearman que da un valor de 0,787 representando una correlación positiva moderada.

En cuanto a la selección del personal el 50,8% de los trabajadores en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo -2018, opinan que la selección del personal se realiza de manera regular, un 44,1% sostiene que es deficiente y un 5,1% que es bueno.

QUINTA: Existe una influencia significativa entre la selección del personal y la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo – 2018, debido a la correlación de Spearman que da un valor de 0,703 representando una correlación positiva moderada.

En cuanto a la trabajo en equipo el 38,1% de los trabajadores en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo -2018, opinan que trabajo en equipo se da de manera regular, un 39,9% sostiene que es deficiente y un 28,0% que es bueno.

5.3. Recomendaciones.

Después de los resultados que dio el análisis de la investigación recomiendo que:

- a) La gerencia de la empresa TRC EXPRESS SAC, debe tomar mayor importancia en el capital humano, teniendo en cuenta que es el recurso humano más valioso dentro de una organización, por la cual debe permitir o autorizar al departamento de recursos humanos que se realice un plan detallado como: un ORGANIGRAMA con el objetivo de ubicar cada puesto de trabajo donde corresponde, un EQUIPO DIRECTIVO para conocer perfectamente el funcionamiento de la empresa y tomar las decisiones de los distintos departamentos de forma coordinada, ya que el programa interrelaciona todas las

variables y será necesaria la coherencia en la dirección para la buena marcha de la empresa; tener una POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN deberá ser equitativa y justa internamente en la empresa estableciéndose los criterios y elementos de remuneración, así como competitiva externamente, respecto a las POLÍTICAS DE RRHH este sistema tiene como objetivo resumir las políticas de la empresa en materia de contratación, selección, motivación, formación, estabilidad laboral, y reducir el absentismo laboral y mejorar la seguridad y prevención de riesgos laborales .

- b) El departamento de RRHH debe interiorizar la estrategia de la empresa para apoyar a las otras áreas en la consecución de sus objetivos. Debe tener un análisis de FODA bien establecido, para incluirlos en su estrategia y adoptar medidas para gestionar eficientemente la política de la gestión del capital humano.
- c) Los encargados de RRHH deben conocer a los empleados: sus características, habilidades y necesidades profesionales y personales para ofrecerles opciones referentes a mejorar y lograr su estabilidad que fortalezca el rendimiento laboral. Además, debe realizarse un respectivo seguimiento de su evaluación de desempeño.
- d) El departamento de RRHH, debe establecer escenarios hipotéticos con la necesidades latentes que permitan prever el capital humano que necesitara la organización y no generar una mal estrategia de contratación bien sea por urgencia de los casos, la adquisición inadecuada de perfiles, un poco valoración del personal o reducción de costos; por lo tanto se debe establecer estrategias de fidelización, compromiso y pertenencia para el reclutamiento y selección del personal.

e) Los encargados de RRHH deben emplear Técnicas de Análisis y Resolución de Problemas y Trabajo en Equipo, esto es dado que la competitividad de una empresa depende en gran medida de su capacidad para convertir los problemas en oportunidades. También se debe capacitar, incentivar, motivar, promover la comunicación interna para lograr identificar posibles problemas y manejarlos en equipo de manera eficiente

.CAPITULO VI

FUENTES DE INFORMACION

6.1. Fuentes Bibliográficas

- Chiavenato (2000). Administración en los nuevos tiempos – por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A – Bogotá, Colombia
- Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición
- Chiavenato (2002). Gestión del Talento Humano - por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A – Bogotá, Colombia
- William B. Werther, Keith Davis, Martha Patricia Guzmán Brito (2014). Admisnitracion de recursos humanos - por McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A
- Michael G. Aamodt (2010). psicología industrial/organizacional, un enfoque aplicado – Wadsworth CENGAGE Learning – Mexico
- Andres Rodriguez Fernandez, Victoria Zarco Martin, Jose Maria Gonzales. Psicología del trabajo (2009) –Ediciones Pirámides – España, Madrid
- Carlos Guillen Gestoso, Rocio Guil Bozal (2007). psicología del trabajo para relaciones laborales - por McGRAW-HILL INTERAMERICANA España S.A – Mexico
- James A.F Stoner, R.E Freeman, Daniel R. Gilberth JR (1996) – Administración sexta edición

6.2. Fuentes Electrónicas

- <https://es.scribd.com/document/263805763/El-Capital-Humano-Gary-Becker>
- <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/d696efd2-6aaa-4ef1-b414-e3a27109ea67/79785/14carolinacaibano.pdf>
- https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4850/formacion_capital_humano.pdf
- <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2677/RELACION%20%20CAPITAL%20HUMANO%20Y%20COMPETITIVIDAD%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3298/Flores%20Peña-Huaman%20Capani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8643/Godoy_RCJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6571/CUENTAS_MARTEL_SUSAN ESTRATEGIAS_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <https://books.google.com.pe/books?id=gHGprHwU9QC&pg=PA44&dq=el+principio+de+estabilidad+en+el+empleo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjpsvy7goneAhUFL6wKHUkKDQgQ6AEINTAD#v=onepage&q=el%20principio%20de%20estabilidad%20en%20el%20empleo&f=true>
- <https://books.google.com.pe/books?id=JEMaDyZKTWcC&printsec=frontcover&dq=solucion+de+personal+segun+autores&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjfh6G6rY7eAhUE4VMKHYh9BP4Q6AEIODAD#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia

TITULO: LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y LA SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO-2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p><u>Problema General:</u></p> <p>¿Conocer de qué manera la gestión del Capital Humano influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, TRUJILLO -2018?</p> <p><u>Problemas Específicos:</u></p> <p>¿En qué medida la evaluación del desempeño influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018?</p> <p>¿En qué manera el reclutamiento del personal influye en la satisfacción laboral</p>	<p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Determinar de qué manera la gestión del capital humano influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018</p> <p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <p>Demostrar en qué medida la evaluación del desempeño influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018</p> <p>Determinar de qué manera el reclutamiento del personal influye en la satisfacción</p>	<p><u>Hipótesis General:</u></p> <p>La gestión del capital humano influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018?</p> <p><u>Hipótesis Específicas:</u></p> <p>La evaluación del desempeño influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.</p> <p>El reclutamiento del personal influye significativamente en la satisfacción</p>	<p><u>Variable Independiente (X)</u></p> <p>GESTION DEL CAPITAL HUMANO</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Supervisión -Evaluación por competencias <p>Reclutamiento del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas -proceso de reclutamiento - ascensos laborales <p>Selección del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista -Capacitación -Conocimientos y habilidades <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Apoyo mutuo 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>No experimental- Trasversal- Descriptiva Correlacional Causal</p>

<p>en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018?</p> <p>¿De qué manera la selección del personal influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018?</p> <p>¿En qué medida el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS S.A.C, Trujillo- 2018?</p>	<p>laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018</p> <p>Explicar de qué manera la selección del personal influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018</p> <p>Demostrar en qué medida el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS S.A.C, Trujillo- 2018</p>	<p>laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.</p> <p>La selección de persona influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.</p> <p>El trabajo en equipo influye significativamente en la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, Trujillo- 2018.</p>	<p>- objetivo en común</p> <p><u>Variable Dependiente (X)</u></p> <p><u>SATISFACCION LABORAL</u></p> <p>Absentismo laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vacaciones - Integración - Accidentes de trabajo <p>Motivación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario - Recompensas laborales - Clima laboral <p>Higiene en el Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Condiciones ambientales de trabajo - Servicios adicionales - Primeros auxilios <p>Estabilidad laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suspensión - Contratos por suplencia - Contratos temporal 	<p>Técnicas</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p> <p>Población</p> <p>69 trabajadores</p> <p>Muestra</p> <p>118 trabajadores</p>
---	---	---	---	---



Anexo N° 2: Cuestionario
Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
E.A.P. Administración

ENCUESTA SOBRE LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y SATISFACCION LABORAL

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la influencia del capital humano sobre la satisfacción laboral en la empresa de transportes interprovincial TRC EXPRESS SAC, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

I. Instrucciones: Marque con una aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Siempre 5=Casi siempre

GESTION DEL CAPITAL HUMANO					
I. Evaluación del Desempeño (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. ¿Recibe Ud. Retroalimentación para mejorar su desempeño laboral?					
2. ¿La empresa supervisa su trabajo, como instrumento de presión laboral?					
3. ¿La empresa realiza la evaluación de competencias para saber su capacidad de desempeño?					
GESTION DEL CAPITAL HUMANO					
II. Reclutamiento del personal (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. ¿La empresa emplea técnicas para atraer candidatos calificados y capaces para ocupar puestos de trabajo?					
5. ¿Ud. Cree que la empresa realice un proceso de reclutamiento del personal por méritos propios?					
6. ¿La empresa tome en cuenta su desempeño para los ascensos laborales?					

GESTION DEL CAPITAL HUMANO					
III. Selección del personal (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
7. ¿La empresa para la cual trabaja realiza una entrevista estructurada?					
8. ¿La empresa realiza exámenes de conocimientos y habilidades para medir el grado de destreza para el puesto de trabajo requerido?					
9. ¿La empresa capacita al personal seleccionado previo a realizar sus actividades laborales?					
GESTION DEL CAPITAL HUMANO					
IV. Trabajo en equipo (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
10. ¿Tus opiniones cuenta para tomar decisiones?					
11. ¿Existe apoyo mutuo entre sus compañeros?					
12. ¿Existe interacción entre sus compañeros de trabajo con el propósito de lograr objetivos en común?					

SATISFACCION LABORAL					
V. Absentismo laboral (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
13. ¿La empresa le otorga sus vacaciones conforme lo estipula la Ley?					
14. ¿La escasa integración del empleado a la organización es motivo de ausencia de trabajo?					
15. ¿Con que frecuencia sucede la ausencia laboral por accidentes de trabajo?					
SATISFACCION LABORAL					
VI. Motivación laboral (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
16. ¿Se siente satisfecho con su salario que le otorga la empresa?					
17. ¿La empresa le otorga recompensas laborales por su buen desempeño?					
18. ¿La empresa se preocupa por mantener un buen clima laboral?					

SATISFACCION LABORAL					
VII. Higiene en el trabajo (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
19. ¿La empresa le ofrece condiciones ambientales de trabajo de calidad?					
20. ¿La empresa realiza prevención de riesgos para la salud?					
21. ¿La empresa le capacita y otorga implementos necesarios de primeros auxilios?					
SATISFACCION LABORAL					
VIII. Estabilidad laboral (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
22. ¿Con que frecuencia utiliza la empresa el castigo de suspensión por a ver faltado a las normas, políticas y reglamentos de la empresa?					
23. ¿La empresa realiza contratos por suplencia?					
24. ¿La empresa realiza contratos temporales?					