

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas**



**Tesis**

**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
PETROLEOS DEL PERU - AÑO 2016”**

Para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

**Presentada por:**

**YELLIN LIVVY NUÑEZ LUNA**

**Lima – Perú**

**2017**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación, a mi familia por estar ahí cuando más los necesite y en especial a mi gran amigo y mentor J.M. por su apoyo y constante cooperación.

## **Agradecimiento**

A las Autoridades y Docentes de la  
Facultad de Ciencias  
Administrativas y Ciencias  
Económicas por sus conocimientos y  
enseñanzas impartidas.

## PRESENTACIÓN

Presentamos la tesis titulada “LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PETROLEOS DEL PERU - AÑO 2016“, para optar el título de Licenciada en Administración.

La presente investigación realizada es una investigación de tipo aplicada y un diseño no experimental, donde se busca hallar la relación entre la variable habilidades gerenciales y la Satisfacción Laboral, la cual está estructurada en cinco capítulos. en el primero se expone el planteamiento del problema; en el segundo capítulo se presenta el marco teórico con las concepciones fundamentales con respecto a las variables en estudio; en el tercer capítulo se presentan las hipótesis y variables estudiadas; en el capítulo cuarto presentamos la metodología utilizada y en el quinto capítulo está dedicado a la presentación y análisis de los resultados finalizando el estudio con las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego del análisis de las variables del estudio, finalizando con referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

Esperamos que de esta manera nuestro trabajo sirva de referencia para estudios futuros que puedan profundizar el problema de esta investigación.

# ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
ÍNDICE .....	v
INDICIE DE TABLAS .....	viii
INDICIE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación Problemática.....	1
1.2. Problema de la Investigación .....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos .....	4
1.3. Justificación .....	4
1.4. Objetivo General y Específicos .....	5
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.4.2. Objetivos Específicos .....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Investigaciones .....	6
2.2 Bases Teóricas .....	14
2.2.1 Habilidades Gerenciales .....	14
2.2.1.1 El Liderazgo:.....	21
2.2.1.2 Teorías sobre el Liderazgo.....	22
2.2.2 Motivación .....	24

2.2.3	Capacidad de Diagnóstico .....	30
2.2.4	Gestión.....	32
2.2.4.1	Gestión Pública.....	33
2.2.5	Satisfacción Laboral.....	37
2.2.5.1	Nivel Remunerativo .....	39
2.2.5.2	Capacitación .....	41
2.2.5.3	Ascensos.....	43
2.2.6	Petroperú.....	47
2.3	Marco Legal .....	50
2.3.1	Ley N° 30057: Del Servicio Civil.....	50
2.3.2	Ley N° 30130: Ley que Declara de Necesidad Pública e Interés Nacional La Prioritaria Ejecución de la Modernización de la Refinería de Talara para Asegurar la Preservación de la Calidad Del Aire y la Salud Pública Y Adopta Medidas Para Fortalecer el Gobierno Corporativo de Petróleos del Perú - Petroperú S.A. ....	50
2.3.3	Ley N° 26221, Ley Orgánica de Hidrocarburos.....	51
2.3.4	Decreto Ley N° 17753: Ley De La Empresa Petróleos del Perú (PETROPERU S.A.) .....	52
2.3.5	Decreto Legislativo N° 728: Ley de productividad y Competitividad Laboral del Sector Privado.....	52
2.3.6	Ley N° 28840: La Ley de fortalecimiento y modernización de PETROPERU S.A.....	54
2.4	Glosario de términos.....	54
CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....		59
3.1.	Hipótesis General .....	59
3.2.	Hipótesis Específicas .....	59
3.3.	Identificación de las Variables .....	59
3.4.	Operacionalización de las Variables .....	60
3.5.	Matriz de Consistencia .....	61

CAPITULO IV: METODOLOGÍA .....	62
4.1 Tipo de Investigación.....	62
4.2 Diseño de Investigación.....	62
4.3 Unidad de análisis .....	63
4.4 Población.....	63
4.5 Muestra.....	63
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	64
4.7 Prueba de la Hipótesis.....	65
4.8 Procesamiento de Datos .....	65
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	66
5.1. Presentación .....	66
5.2. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	67
5.3. Prueba de las Hipótesis .....	87
CONCLUSIONES .....	95
RECOMENDACIONES .....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
Anexos .....	101

## INDICIE DE TABLAS

Tabla N° 1: Es importante el liderazgo en una empresa.....	67
Tabla N° 2: Los líderes deben conocer la funcionalidad del trabajo .....	68
Tabla N° 3: El líder debe solucionar los problemas del personal.....	69
Tabla N° 4: La satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa.....	70
Tabla N° 5: La motivación es importante para los trabajadores .....	71
Tabla N° 6: La empresa debe tener un programa de motivación para su personal ...	72
Tabla N° 7: La motivación permite mejorar la producción de la empresa.....	73
Tabla N° 8: El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización.....	74
Tabla N° 9: El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización.....	75
Tabla N° 10: La capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del Personal.....	76
Tabla N° 11: Los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador.....	77
Tabla N° 12: Es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones...	78
Tabla N° 13: Los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado .....	79
Tabla N° 14: La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador .....	80
Tabla N° 15: La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador .....	81
Tabla N° 16: La capacitación le permitirá el ascenso .....	82
Tabla N° 17: El ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño .....	83
Tabla N° 18: A mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo.....	84
Tabla N° 19: Las Habilidades de un Gerente permiten solucionar problemas y satisfacer al personal.....	85
Tabla N° 20: Los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos.....	86



## INDICIE DE FIGURAS

Figura N° 1: Es importante el liderazgo en una empresa.....	67
Figura N° 2: Los líderes deben conocer la funcionalidad del trabajo.....	68
Figura N° 3: El líder debe solucionar los problemas del personal .....	69
Figura N° 4: La satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa .....	70
Figura N° 5: La motivación es importante para los trabajadores.....	71
Figura N° 6: La empresa debe tener un programa de motivación para su personal..	72
Figura N° 7: La motivación permite mejorar la producción de la empresa .....	73
Figura N° 8: El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización ...	74
Figura N° 9: El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización ...	75
Figura N° 10: La capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del Personal .....	76
Figura N° 11: Los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador .....	77
Figura N° 12: Es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones .	78
Figura N° 13: Los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado .....	79
Figura N° 14: La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador .....	80
Figura N° 15: La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador .....	81
Figura N° 16: La capacitación le permitirá el ascenso.....	82
Figura N° 17: El ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño....	83
Figura N° 18: A mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo .....	84
Figura N° 19: Las Habilidades de un Gerente permiten solucionar problemas y satisfacer al personal.....	85
Figura N° 20: Los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos .....	86

## RESUMEN

La investigación titulada **LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PETROLEOS DEL PERU - AÑO 2016**, tiene como objetivo determinar de qué manera las habilidades gerenciales influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población objeto estuvo constituida 2307 trabajadores de la Empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 329 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 20 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis.

Finalmente se concluyó que las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, tal como nos demuestra los resultados de la encuesta realizada donde el 81.7% del personal de la empresa nos manifiesta que las habilidades de un gerente permite solucionar problemas; del mismo modo el 74.8% del personal nos indica que la satisfacción del personal es importante para el desarrolla de la empresa.

**Palabras Claves:** Habilidades Gerenciales, Satisfacción Laboral

## ABSTRACT

The research titled THE MANAGEMENT SKILLS AND THEIR INFLUENCE IN THE WORK SATISFACTION OF THE PETROLEUM OF PERU COMPANY - YEAR 2016, aims to determine how managerial skills influence the work satisfaction of the personnel of Petroleum of Peru in The year 2016. The deductive, inductive and descriptive method and a non-experimental design were used to achieve this objective, and the target population was 2307 workers of the Petroleum of Peru- PETROPERU SA. When calculating the sample size, we finally worked with 329 people. As for the data collection instrument we have the questionnaire that consisted of 20 items of the closed type, the same ones that were emptied in tables where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of the results, which allowed us Contrast the hypotheses.

Finally, it was concluded that managerial skills positively influence the satisfaction of the personnel of the company Petroleum of Peru, as demonstrated by the results of the survey conducted where 81.7% of the company's staff shows that the skills of a manager allows solve problems; So 74.8% of the staff indicates that the satisfaction of the staff is important for the development of the company.

**Key Words:** Management Skills, Job Satisfaction

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis está referida a las las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de la empresa petróleos del Perú - año 2016.

La gestión de personas se ha convertido en los últimos tiempos en un punto estratégico para ser competitivo. La función de personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito gerencial y a la obtención de resultados.

La empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A., es una empresa estatal de derecho privado que desarrolla sus actividades en el sector Energía y Minas, Sub Sector Hidrocarburos. La Empresa está organizada y funciona como una sociedad anónima, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 043, Ley de la Empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A., publicada el 4 de marzo de 1981 y sus modificatorias, que establecen que el estado peruano es propietario de todas las acciones, representativas del capital social de la compañía y se adecua al artículo 12 del Reglamento de la Ley N° 28840, que dispone que cada integrante de la Junta General de Accionista representara el número de acciones del capital social de PETROPERU S.A., todos los accionistas son designados y representan al Estado Peruano.

La compañía se rige por su Ley Orgánica que es el Decreto Legislativo N° 043, por su Estatuto Social, por la Ley N° 28840 - Ley del Fortalecimiento y Modernización de la Compañía de Petróleos del Perú - PETROPERU S.A., y supletoriamente por la Ley General de Sociedades,

estando sujeta únicamente a ser fiscalizada por la Contraloría General de la República y por el Regulador del Sector Hidrocarburos - OSINERGMIN.

Esta investigación contiene aspectos de la situación laboral existente, y hacer notar la importancia de los trabajadores a la alta dirección; realizando esfuerzos comunes para encontrar coincidencias, establecer y aplicar una política de comunicación, motivación y énfasis en la capacitación y así lograr el objetivo esencial que es mejorar sustancialmente la satisfacción laboral en la organización. Pretendemos que las herramientas e información que brindamos sirvan para mejorarla la insatisfacción laboral que por años se ha venido dando en la empresa y que progresivamente se convierta en una satisfacción laboral fuerte y sólida entre los trabajadores y la alta dirección de la empresa, para obtener un mayor desarrollo y crecimiento de la compañía.

En este contexto la presente investigación se ha dividido en 05 capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema; en el segundo lo concerniente al marco teórico, seguido por el tercer capítulo que consta las hipótesis y variables, cuarto capítulo la metodología y quinto y último capítulo la presentación de los resultados, para luego concluir y recomendar.

Esperando que el presente trabajo contribuya a mejorar las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del Personal de Petróleos del – PETROPERU S.A.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Situación Problemática**

En el mundo las empresas tienden a ser más competitivas, lo que obliga a ser más eficientes; alentados por los avances tecnológicos y la globalización, por estas razones las empresas recurren a profesionales altamente calificados para dirigirlos, ya que sus decisiones tienen que ser oportunas y acertadas.

Los roles que tienen los Estados han evolucionado y su manejo tiene que ser eficiente y eficaz, asimilando principios de la administración privada. En el Perú el año 1993, se promulgo la nueva Constitución, donde se determina que el país tiene una economía social de mercado donde los precios se fijan de acuerdo a la oferta y la demanda y el Estado es normativo y no participa directamente en la economía a excepción de la utilización de los recursos naturales agotables, como es el petróleo y el agua.

Petróleos del Perú – PETROPERU S.A., es una empresa estratégica del estado que se dedica a la refinación, al transporte y comercialización de hidrocarburos, siendo responsable de abastecer de combustible a todo el territorio nacional, por lo que sus trabajadores están distribuidos en las diferentes regiones del país.

El gobierno de turno designa a los responsables de la administración de la empresa, es así que en el año 2016, Petróleos del Perú tuvo cuatro presidentes de directorio, así como a los altos funcionarios. Cada directorio tiene su propia política laboral, ocasionando inestabilidad o insatisfacción en el personal de la empresa.

Los funcionarios designados por el gobierno para el manejo de la empresa, no tienen la experiencia ni habilidad para el manejo de los problemas, es por ello que no han podido solucionar los problemas laborales de los trabajadores, es así que el año 2016 no se pudo firmar la negociación colectiva, efectuándose en enero del 2017.

La negociación colectiva, entre trabajadores y empleadores está establecida en la Constitución Política del Estado, artículo 28 y se rige por la Ley N° 25593 y Decreto Supremo N° 010 – 2003. TR.

La insatisfacción laboral del personal de Petróleos del Perú, se relaciona por la carencia de habilidades gerenciales para mejorarla.

La empresa del sector hidrocarburos – Petróleos del Perú- PETROPERU S.A., nos ha interesado para realizar este trabajo de investigación porque mantiene por años insatisfacción laboral en su personal y un manejo con carencia de habilidades gerenciales por parte de la alta dirección para mejorar esta condición en la organización.

Las relaciones humanas y laborales en todos los niveles del personal de la empresa son mayoritariamente de insatisfacción en el desarrollo cotidiano de sus funciones.

Frente a este problema de insatisfacción laboral del personal, la alta administración de la empresa, realiza los esfuerzos necesarios con el fin de superar este problema y mejorar las relaciones con los niveles medios y bajos; sin embargo, esta situación o se mantiene igual o no ha mejorado sustancialmente.

En la investigación que venimos realizando en la empresa, se ha encontrado que la alta administración ha detectado que uno de los problemas de las relaciones disminuidas en los niveles medio y bajo, con la alta administración; se debe a una comunicación inadecuada de la alta dirección hacia estos niveles; por lo que se han tratado de mejorar las líneas de comunicación hacia el personal, sin llegar a los estándares de buenas relaciones laborales que debe existir entre el personal y la alta dirección de la empresa.

Los estudios de investigación que realiza esta tesis, es para encontrar los elementos que nos permitan plantear la solución a este problema de insatisfacción laboral del personal en la empresa perteneciente al sector hidrocarburos y determinar la importancia de las habilidades gerenciales, facilitando las recomendaciones que estarán en línea para superar la problemática existente en la empresa. Las conclusiones serán las acciones que debe tomarse para mejorar y solucionar el problema de la insatisfacción laboral y mejora de las habilidades gerenciales en la solución del problema en la empresa del sector hidrocarburos, en la cual realizamos el estudio.



## 1.2. Problema de la Investigación

### 1.2.1. Problema General

¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿De qué manera el Liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?
- b) ¿De qué manera la motivación influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?
- c) ¿De qué manera la capacidad de diagnóstico influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?

## 1.3. Justificación

**Justificación Teórica:** En el aspecto teórico se ha podido verificar que las habilidades gerenciales influyen en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016, lo que servirá de fuente y antecedentes posteriores a los estudios relacionados al tema, abordando como base nuestros resultados relacionados al estudio y estableciendo los puntos críticos que se sugiere dentro de la labor de búsqueda bibliográfica o de autores a las que se les pueda adaptar y sugerir algunas recomendaciones en el estudio.

**Justificación Práctica:** En relación al aspecto práctico, el presente estudio nos permitió aplicar todas las técnicas que se encuentran asociadas al desarrollo de las metodologías tanto estadísticas como de búsqueda y referencia, con lo que se irán perfeccionando las capacidades académicas y profesionales, a su vez también servirá de referencia para posteriores estudios relacionados al tema.

#### **1.4. Objetivo General y Específicos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera las habilidades gerenciales influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera el Liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.
- b) Determinar de qué manera la motivación influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.
- c) Analizar de qué manera la capacidad de diagnóstico influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Investigaciones

#### Internacionales:

(Santamaría 2015) en su investigación llega a las conclusiones:

- a) La evidencia empírica disponible apunta que los principales factores determinantes de la adopción de sistemas de evaluación del desempeño están ligados a teorías que justifican su adopción bajo criterios de eficiencia. En particular, en aquellas plantas en las que de acuerdo con las variables disponibles es más eficiente la motivación extrínseca, hay mayores probabilidades de que existan sistemas formales de evaluación del desempeño.
- b) Dicha probabilidad aumenta cuando además las empresas tienen implantados sistemas de remuneración por incentivos. Se detectan también ciertas economías de escala en la implantación de dichos sistemas formales del desempeño. La implantación de los sistemas formales de evaluación del desempeño también está relacionada positivamente con el nivel de motivación intrínseca de los trabajadores y con la inversión en formación de los mismos. Si la formación se aplica a aquellos operarios con niveles más bajos de desempeño, o inferiores a los esperados por la organización, es de prever que después del proceso de formación haya cierta homogenización en cuanto a las previsiones que la empresa tiene de las competencias o habilidades de sus trabajadores. A nivel teórico, la

influencia que el aprendizaje sobre las habilidades de los operarios tiene en la adopción de los sistemas formales de evaluación del desempeño habría recibido mayor atención de la que de acuerdo con la evidencia empírica disponible parece tener.

(Vanegas 2014) en su investigación concluye:

- a) El gerente público como cualquier directivo, debe aprender, entender, desarrollar y aplicar habilidades en la toma de decisiones para el logro certero de los resultados, lo que de antemano representa un mayor esfuerzo, por tratarse de un sector más complejo.
- b) Las organizaciones públicas requieren como directivos, personas altamente eficaces, competentes, entrenadas y que cuenten con las habilidades gerenciales que les permitan asumir la responsabilidad del manejo de lo público. Planteando así, un enorme desafío, pues las metas de tales entidades corresponden al logro de los fines del Estado, los cuales son la garantía del derecho al desarrollo de sus habitantes, y la protección y respeto de sus derechos humanos.
- c) En cuanto al desarrollo de los tres tipos de habilidades identificadas, para poder dirigir una empresa del Estado, es necesario poseer las *habilidades técnicas* propias del sector, que tiene particularidades especiales frente al manejo de presupuestos, la toma de decisiones, el uso de los recursos, el seguimiento y la evaluación de los resultados, entre otras complejidades.

- d) Respecto de las habilidades sociales o humanas, en el sector público este tipo de capacidades requieren ser desarrolladas en una mayor medida, porque se trata de la atención de las necesidades humanas, el líder debe incidir sobre sus subordinados para generar el sentido de pertenencia y responsabilidad que demanda el cumplimiento de las metas.
- e) Por su parte, las destrezas *conceptuales*, requieren en el sector público de un mayor nivel de exigencia, para permitir al Gerente visualizar un entorno mucho más amplio, que comprende la organización de un Estado como garante del bienestar y desarrollo de toda su población.
- f) La conjugación de los tres tipos de habilidades, incidirán en el estilo de liderazgo que se ejerza sobre el equipo de trabajo, para alcanzar la congruencia de valores como determinantes del éxito de la organización.
- g) La administración pública tendrá que evolucionar en la designación de sus directivos; para considerar como principal factor de decisión, al respecto, la eficiencia y no la influencia, para superar las malas prácticas que trasladan el costo de la ineficiencia a los consumidores y a otros sectores productivos. Se requiere profesionalizar la Gerencia Pública, para superar estos vicios.
- h) La importación de prácticas gerenciales del sector privado al sector público, está llamada al fracaso, si no se considera la naturaleza lógica de este último.

- i) Los usuarios de los servicios públicos cada vez son más exigentes en cuanto a la calidad, porque son más conscientes de que son ellos mismos quienes los financian y su valoración debe ser el elemento esencial del desempeño. Las entidades públicas no pueden permitirse el fracaso, porque las implicaciones que este tiene sobre la organización de un Estado, así como sobre la pérdida de recursos públicos son muy graves, y más aún si se trata de la administración de recursos limitados
- j) Los gerentes públicos tienen un gran desafío frente a la evaluación del impacto de las políticas públicas, para llevarla más allá de los recursos consumidos y del respeto al procedimiento, se debe recordar la premisa, que el interés general prevalece sobre el particular.
- k) La necesidad de identificar prácticas dirigentes innovadoras a partir del universo de las empresas públicas. Está demostrada la incidencia que tiene el liderazgo frente a la eficacia de las decisiones estratégicas y el desempeño de la organización, puesto que éstas son predeterminadas por el equipo de alta dirección.

**Nacionales:**

(Valderrama 2014) en su investigación llega a las conclusiones:

- a) En la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco existe un regular manejo del Talento Humano, en donde vemos que el 39% de los trabajadores señala que siempre reciben apoyo por parte de sus jefes inmediatos en las decisiones que toman el trabajo y asimismo se resalta la confianza existente entre jefes y operarios señalado por el 48% de los trabajadores de la empresa quienes consideran que algunas veces existe confianza en el grupo de trabajo. Por tal motivo,

el manejo del Talento Humano se basa en una comunicación efectiva, dado que a través de ella se sabe cómo se siente cada trabajador y por intermedio de los jefes se mejora el ambiente de trabajo.

- b) En lo que respecta al tipo de liderazgo ejercido por los jefes de área de la empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco, vemos que el 39% de los trabajadores considera que algunas veces las órdenes impartidas por los jefes son arbitrarias, asimismo el 42% de ellos hace mención que muy pocas veces los jefes valoran los aportes que hacen los empleados, de forma que con estas cifras se puede deducir que en la empresa aún no existe completamente un liderazgo democrático pues existe cierta rigidez al momento de dar órdenes y exigir resultados, de forma que aun poseen un sistema de trabajo basado en la sumisión y en un débil involucramiento de los trabajadores.
  
- c) En lo que respecta al desempeño laboral, vemos que el 47% de los trabajadores, considera que el conocimiento que poseen sobre las metas, objetivos y políticas de la empresa genera una identificación con su trabajo, por otro lado el cumplimiento de normas y el conocimiento de sus respectivas funciones propicia un buen desempeño laboral, en donde se observa que el 67% de los trabajadores siempre cumplen con las normas de la empresa y el 48% de los trabajadores considera que siempre la permanencia en el cargo depende del buen desempeño, dado que los trabajadores por lo general llegan a desempeñarse eficientemente debido a la identificación, comodidad e interrelación que puedan encontrar en su centro de trabajo.

d) Respecto a la Gestión de Recursos humanos, el 63% de los trabajadores opina que siempre ha conocido bien los beneficios que tienen en la empresa, asimismo el 92% de los trabajadores ha recibido más de 4 capacitaciones en los dos últimos años, de tal forma que el 89% de los trabajadores califica como buena a las capacitaciones recibidas por la empresa, mientras que el 11% de ellos califica como regular a las capacitaciones recibidas por la empresa. Por último el 53% de los trabajadores señala que durante los dos últimos años ha recibido más de un incentivo y/o reconocimiento por parte de la empresa siendo esto muy importante para ellos dado que el 95% de los trabajadores señala que siempre la empresa debería dar incentivos y/o reconocimientos al personal.

(Torres 2011) en su investigación concluye:

- a) El estilo de liderazgo. democrático fue el que caracteriza la gestión del Gerente Comercial; que el estilo de liderazgo paternalista caracteriza la gestión del Gerente de Ingeniería; diversos rasgos autoritarios, democráticos y participativos caracterizan la gestión del Gerente de Operaciones; y los rasgos autoritarios y democráticos caracterizan la gestión del Gerente de Administración. El análisis global permite concluir que son los rasgos democráticos los que caracterizan más a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., seguido por los rasgos participativos (4,04) y que son los rasgos liberales los que menos los caracterizan.
- b) La satisfacción laboral, se encontró un valor medio general de 138,82 que refleja que es adecuado. A través de la prueba de Tukey se concluye que existe evidencia estadística para determinar que el nivel de satisfacción es distinta en cada una de sus gerencias de la EPS



Tacna S.A.; siendo la Gerencia de Operaciones la que presenta indicios de un mejor nivel de satisfacción laboral.

El mejor indicador identificado por el personal es denominado "el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros" y el indicador de menor valoración fue "la formación".

- c) Se obtuvo un valor de  $r = -0,996$  (valor de  $p = 0,004$ ) que implica la existencia de una incidencia negativa del estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. sobre la satisfacción laboral de su personal; ello refleja el descontento del personal en temas como: la formación y las condiciones ambientales y de infraestructura laboral.

(Valencia 2008) en su investigación concluye:

- a) Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral.

Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

- b) Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central 4\* la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.
- c) Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse que existe un grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M.. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Habilidades Gerenciales

Las Habilidades Gerenciales nacen de las capacidades que tienen las personas que ocupan cargos de dirección, para desarrollar, motivar y aplicar estas habilidades tales como: El liderazgo, el planeamiento y la gestión sean terminadas con eficiencia y eficacia; ya que hoy en día las organizaciones modernas buscan líderes competentes.

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.

Entre estas habilidades se encuentran: (Casares 1995)

- Manejo y administración de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Según (Ruiz 2011), manifiesta que las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que solo ordenan y aquellos que ejecutan los procesos administrativos quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el

trabajo y hacia sus subalternos constituyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de su empresa.

(Aburto, 2011), manifiesta que las habilidades gerenciales necesitan tres habilidades administrativas básicas que son:

- a) Habilidades técnicas: son los conocimientos y competencias de un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.
- b) Habilidades de trato directo: consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.
- c) Habilidades Conceptuales: son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Sin embargo, para Chiavenato, (2000), citado por el mismo Chiavenato, (2007, 4-5) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica.

La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aun en tiempos de cambios no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables:

- a) El conocimiento
- b) La perspectiva
- c) La actitud.

(Madrigal, 2006), manifiesta que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son:

- a) La comunicación.
- b) Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva.
- c) Tener creatividad.
- d) Innovar.
- e) Improvisar.
- f) Planear.
- g) Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda.
- h) Saber administrar su tiempo y el de su personal.
- i) Trabajar en equipo.
- j) Ser asertivo.

(Kotter, 1999) indica que el liderazgo es diferente a la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tienen nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión ni sirva para sustituirla.

Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

- La diferencia entre Gestión y el Liderazgo según (Kotter 1999):
- a) Gestión: se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX; la aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y coherencia de dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.
  - b) Liderazgo: Se ocupa del cambio; uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberación de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, un cartel prolifero inestable, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentra entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5% mejor, ya no sirve para conseguir el éxito. Cada vez son necesarios más cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

Según (Mintzber 1983) los roles del gerente se agrupan en:

- a) **Relaciones interpersonales:** En esta área se engloban todos los comportamientos que se estructuran en torno a las asociaciones de dos o más personas, en términos de largo plazo. La naturaleza del vínculo puede tener carácter personal, si se basa en sentimientos o emociones; o profesional, cuando implica un interés concreto u alude a un determinado negocio.

Existen tres roles directivos que pueden aglutinarse en el área de relaciones interpersonales que propone Mintzber:

- **Cabeza visible:** destaca su faceta de representante de la organización frente a otras compañías y también ante la comunidad.
- **Líder:** es el rol más completo ya que se basa en su cualidad de orientar, influir en otros y sus comportamientos, motivar, crear equipo y definir clima, cultura y políticas de empresa.
- **Enlace:** define las funciones a través de las que establece relaciones horizontales con personas de su mismo nivel dentro de la empresa y enlaza a la organización con el entorno que la rodea.

**b) Roles informativos**

La categoría de los roles informativos de Mintzberg describe los comportamientos de los directivos en su faceta relacionada con la comunicación. En esta área se engloban todas las acciones que de este intercambio bidireccional o multidireccional se requieren, en último término, para la toma de decisiones. Su misión la configura como una de las áreas más importantes del trabajo de cualquiera que ostente un cargo de este tipo.

- **Monitor:** identifica al rol directivo como centro neurálgico de la afluencia de información. La continua búsqueda y recepción de la misma son el elemento necesario a partir del cual será capaz de alcanzar una completa comprensión de la realidad de la empresa y su entorno. Con ese conocimiento podrá emplearse a fondo en la detección de amenazas y la búsqueda de oportunidades.
- **Difusor:** este rol describe su función de comunicar a la organización información procedente del exterior desde su posición de experto en la materia, que deberá demostrar a la hora de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.

### **c) Toma de decisiones**

La elección es una parte inherente a la realidad de cualquier directivo. Entre sus funciones se encuentra el decidir y escoger lo que es mejor para la empresa, seleccionando entre todas las alternativas posibles. El uso de metodologías cuantitativas suele ser habitual en esta área, cuando lo importante es resolver situaciones de la mejor manera y, muchas veces, en un plazo que no deja tiempo para las dudas. La precisión es fundamental para ejecutar cualquier de los siguientes roles:

- **Empresario:** esta faceta del directivo hace hincapié en su misión de búsqueda de oportunidades para la organización. Explorar opciones y detectar posibles situaciones adversas es necesario para emprender cualquier cambio.



- **Gestor de anomalías y crisis:** describe el comportamiento que el directivo adopta al actuar ante situaciones imprevistas. Su capacidad para reaccionar, contemporizar, regular y para afrontar circunstancias de este tipo debe ser impecable.
- **Asignador de recursos:** uno de sus roles más obvios, ya que en él se engloban las funciones relativas a la distribución de los recursos humanos y materiales en la empresa.
- **Negociador:** el rol directivo interviene como cabeza visible en los procesos de negociación que se trasladan al exterior de la organización. Su papel de portavoz es necesario.

Según (Katz 1970) para poder ejercer las funciones y roles propio de la dirección de una empresa, un gerente para ser exitoso requiere de las siguientes habilidades:

- a) **Habilidades Conceptuales:** permiten obtener, analizar e interpretar una visión de conjunto sobre la complejidad del todo de la organización y de cómo las distintas partes configura la unidad, así como, ver la gran imagen y reconocer los elementos significativos de una situación organizacional. Le exige ser proactivo.
- b) **Habilidades Humanas:** son un reflejo de capacidad de liderazgo y una herramienta para trabajar, comunicarse y entender a los demás. El gerente actúa enseñando e instruyendo como guía, para lo cual necesita una red de contactos y recursos humanos para alcanzar objetivos utilizando el esfuerzo de otras personas. Las habilidades humanas comprenden: trabajo en equipo, esfuerzo cooperativo y fortalece la creación de un ambiente para que el trabajador se sienta libre y seguro de manifestar sus inquietudes.

- c) **Habilidades técnicas:** consiste en saber utilizar los conocimientos, procedimientos, técnicas, herramientas y recursos específicos de una disciplina o campo concreto. A mayor nivel jerárquicos menos el requerimiento de pericia en el desempeño de la mecánica funcional (procedimientos técnicos).
- d) **Habilidades de diseño:** consiste en la capacidad de solucionar problemas en forma total: solución global, incluyendo ramificaciones sistemáticas, multidisciplinarias.

#### 2.2.1.1 El Liderazgo:

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones.

El liderazgo es “proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (Chávez 2006)

(McGregor, El lado Humano de las Organizaciones, 1994), manifiesta que el liderazgo es una relación que tiene cuatro grandes variables involucradas:

- a) Las características del líder.
- b) Las actitudes.
- c) Las características de la organización.
- d) El medio social, económico y político.

Concluyendo que el liderazgo no es propiedad del individuo sino una compleja relación entre estas variables.

(Medina 2013) el líder ha de “estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del programa [sic]”.

(Pittinsky 2009) subraya que “el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas; se destaca el valor de la alofilia, que propicia actitudes favorables hacia todos los miembros del equipo [sic]”.

(Chiavenato, 1999), indica que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

#### **2.2.1.2 Teorías sobre el Liderazgo**

Para Chiavenato Idalberto (1999) las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos:

##### a) Teorías de Rasgo de Personalidad:

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías un líder debe

inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

b) Teorías sobre los estilos de liderazgo:

Son teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación a sus subordinados; es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. Se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento en el ejercicio del liderazgo; asimismo hacer referencia a tres estilos de liderazgo:

- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo liberal
- Liderazgo democrático.

c) Teorías situacionales de liderazgo:

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente. Mientras que las teorías de rasgo de personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre los estilos de liderazgo ignoran variables situacionales importantes que no pueden ser dejadas a un lado. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Lo contrario sí es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para los gerentes puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

### **2.2.2 Motivación**

El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha.

(Espada, 2002), explica que la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otro es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.

Existen personas que su automotivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen

innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales, pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe.

La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás. Igual que a empatía es cosa de dos y debe compartirse.

(Porret Gelabert, 2010), indica que la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar “su patrón de comportamiento”.

➤ **Proceso de Motivación**

El Proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio...) que, a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, dé satisfacción a la necesidad, lo que atenuara la tensión.

➤ **Características Motivadoras:**

- a) Variedad en las operaciones.
- b) Tareas con identidad propia
- c) Importancias de la tarea
- d) Autonomía
- e) Información
- f) Claridad de los objetivos.

(Urcola Telleria, 2010), manifiesta que la motivación es provocar una conducta dirigida hacia lo obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado.

(Harvard, 1999) Harvard Business Review- Dirigir Personas en la Empresa).

¿A quién no le gustaría tener unos empleados altamente motivados que le ayuden a progresar en el siglo XXI?, Tal como afirmaba el consejero delegado de una empresa: "Ninguna estrategia, ninguna visión de futuro, se puede lograr sin contar con unos empleados capaces y autónomos."

Los altos ejecutivos aceptan su responsabilidad reintentar desarrollar empleados autónomos. Los profesionales de recursos humanos idean impresionantes teorías sobre motivación interna. Los expertos se dedican a enseñar la gestión de cambio. Los propios ejecutivos de la empresa ponen en marcha una serie de programas, desde reingeniería hasta la mejora continuada, o la GCT (gestión de la calidad total)- Pero pocas cosas funcionan.

Examinemos la reingeniería, por ejemplo. La lógica de la reingeniería es congruente con la delegación de autoridad, pero en la realidad es todo lo contrario. Tanto la investigación como la experiencia práctica indican que la reingeniería proporciona mejores resultados cuando el puesto de trabajo esta rigurosamente especificado, no cuando cada empleado puede definirlo. Incluso en las sesiones de generación de ideas de GE se obtenían los mejores éxitos cuando los problemas a resolver eran relativamente rutinarios. La reingeniería ha conducido a mejoras en el rendimiento, pero no ha creado el número de empleados altamente motivados necesario para conseguir que toda empresa genere continuamente un alto rendimiento.



## ¿Para qué motivar?

Existen dos niveles o finalidades por las cuales es preciso motivar a los colaboradores.

PARA QUE MOTIVAR
<b>1. NIVEL BASICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para lograr objetivos</li></ul>
<b>2. NIVEL SUPERIOR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para conseguir la integración, compromiso, identificación con la empresa, iniciativa, satisfacción.</li></ul>

### ➤ Factores de Motivación

Son los factores que contribuyen a la satisfacción (motivación) en el trabajo, son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción.

Insatisfacción ← Higiénicos → No Insatisfacción

Satisfacciones ← Motivadoras → No Satisfacción

➤ **Factores Motivadores**

Son aquellos cuya presencia produce satisfacción, mientras que su ausencia no motiva.

En función de las necesidades, los factores motivadores podemos clasificarlos como:

a) Necesidades de realización y logro:

- Innovación, objetivos, resultados...

b) Necesidades de reconocimiento:

- Gratificaciones discrecionales, retribución variable, ambiente de aprobación, felicitaciones, ascensos.

c) Necesidades del trabajo en sí mismo:

- Atractivo, dificultad, variedad, implicación total, participación.

d) Necesidades de responsabilidad.

Libertad, delegación, acceso a información, autoridad, riesgos.

e) Necesidades de promoción.

f) Necesidades de crecimiento

- Desarrollo profesional, formación.

La cobertura de las necesidades de orden **motivador**, tales como el tener un trabajo interesante y desafiante, el disponer de la oportunidad de hacer algo significativo, el poder acceder a información privilegiada, la participación en el análisis de problemas y en la toma de decisiones, etc., son las que producirán la auténtica satisfacción en el trabajador.

### 2.2.3 Capacidad de Diagnóstico

Es la capacidad mediante la cual se determina la circunstancia y naturaleza del estado o situación de una organización. El análisis de la organización, y el diagnóstico constituye el conocimiento integral de la problemática de la organización. Este conocimiento generará las medidas adecuadas que se tomaran para mejorar la organización

(Vidal Arizabaleta, Diagnóstico Organizacional, 2004), define en términos muy sencillo el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones:

1. La presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación.
2. Otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. “El saldo “de esta comparación o contraste es lo que llamamos diagnóstico.

Asimismo, el proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización, por lo que es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero.

En este sentido, el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

### **Principios Rectores**

- a) Primero. **“Toda practica sin teoría es una barbarie”**, por lo que hemos profundizado en las bases teóricas y conceptuales, tan ausentes en la literatura administrativa contemporánea.
- b) Segundo. **“todo exceso de información es desinformación”** (Beer) con el fin de lograr economicidad, racionalidad, sistematicidad y utilidad de y en el proceso de diagnóstico.
- c) Tercero. **“Evaluar y monitorear en contexto”**, pues no tiene sentido hoy en día desconocer las dinámicas locales y globales en las que se inserta la organización.
- d) Cuarto. **“Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje”** (Maturana), razón por la cual hacemos énfasis en el uso apropiado de las categorías y conceptos que son la base para entender nuestras prácticas de trabajo.
- e) Quinto. **“Todo diagnóstico es situacional”**, lo que implica reconocer que en el proceso influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso.

## **Objetivos del Diagnostico**

- a) Ejercitar las habilidades del análisis, innovación, creatividad y aplicación de la teoría y la técnica del diagnóstico organizacional.
- b) Considerar las variables externas e internas que influyen en las operaciones de la organización y la realización de su visión y de su misión
- c) Analizar y evaluar la empresa sistémicamente teniendo en cuenta la gran responsabilidad social que tiene frente a sí misma y de cara al entorno.

### **2.2.4 Gestión**

La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

(Aubert 2007) nos dice que Gestión engloba un conjunto de elementos de diferente naturaleza una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad.

Para (Anzola 2002) la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

(Mintzberg 1984) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

➤ **Características de la gestión**

La gestión es amplia y delicada, pues de esta depende el éxito o fracaso de cualquier tipo de empresa. Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

#### **2.2.4.1 Gestión Pública**

La gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente.

(Andía, 2015), La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de

sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.

(Andía 2012) nos dice que gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos.

#### **A) Principales Características de la Nueva Gestión Pública**

- a) Adopción del principio del ciudadano – cliente o usuario, con derecho claramente especificados y respetados.
- b) Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de la contratación
- c) Establecimiento de contratos de gestión, que permitan explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez sirven de base para la evaluación de estas, a

través de la definición de indicadores de desempeño.

**B) Finalidad de la Gestión Pública.**

El fin primordial es el servicio a la Nación y la obtención de mayor nivel de eficiencia del aparato estatal de manera que se logre una mejor atención la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

**C) Elementos centrales de la Gestión Pública**

- La Gestión de políticas
- La Gestión de Recursos Públicos (Sistemas Administrativos Gubernamentales)
- La Gestión de Programas.

**D) Problemática de la Gestión pública**

- Financiero: Disciplina Fiscal
- Económico: Uso adecuado de recursos económicos
- Social: Atención de necesidades y empleo
- Político: Gobernabilidad y Legitimización del Estado
- Administrativo: Uso de herramientas de Gestión Pública.



## **E) Calidad de la Gestión Pública.**

La calidad de la gestión pública, debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas pres establecidos alineados con los fines y propósitos superiores de la administración pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

## **F) Principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad.**

- a) Principio de coordinación y cooperación: Para lograr una gestión pública se requiere que todos los órganos entes de la administración pública constituyan a la presentación de servicios al ciudadano.

A tales efectos, las administraciones públicas iberoamericanas preverán la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.

La coordinación interadministrativa resulta clave en aquellos estados con modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial.

- b) Principio de Continuidad en la prestación de servicios. Los servicios públicos se presentarán de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran

ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.

- c) Principio de Eficacia: La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- d) Principio de Eficiencia: La gestión pública debe seguir el principio de eficacia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
- e) Principio de Responsabilidad: Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilidad, esto es, en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.

### **2.2.5 Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral nos remite a un primer concepto como es el de satisfacción. Entendemos por satisfacción como *“aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen”* (Díaz 1990).

(Marquez, 2011), indica que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está

basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones “deberían ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- a) Las Necesidades.
- b) Los Valores.
- c) Rasgos personales.

Además, se establecen dos tipos de satisfacción y se refiere a lo siguiente:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo y políticas de la empresa.

(Fernández-Ríos 2008) *“La satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, él mismo autor señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los*

*superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo [sic]*".

(Atalaya, 1999), manifiesta que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. "Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente" (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor – favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos.

#### **2.2.5.1 Nivel Remunerativo**

Es la mayor motivación para el trabajador, lo más justo es que se sienta que recibe una retribución o salario adecuado, por el trabajo que realiza, ni mucho ni poco, solo ser conscientes de estar retribuidos con respecto a nuestro esfuerzo, responsabilidad y resultados.

El nivel salarial debe estar de acuerdo al trabajo que realice la persona y las responsabilidades que tiene el puesto, de acuerdo a esta definición el nivel salarial debe ser adecuada a estas responsabilidades;

(Vidal Arizabaleta, Diagnostico Organizacional, 2004), manifiesta que el salario es la remuneración que percibe el empleado a cambio de su trabajo o labor. Su determinación depende de diversos factores:

Criterios para asignar y ajustar salarios:

- a) Lo de Ley.
- b) Inflación
- c) Antigüedad
- d) Productividad
- e) Promoción
- f) Estudios
- g) Responsabilidad
- h) Amistad
- i) Otro. ¿cuál? Aumento General por Acuerdos Colectivos.

### **Administración de Sueldos y salarios**

(McGregor, EL lado Humano de las Organizaciones, 1994), manifiesta:

Establecimiento de la estructura de los sueldos y salarios. Dos consideraciones principales determinan la naturaleza de las políticas y las practicas gerenciales respecto a la administración de sueldos y salarios.

- a) La primera se refiere a la equidad: Responde a la pregunta de si la cantidad de dinero entregada se considera como equitativa respecto al mercado de trabajo, a las condiciones económicas, a la importancia del empleo y a la contribución del interesado.

- b) La segunda consideración se refiere al incentivo (en un sentido amplio incluyendo todos los tipos de compensación monetaria): el uso de incrementos diferenciales de dinero para obtener incrementos diferenciales en esfuerzo. En general se da por supuesto que, a mayor cantidad de dinero, mayor será el esfuerzo que se realice.

En este campo de la administración de sueldos y salarios se da gran importancia a la medición, porque se reconoce que una determinación sistemática de compensaciones económicas es más justa que una que se fundamenta en decisiones arbitrarias, consideraciones personales, presiones, etcétera.

#### **2.2.5.2 Capacitación**

El proceso de captación de recursos humanos es de vital importancia para la organización, ya que del éxito de la ejecución de sus programas dependerá la atención satisfactoria de las necesidades del nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Los sistemas de capacitación que se dan en las empresas están orientadas a las responsabilidades y desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. La capacitación permite que el trabajador y la organización consigan los objetivos en tiempos determinados, esta capacitación servirá para el éxito y crecimiento del trabajador y la organización.

(Siliceo, 2004), manifiesta que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

1. Datos de selección de personal
2. Evaluaciones de desempeño
3. Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores
4. Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
5. Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
6. Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

(Koontz 2015) la “captación de recursos humanos tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los

programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal”.

#### **Propósitos de la Capacitación.**

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
3. Elevar la calidad del desempeño
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
7. Actualizar conocimientos y habilidades
8. Preparación integral para la jubilación

#### **2.2.5.3 Ascensos.**

Se otorgan en base al reconocimiento a un trabajador, por su desempeño alcanzado, en término de idoneidad, cantidad y calidad del trabajo producido. El trabajador es nombrado a ocupar un puesto de mayor nivel.

(Vidal Arizabaleta, Diagnostico Organizacional, 2004), define que la promoción es el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior, el cual debe



inducir la empresa con incremento de estatus, responsabilidad y salario.

(Mcgregor, 1994) En sus conclusiones de la administración de promociones y colocaciones concluye:

1. La selección de los individuos que van a ocupar determinados empleos no puede ser un proceso mecánico, por lo menos si se trata de niveles ejecutivos, porque:
  - a) Los requisitos para el cargo son dinámicos más que estáticos; cambian en función de muchas de las variables de la situación;
  - b) Aunque diversos individuos con distintos méritos y actitudes desarrollen un trabajo determinados de manera diferente, pueden servir por igual a los objetivos de la organización;
  - c) No conocemos suficientemente las características que acompañan al éxito gerencial ni tenemos métodos precisos para calibrar las que se consideran importantes.
2. De aquí que siga habiendo un elemento considerable de subjetividad de criterio en las decisiones relativas a la colocación de candidatos, independientemente del uso que se haga de la medición. Una investigación cuidadosa y sistemática puede proporcionar

instrumentos que ayuden a juzgar, pero dichos instrumentos no sustituyen el juicio.

Fiarse exclusivamente de los resultados de las pruebas, en la presente etapa de desarrollo de estos procedimientos, resulta completamente inseguro.

3. El principio de integración requiere una presencia activa, y no pasiva, del individuo en la administración de las promociones y colocaciones. Por lo menos, los datos que aporte respecto a sus intereses, aspiraciones y méritos pueden utilizarse en el sentido de que sea candidato activo para las oportunidades promocionales en el mayor número de los casos. Sus aspiraciones y necesidades tal como él la ve y no simplemente como las ven las demás pueden influir en decisiones que afecten a su carrera.
4. Los juicios del superior sobre sus subordinados, formulados en el contexto de la estrategia de la administración por integración y autocontrol, probablemente se basen en datos y experiencia que garanticen o mejoren su calidad.

Así, pues, en la administración de las promociones encontramos una situación en la que la actitud de descartar el uso de la autoridad carece de realismo.

Las decisiones no tienen por qué ser completamente unilaterales, pero hay que tomarlas.

El ascenso implica la realización de funciones de un nivel superior. Este acceso a un puesto superior debe ser definitivo, quedando el trabajador consolidado en esta posición, hasta acabar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso.

El ascenso es similar a la promoción, ya que las dos denominaciones tienen similares características y resultados y por suerte tienen equivalentes procedimientos como: Evaluación, por sus conocimientos e idoneidad en el trabajo, esto permite al trabajador, subir de un nivel inferior a un superior, obtiene un puesto de mayor responsabilidad, por lo que la empresa mejora su estatus, y su situación económica.

(Petróleos del Perú, 1986), Tiene establecido toda una política de ascensos para su personal y a través de su Convenio Colectivo Único de Trabajo-PETROPERU año 1986, tiene establecido en su Cláusula Decimo Primera-Categoría de Trabajadores, Inciso e) “La empresa para efectuar ascensos, siempre toma en cuenta la idoneidad del postulante al ascenso, en cuanto a su preparación técnica, capacidad, conocimientos, eficiencia, experiencia y antigüedad. En el caso de igualdad de condiciones se dará preferencia al factor antigüedad y al servidor del mismo departamento”.

La empresa, Petróleos del Perú, es preciso anotar, en la actualidad viene haciendo a su personal, evaluaciones por desempeño de competencias, es decir logros o capacidades laborales, teniendo evidencias de tales logros, tratando de aplicar al máximo subjetividad.

### **2.2.6 Petroperú**

La industria del petróleo y sus derivados está compuesta por actividades de muy alta especialización, como la refinación del crudo para obtener los derivados utilizados como combustibles.

Petroperú tuvo, desde su fundación 24 de julio de 1969, protagonismo en la economía del país. Superó con éxito los grandes desafíos que le pusieron al frente las condiciones políticas, administrativas y macroeconómicas.

Petroperú conquistó y mantuvo el liderazgo en el mercado de lubricantes, en el que incursionó con tecnología propia, en directa competencia con marcas internacionales de gran prestigio.

Petroperú es la empresa estatal más importante del Perú. Nos hemos posicionado como la empresa pionera, líder y emblemática del país. Desde nuestra creación, hemos cumplido la enorme responsabilidad de abastecer de combustible a todo el territorio nacional, y mantener una política de mejora continua y protección ambiental como parte de la estrategia de desarrollo sostenible.

➤ **MISION ([www.petroperu.com.pe](http://www.petroperu.com.pe))**

Proveer hidrocarburos de calidad a los mercados nacional e internacional, administrando eficientemente sus recursos, realizando sus actividades con los mayores niveles de eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad, desarrollando innovación y responsabilidad socio-ambiental.

➤ **VISION ([www.petroperu.com.pe](http://www.petroperu.com.pe))**

Ser una empresa líder de la industria peruana de hidrocarburos, autónoma e integrada, enfocada en la creación de valor con eficiencia; gestionando los negocios de forma ética y sostenible con productos de calidad internacional y desarrollando relaciones responsables efectivas con los grupos de interés.

➤ **Valores y Principios**

Los valores y principios corporativos identifican y orientan a todos los trabajadores de PETROPERU S.A. hacia una conducta que constituye la base para el desarrollo de sus actividades.

**VALORES ([www.petroperu.com.pe](http://www.petroperu.com.pe))**

- **Honestidad:** Actuamos con transparencia y respeto.
- **Lealtad:** Identificación con la empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplimos los compromisos adquiridos.
- **Solidaridad:** Interés en el bienestar de nuestra sociedad.

- Integridad: Hacemos lo que predicamos.

#### **PRINCIPIOS ([www.petroperu.com.pe](http://www.petroperu.com.pe))**

- Satisfacción del Cliente Interno y Externo: Entregamos productos y servicios de calidad.
- Respeto: Valoramos a las personas, sus instituciones y al medio ambiente.
- Innovación y Mejora continua: Buscamos el desarrollo de nuestros productos, procedimientos y procesos.
- Trabajo en Equipo: Promovemos el esfuerzo conjunto de los trabajadores.
- Responsabilidad Social: Contribuimos al desarrollo de nuestros trabajadores, sus familias y las poblaciones donde operamos.
- Protección Ambiental: Respetamos la biodiversidad y el derecho de la población a contar con un ambiente sano.
- Transparencia: Trabajamos con una sana práctica corporativa.
- Seguridad: Priorizamos el trabajo con acciones y condiciones seguras.

## 2.3 Marco Legal

### 2.3.1 Ley N° 30057: Del Servicio Civil

**Artículo 1:** El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas, que prestan servicios en las entidades públicas del estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

**Artículo 2:** La finalidad de la Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran

De lo enunciados debemos definir la situación legal y jurídica de la empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A., frente a las leyes y actividades que desarrolla el sector público.

### 2.3.2 Ley N° 30130: Ley que Declara de Necesidad Pública e Interés Nacional La Prioritaria Ejecución de la Modernización de la Refinería de Talara para Asegurar la Preservación de la Calidad Del Aire y la Salud Pública Y Adopta Medidas Para Fortalecer el Gobierno Corporativo de Petróleos del Perú -Petroperú S.A.

**Artículo 1.** Objeto de la Ley: Declárase de necesidad pública y de interés nacional la prioritaria ejecución del Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara (PMRT), con el objetivo de implementar mecanismos de preservación de la

calidad del aire y de la salud pública, para lo cual PETRÓLEOS DEL PERÚ — PETROPERU S.A (PETROPERÚ) debe asegurar que el PMRT se ejecute y que incluya las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de la regulación de la cantidad de azufre en el combustible, así como para la modernización de PETROPERU, que incluya las operaciones de la refinería así como la reorganización de la empresa y fortalecimiento del gobierno corporativo.

### 2.3.3 Ley N° 26221, Ley Orgánica de Hidrocarburos

**Artículo 2:** El Estado promueve el desarrollo de las actividades de Hidrocarburos sobre la base de la libre competencia y el libre acceso a la actividad económica con la finalidad de lograr el bienestar de la persona humana y el desarrollo nacional.

**Artículo 3:** El Ministerio de Energía y Minas es el encargado de elaborar, aprobar, proponer y aplicar la política del Sector, así como de dictar las demás normas pertinentes. El Ministerio de Energía y Minas y el OSINERG son los encargados de velar por el cumplimiento **de la presente Ley**.

**Artículo 4:** Las normas o dispositivos reglamentarios que dicten otros Sectores que tengan relación con las actividades de Hidrocarburos deberán contar con la opinión favorable del Ministerio de Energía y Minas, salvo lo dispuesto en la Norma XIV del Título Preliminar del Código Tributario.

**Artículo 5:** El OSINERG es el organismo encargado de fiscalizar los aspectos legales y técnicos de las actividades de hidrocarburos en el territorio nacional.



#### **2.3.4 Decreto Ley N° 17753: Ley De La Empresa Petróleos del Perú (PETROPERU S.A.)**

**Artículo 1°:** Petróleos del Perú, PETROPERU S.A., creada por Decreto Ley N° 17753, es una Empresa Estatal del Sector Energía y Minas, íntegramente de propiedad del Estado, que funcionara bajo la denominación social de Petroleos del Perú y/o PETROPERU S.A. y se organizara de conformidad con lo previsto en el Artículo 1° de la presente Ley.

**Artículo 2°:** El domicilio de PETROPERU S.A. es la ciudad de Lima pudiendo establecer centros de operación, agencias, sucursales, filiales y/o subsidiarias en cualquier lugar de la República del Perú y/o del extranjero, de acuerdo con las normas de su Estatuto Social. Podrá igualmente adquirir acciones y/o participaciones en otras empresas.

**Artículo 3°:** El objeto social de PETROPERU S.A. es el de llevar a cabo actividades de Hidrocarburos conforme lo dispone la Ley Orgánica de Hidrocarburos.

#### **2.3.5 Decreto Legislativo N° 728: Ley de productividad y Competitividad Laboral del Sector Privado**

La compañía petróleo del Perú al ser una empresa de derecho privado, funciona como tal; jurídicamente su contexto laboral tiene como base legal el Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, publicado el 27 de marzo de 1997; y su reglamento Ley del Fomento al Empleo - Decreto Supremo N° 001-96-TR.

La antes citada Norma Legal en su capítulo I - principios fundamentales, expresa lo siguiente:

**Artículo 1° Son Objetivos de la presente Ley:**

- a) Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.
- b) Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos, hacia otras actividades de mayor productividad.
- c) Garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales; y,
- d) Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes

**Artículo 2°** El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el segundo párrafo del artículo 14° la Constitución Política del Perú, como la condición necesaria para el desarrollo económico.

La introducción de tecnología que eleva los niveles de productividad del trabajo, constituye un derecho y un nivel social a cargo de todos los empresarios establecidos en el país.

### 2.3.6 Ley N° 28840: La Ley de fortalecimiento y modernización de PETROPERU S.A.

**Artículo 1°.-** Objeto El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas necesarias para la adecuada aplicación de lo dispuesto en la Ley N° 28840, Ley de Fortalecimiento y Modernización de la Empresa Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. Dentro del cumplimiento de su objeto social, Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. (en adelante PETROPERÚ S.A.) se encuentra facultada para desarrollar todas las actividades de hidrocarburos, desde la etapa de exploración hasta la etapa de producción, en todas las fases de la industria y comercio de petróleo, incluyendo sus derivados, petroquímica básica e intermedia y cualquier otra forma de energía.

## 2.4 Glosario de términos

**Ascenso:** Es la subida a un puesto o lugar más alto mayor dignidad o empleo.

**Calidad:** aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición.

**Capacitación:** Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. En función de las necesidades de la empresa, - en un proceso estructurado con metas bien definidas.

**Capacidad de Diagnóstico:** Es la experiencia en la identificación de las relaciones causa-efecto en los síntomas y fuentes.

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**Desarrollo Organizacional:** El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva.

**Eficiencia:** La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

**Eficacia:** Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

**Elucidación:** se refiere como la acción y resultado de elucidar o elucidarse, exponer, argumentar, explicar, manifestar o sustentar de un asunto cuando causa alguna controversia para su posible resolución. (<https://definiciona.com/elucidacion/>)

**Fidelización:** Estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la voluntad de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de

comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto.

**Funcionario Público:** Es todo ciudadano elegido o designado por la autoridad, conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos en el más alto nivel de los poderes públicos y los organismos con autonomía. Son aquellos que ejercen función pública en cargos que implican atribuciones para la toma de decisiones; cuentan con la confianza de la máxima autoridad institucional. Existen funcionarios por elección y otros por designación.

**Gerencia:** Es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivo los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

**Gerentes:** Persona responsable de la producción de otros, comprometido con llevar adelante un equipo de gente capaz, para la obtención de las metas y objetivos planteados por la empresa u organización, así como brindarle a ese quipo un liderazgo eficaz.

**Gestión:** Es el conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una empresa.

**Gestión de calidad:** Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, cómo piensa la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

**Habilidades Gerenciales:** Las Habilidades Gerenciales nacen de las capacidades que tienen las personas que ocupan cargos gerenciales, para desarrollar, motivar y aplicar estas habilidades tales como: El liderazgo, el planeamiento y la gestión sean terminadas con eficiencia y eficacia; ya que hoy en día las organizaciones modernas buscan líderes competentes

**Liderazgo:** Es la capacidad de habilidades que tiene una persona para influir y saber comunicarse con los demás, para lograr los objetivos propuestos por la empresa u organización.

**Líderes:** Son personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, que además es reconocido como tal.

**Motivación:** Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

**Planeamiento:** Es el proceso metódico que implica la elaboración de un plan que nos permitirá llegar a la concertación del fin propuesto, también suele denominarse como planeación o planificación.

**Procedimiento administrativo:** es considerado la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un objetivo en específico. La naturaleza de este procedimiento es la emisión de un acto administrativo.

**Responsabilidad:** es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

**Satisfacción Laboral:** Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

**Servidor Público:** Es todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la administración pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea este nombrado, contratado, designado de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del estado.

**Valores:** Principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

## **CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis General**

Las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, en el año 2016.

### **3.2. Hipótesis Específicas**

- a) El Liderazgo, influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, en el año 2016.
- b) La motivación, influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, en el año 2016.
- a) La capacidad de diagnóstico, influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, en el año 2016.

### **3.3. Identificación de las Variables**

#### **Variable Independiente (VI)**

Habilidades Gerenciales

#### **Variable Dependiente (VD)**

Satisfacción Laboral



### 3.4. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	INDICADORES
VI: Habilidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación</li><li>• Capacidad de Diagnostico</li></ul>
VD: Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel Remunerativo</li><li>• Capacitación</li><li>• Ascensos</li></ul>

#### 3.4.1. Definición Conceptual de Variables

**Habilidades Gerenciales:** La Habilidades Gerenciales nacen de las capacidades que tienen las personas que ocupan cargos de dirección, para desarrollar, motivar y aplicar estas habilidades tales como: El liderazgo, el planeamiento y la gestión sean terminadas con eficiencia y eficacia; ya que hoy en día las organizaciones modernas buscan lideres competentes.

**Satisfacción Laboral:** Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

### 3.5. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>General</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Determinar de qué manera las habilidades gerenciales influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p>	<p><b>General</b></p> <p>Las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p>	<p><b>VI:</b></p> <p>Habilidades Gerenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Capacidad de Diagnostico</li> </ul>
<p><b>Específicos</b></p> <p>a) ¿De qué manera el Liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?</p> <p>b) ¿De qué manera la motivación influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?</p> <p>c) ¿De qué manera la capacidad de diagnóstico influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016?</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>a) Determinar de qué manera el Liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p> <p>b) Determinar de qué manera la motivación influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p> <p>c) Analizar de qué manera la capacidad de diagnóstico influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>a) El Liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p> <p>b) La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p> <p>c) La capacidad de diagnóstico influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.</p>	<p><b>VD:</b></p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Remunerativo</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Ascensos</li> </ul>

## CAPITULO IV: METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, es una investigación de tipo aplicada, en razón de que nos permitirá responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

### 4.2 Diseño de Investigación

El diseño corresponde a la investigación no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

**Diseño específico es el siguiente:**

$$M - O_x r_y$$

**Donde:**

M = Muestra

O = Observación

x = Habilidades Gerenciales

y = Satisfacción Laboral

r = en relación de

### 4.3 Unidad de análisis

La Unidad de análisis estudiados son las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

### 4.4 Población

#### Población

Considerando los lineamientos de la investigación la población estuvo conformada por 2307 trabajadores de la Empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A.

### 4.5 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

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

#### Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población (2307)
- Z = Nivel de confianza (1.96)
- p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.50)
- q = (1-p) = 0.50
- E = Error de precisión 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (2307) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (2307 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{2215.6428}{5.765 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2215.6428}{6.7254}$$

$$n = 329$$

#### 4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizadas fueron las siguientes:

- a) **Técnicas de Recolección de Información Indirecta.-** Recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas; recurriendo a libros, revistas especializadas, periódicos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) **Técnicas de Recolección de Información Directa.-** Se obtuvo mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada, también se aplicaron técnicas de entrevistas y de observación directa.

- c) **Técnicas de Muestreo.**- Aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra.

### **Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que fue dirigida a la muestra seleccionada en forma aleatoria, observando criterios metodológicos para determinar sus términos.

### **4.7 Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis que se ha realizado fue la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

### **4.8 Procesamiento de Datos**

Entre las principales técnicas que se aplicó en este estudio tenemos:

- La codificación
- La tabulación
- Técnicas estadísticas

Estas técnicas permitieron clasificar los datos, para la presentación en tablas, de esta manera, poder interpretar dicha información.

## **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **5.1. Presentación**

En este punto se ha desarrollado el trabajo de campo, que ha consistido en la presentación de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. Los resultados se han presentado en cuadros y gráficos, seguidamente se procedió a contrastar las hipótesis, lo cual sirvió para poder presentar las conclusiones y recomendaciones.

## 5.2. Análisis e Interpretación de los Resultados

### 1. ¿Considera usted, que es importante el liderazgo en una empresa?

Tabla N° 1

Es importante el liderazgo en una empresa					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	7.6	7.6	7.6
	En desacuerdo	28	8.5	8.5	16.1
	De acuerdo	162	49.2	49.2	65.3
	Totalmente de acuerdo	114	34.7	34.7	100.0
	Total	329	100.0	100.0	

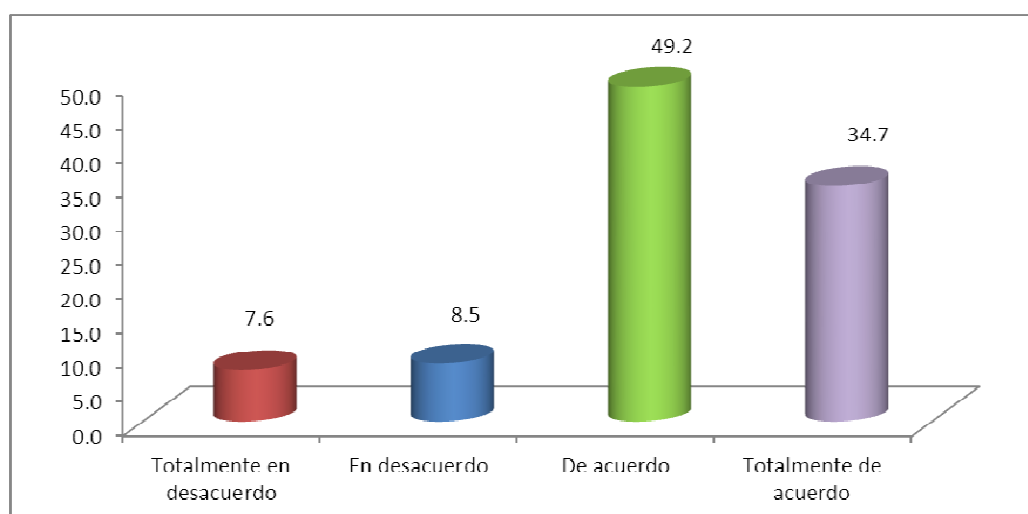


Figura N° 1: Es importante el liderazgo en una empresa

A la interrogante es importante el liderazgo en una empresa los entrevistados contestaron, totalmente en desacuerdo 7.6%, en desacuerdo, 8.5%, de acuerdo 49.2%, totalmente de acuerdo 34.7%, lo cual nos corrobora que el Liderazgo es muy importante para el desarrollo y productividad de la empresa. Así refleja la respuesta de los encuestados en totalmente de acuerdo.



2. ¿Considera usted, que los lideres deben conocer la funcionalidad del trabajo?

Tabla N° 2

Los líderes deben conocer la funcionalidad del trabajo					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	6	1.8	1.8	1.8
	En desacuerdo	3	0.9	0.9	2.7
	De acuerdo	122	37.1	37.1	39.8
	Totalmente de acuerdo	198	60.2	60.2	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

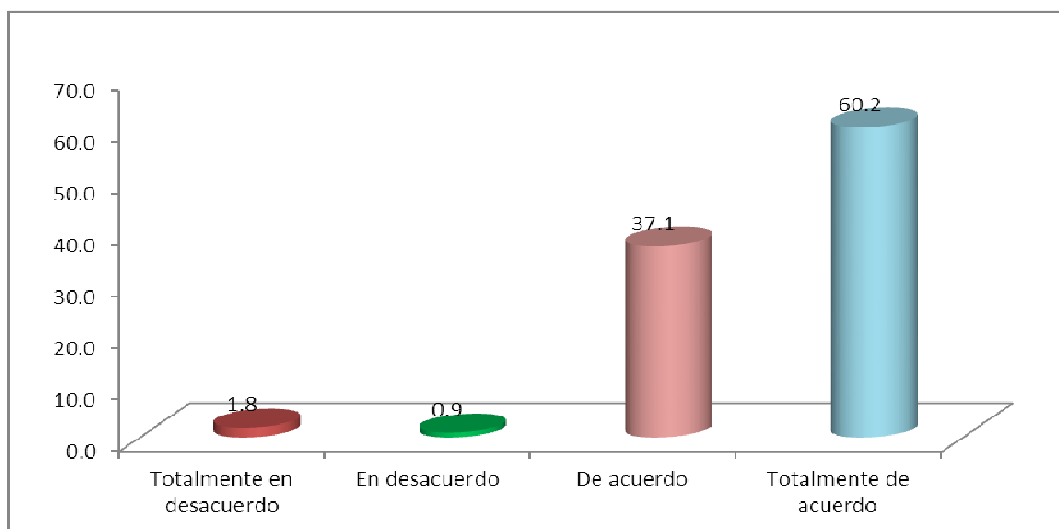


Figura N° 2: Los líderes deben conocer la funcionalidad del trabajo

A la pregunta si los lideres deben conocer la funcionalidad del trabajo, el resultado fue; totalmente en desacuerdo 1.8%, en desacuerdo 0.9%, de acuerdo 37.1%, totalmente de acuerdo 60.2%; lo que nos muestra que las personas encuestadas tienen un amplio conocimiento de la funcionalidad de cada uno de los puestos de trabajo.

3. ¿El líder debe solucionar los problemas del personal?

Tabla N° 3

El líder debe solucionar los problemas del personal					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	8	2.4	2.4	2.4
	En desacuerdo	32	9.7	9.7	12.2
	De acuerdo	165	50.2	50.2	62.3
	Totalmente de acuerdo	124	37.7	37.7	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

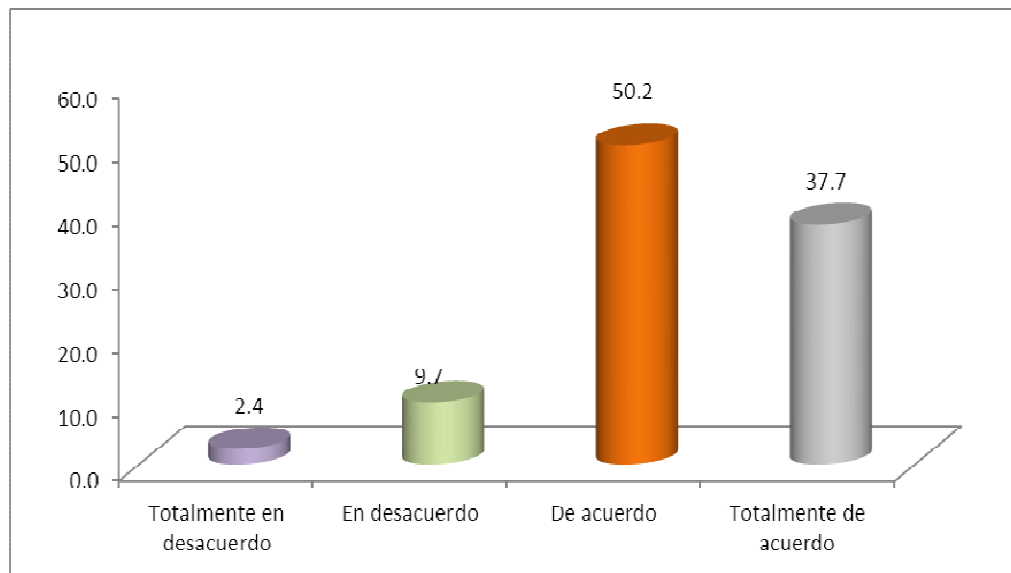


Figura N° 3: El líder debe solucionar los problemas del personal

A la interrogante si el líder debe solucionar los problemas del personal los entrevistados respondieron, totalmente en desacuerdo 2.4%, en desacuerdo 9.7%, de acuerdo 50.2%, totalmente de acuerdo 37.7%. Resultado que nos demuestra que el 87.9% consideran que el líder debe solucionar sus problemas.

4. ¿Considera usted que la satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa?

Tabla N° 4

La satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	43	13.1	13.1	13.1
	En desacuerdo	40	12.2	12.2	25.2
	De acuerdo	181	55.0	55.0	80.2
	Totalmente de acuerdo	65	19.8	19.8	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

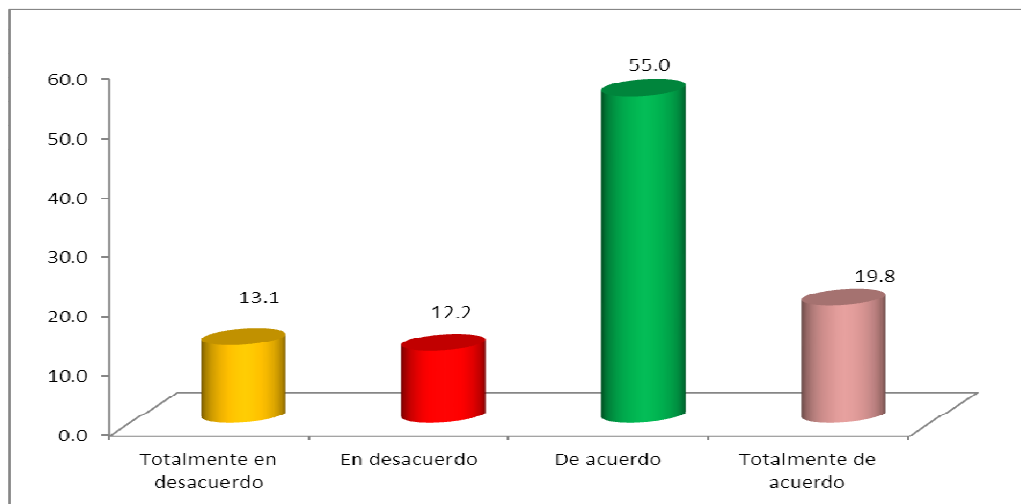


Figura N° 4: La satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa

A la interrogante si la satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa los entrevistados contestaron estar totalmente en desacuerdo 13.1%, en desacuerdo, 12.2%, de acuerdo 55%, totalmente de acuerdo 19.8%; lo que demuestra si el trabajador está satisfecho se siente fidelizado con la empresa.

5. ¿Considera usted, que la motivación es importante para la Satisfacción Laboral?

Tabla N° 5

La motivación es importante para los trabajadores					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	12	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	6	1,8	1,8	5,5
	De acuerdo	104	31,6	31,6	37,1
	Totalmente de acuerdo	207	62,9	62,9	100,0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

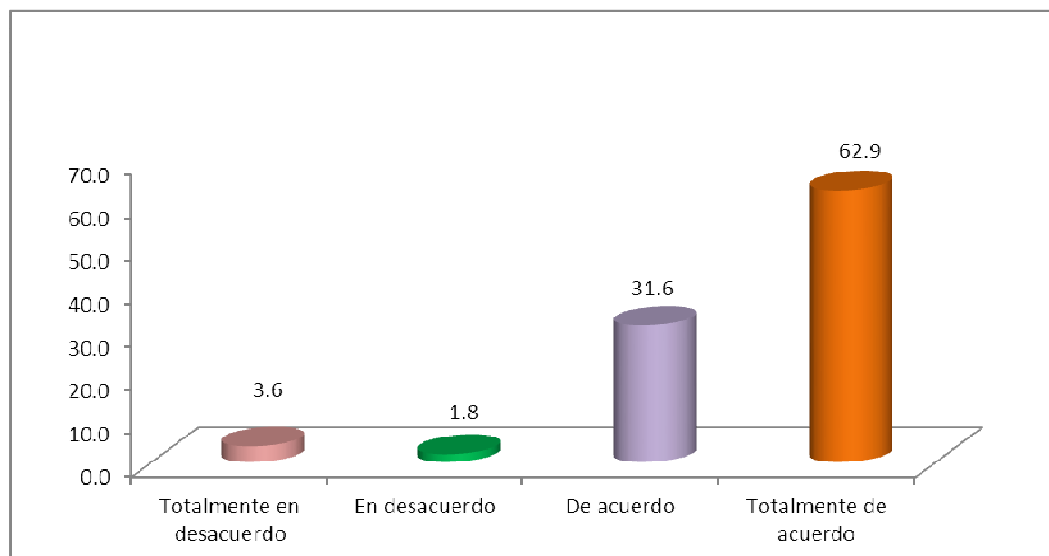


Figura N° 5: La motivación es importante para los trabajadores

A la pregunta la motivación es importante para la Satisfacción Laboral respondieron totalmente en desacuerdo 3.6%, en desacuerdo 1.8%, de acuerdo 31.6%, totalmente de acuerdo 62.9%; lo cual nos demuestra que un trabajador motivado es un trabajador eficiente.

6. ¿Para usted, la empresa debe tener un programa de motivación para su personal?

Tabla N° 6

La empresa debe tener un programa de motivación para su personal					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	28	8,5	8,5	8,5
	En desacuerdo	16	4,9	4,9	13,4
	De acuerdo	187	56,8	56,8	70,2
	Totalmente de acuerdo	98	29,8	29,8	100,0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

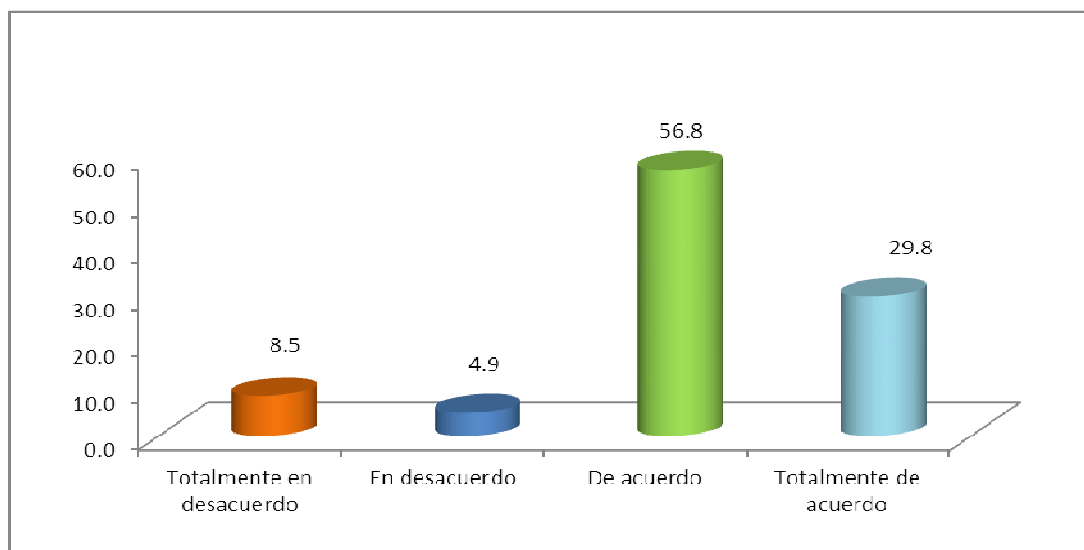


Figura N° 6: La empresa debe tener un programa de motivación para su personal

A la pregunta si la empresa debe tener un programa de motivación para su personal Totalmente en desacuerdo 8.5%, en desacuerdo 4.9%, De acuerdo 56.8%, Totalmente de acuerdo 29.8%. lo que nos indica que es importante que la empresa tenga un programa de motivación para sus trabajadores.

7. ¿Considera usted, que la motivación permite mejorar la producción de la empresa?

Tabla N° 7

La motivación permite mejorar la producción de la empresa					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	5	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	4	1.2	1.2	2.7
	De acuerdo	145	44.1	44.1	46.8
	Totalmente de acuerdo	175	53.2	53.2	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

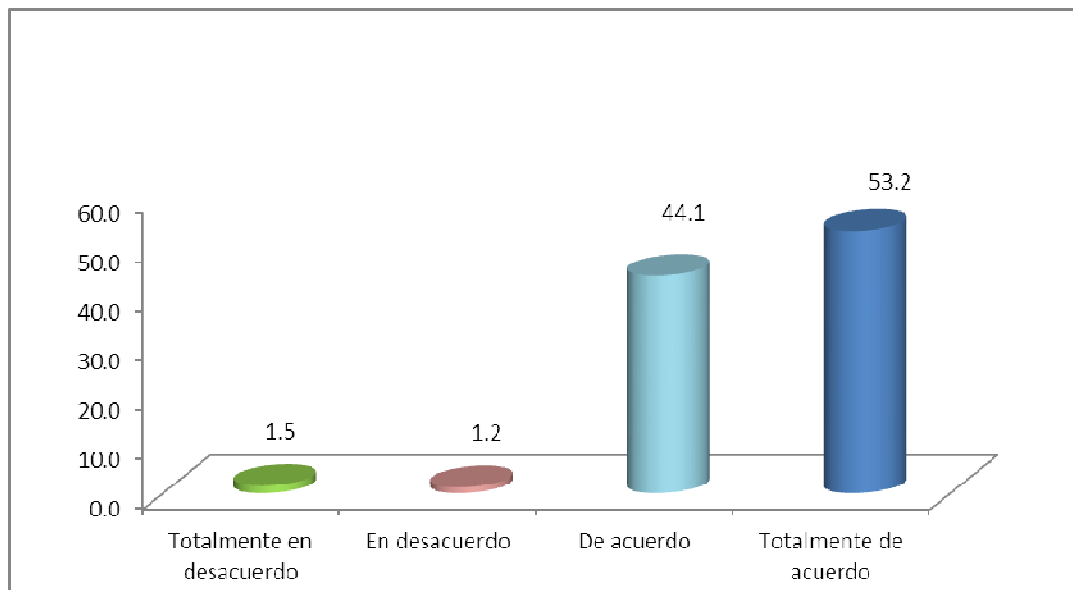


Figura N° 7: La motivación permite mejorar la producción de la empresa

A la interrogante si la permite mejorar la producción de la empresa respondieron, totalmente en desacuerdo 1.5%, en desacuerdo 1.2%, de acuerdo 41.1%, totalmente de acuerdo 53.2%; lo que nos demuestra que un trabajador motivado tiene mayor producción para la empresa.

8. ¿Considera usted, que el gerente debe conocer el diagnóstico de la problemática de la organización?

Tabla N° 8

El gerente debe conocer el diagnóstico de la problemática de la organización					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1.2	1.2	1.2
	En desacuerdo	10	3.0	3.0	4.3
	De acuerdo	139	42.2	42.2	46.5
	Totalmente de acuerdo	176	53.5	53.5	100.0
Total		329	100.0	100.0	

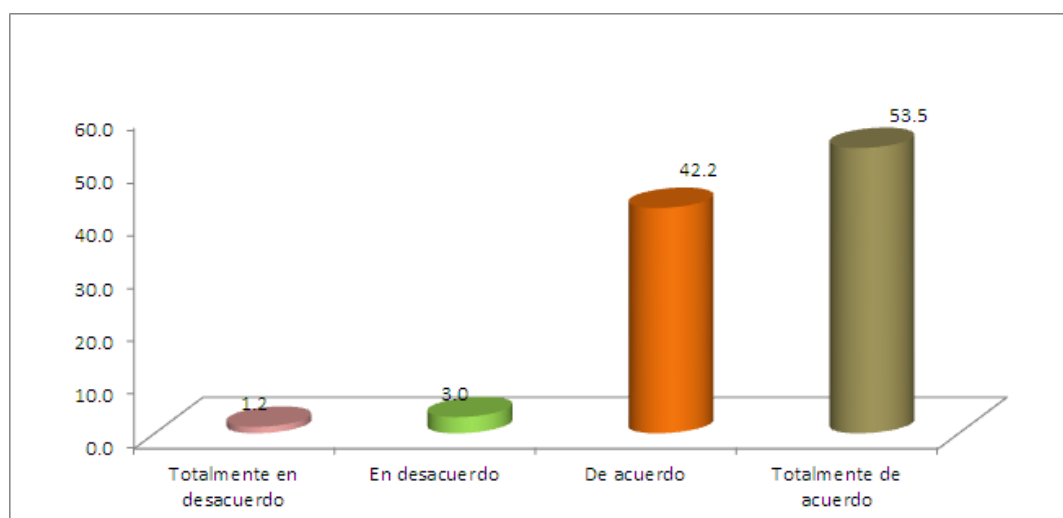


Figura N° 8: El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización

A la interrogante si el gerente debe conocer el diagnóstico de la problemática de la organización los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo 1.2%, en desacuerdo 3.0%, de acuerdo 42.2%, totalmente de acuerdo 53.5%, lo que demuestra que el 95.7% considera que el gerente, debe conocer ampliamente la problemática de la empresa a través del diagnóstico.

9. ¿Considera usted, que el gerente debe tener un diagnostico actualizado de la organización?

Tabla N° 9

El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	6	1.8	1.8	1.8
	En desacuerdo	3	0.9	0.9	2.7
	De acuerdo	142	43.2	43.2	45.9
	Totalmente de acuerdo	178	54.1	54.1	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

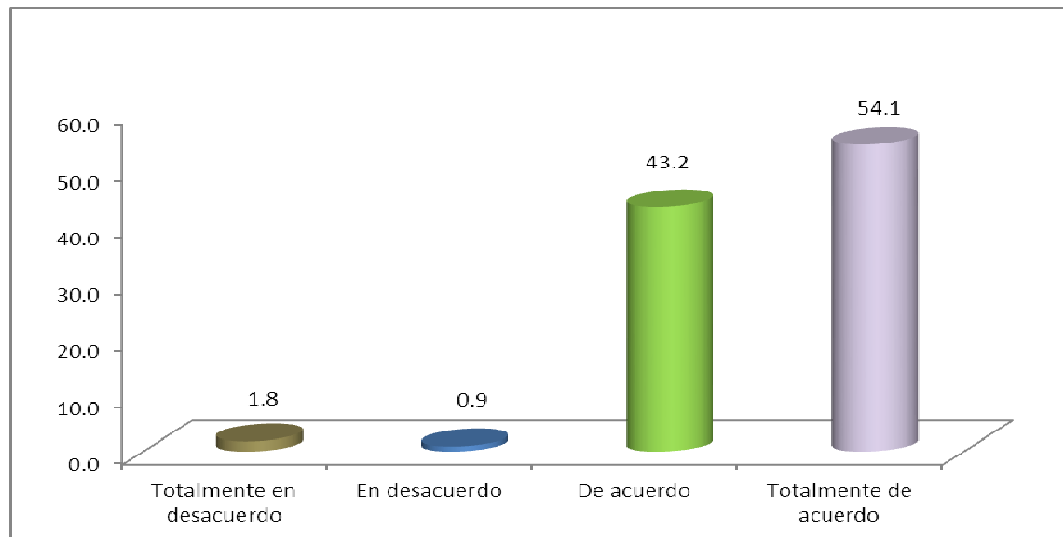


Figura N° 9: El gerente debe tener un diagnóstico actualizado de la organización

a la pregunta si el gerente debe tener un diagnostico actualizado de la organización totalmente en desacuerdo 1.8%, en desacuerdo 0.9%, de acuerdo 43.2%, totalmente de acuerdo 54.1%; lo que nos demuestra que es importante que el gerente tenga un diagnostico actualizado de la organización.



10. ¿Considera usted, que la capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del Personal?

Tabla N° 10

La capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del Personal					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	6,4	6,4	6,4
	En desacuerdo	18	5,5	5,5	11,9
	De acuerdo	203	61,7	61,7	73,6
	Totalmente de acuerdo	87	26,4	26,4	100,0
Total		329	100,0	100,0	

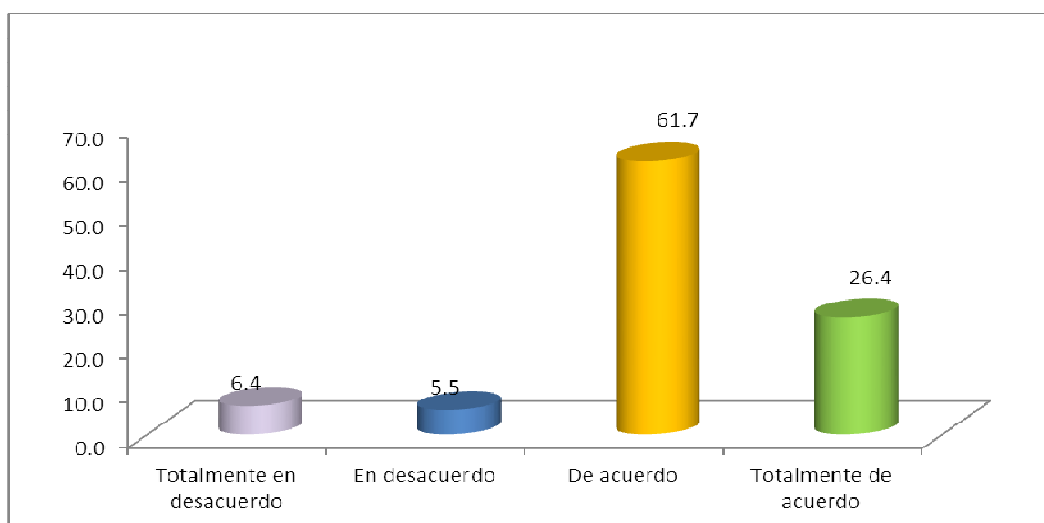


Figura N° 10: La capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del Personal

A la interrogante si la capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del personal totalmente en desacuerdo 6.4%, en desacuerdo 5.5%, de acuerdo 61.7%, totalmente de acuerdo 26.4%, resultados que nos demuestra que el 88.1% considera capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones.

11. ¿Considera usted, que los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador?

Tabla N° 11

Los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	9	2.7	2.7	2.7
	En desacuerdo	138	41.9	41.9	44.7
	De acuerdo	108	32.8	32.8	77.5
	Totalmente de acuerdo	74	22.5	22.5	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

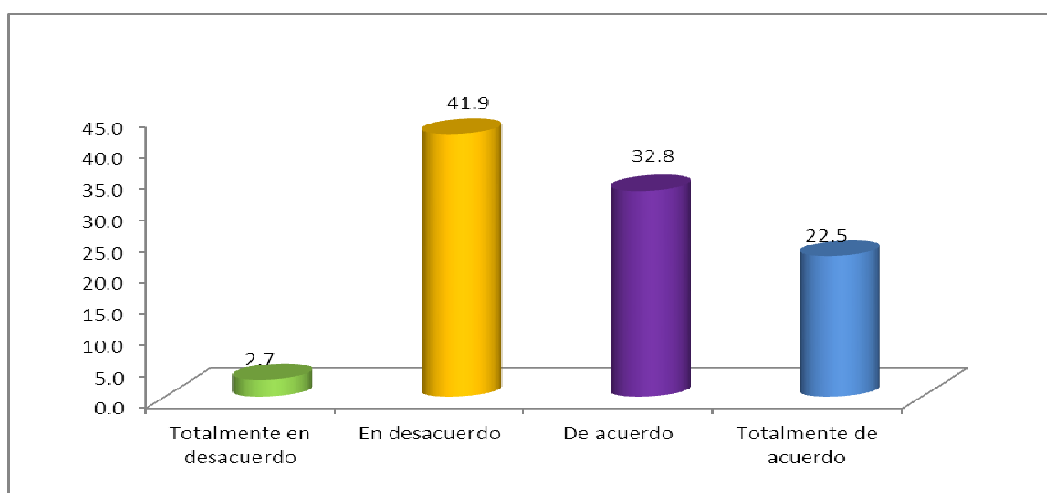


Figura N° 11: Los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador

A la pregunta si los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador, los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo 2.7%, en desacuerdo 41.9%, de acuerdo 32.8%, totalmente de acuerdo 22.5%; de esta manera la población encuestada refleja que los sueldos que actualmente perciben, no justifican las responsabilidades que actualmente tienen en la función que desempeñan.

12. ¿Es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones?

Tabla N° 12

Es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	7	2.1	2.1	3.7
	De acuerdo	175	53.4	53.4	57.0
	Totalmente de acuerdo	141	43.0	43.0	100.0
Total		328	100.0	100.0	

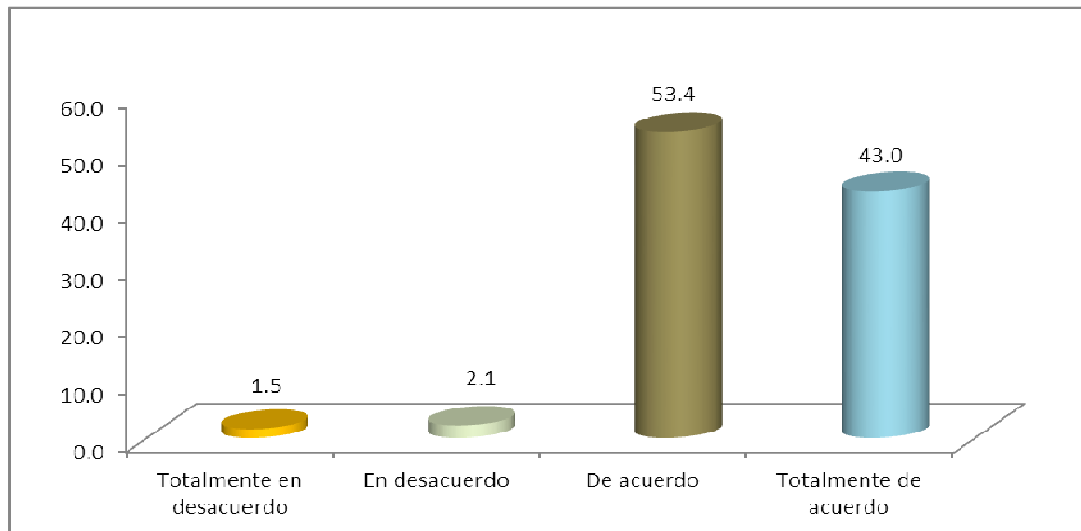


Figura N° 12: Es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones

A la pregunta es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones los entrevistados respondieron estar totalmente en desacuerdo 1.5%, en desacuerdo 2.1%, de acuerdo 53.4%, totalmente de acuerdo 43%; resultado que nos indica que la empresa debe contar con un sistema de remuneración adecuada a los puestos que tiene la empresa.

13. ¿Considera usted, que los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado?

Tabla N° 13

Los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	4	1.2	1.2	1.2
	En desacuerdo	11	3.3	3.3	4.6
	De acuerdo	177	53.8	53.8	58.4
	Totalmente de acuerdo	137	41.6	41.6	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

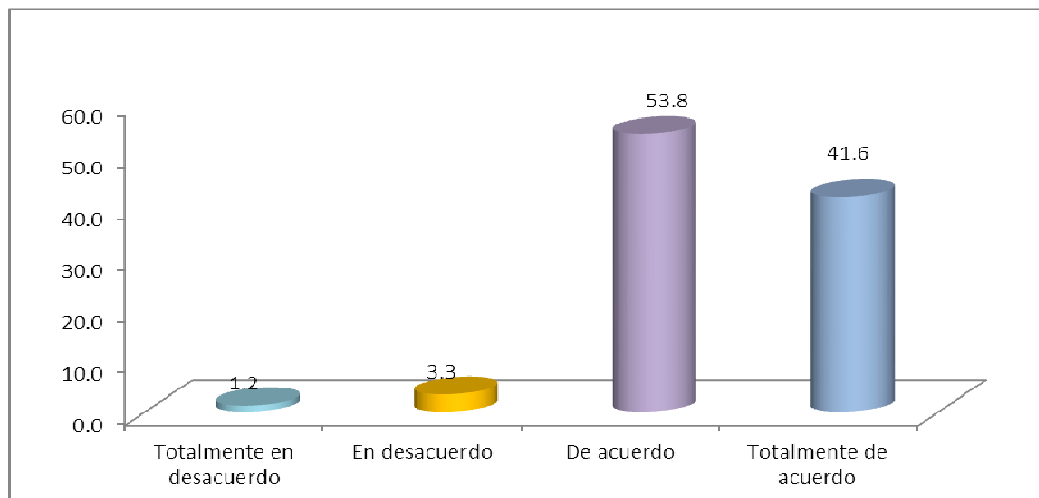


Figura N° 13: Los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado

A la pregunta los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado los entrevistados nos respondieron, totalmente en desacuerdo 1.2%, en desacuerdo 3.3%, de acuerdo 53.8%, totalmente de acuerdo 41.6%; lo cual nos reflejan positivamente que el nivel remunerativo es indispensable para un clima laboral positivo.

14. ¿La empresa debe tener un programa anual de capacitación?

Tabla N° 14

La empresa debe tener un programa anual de capacitación		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	6	1.8	1.8	1.8
	En desacuerdo	3	0.9	0.9	2.7
	De acuerdo	122	37.1	37.1	39.8
	Totalmente de acuerdo	198	60.2	60.2	100.0
	Total	329	100.0	100.0	

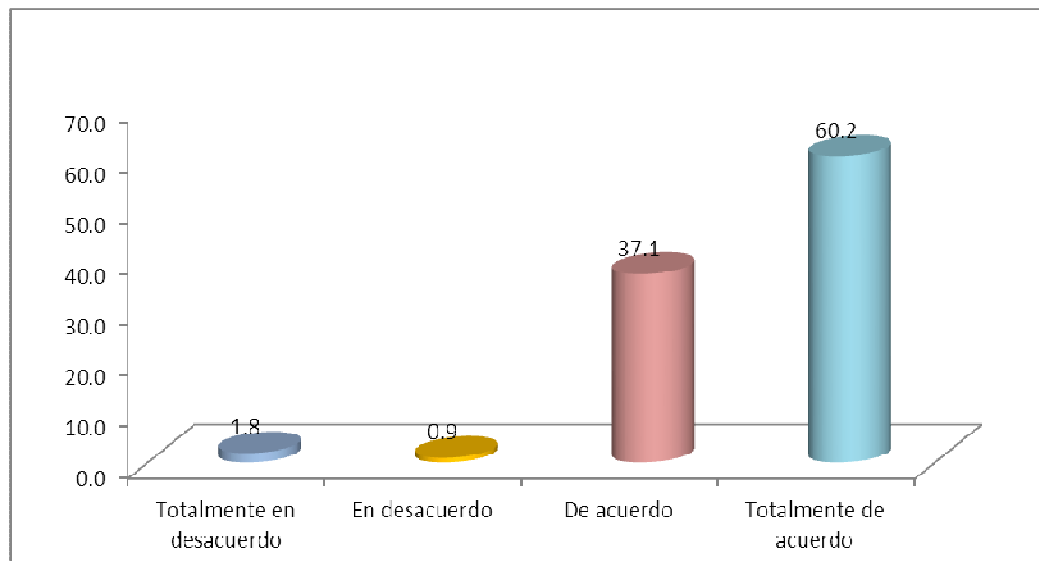


Figura N° 14: La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador

A la pregunta la empresa debe tener un programa anual de capacitación, los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo 1.8%, en desacuerdo 0.9%, de acuerdo 37.1%, totalmente de acuerdo 60.2%; lo que nos demuestra que es importante que la empresa tenga un programa de capacitación adecuada, de acuerdo sus necesidades de desarrollo.

15. ¿Considera usted, que la capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador?

Tabla N° 15

La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2.4	2.4	2.4
	En desacuerdo	4	1.2	1.2	3.6
	De acuerdo	119	36.2	36.2	39.8
	Totalmente de acuerdo	198	60.2	60.2	100.0
	Total	329	100.0	100.0	

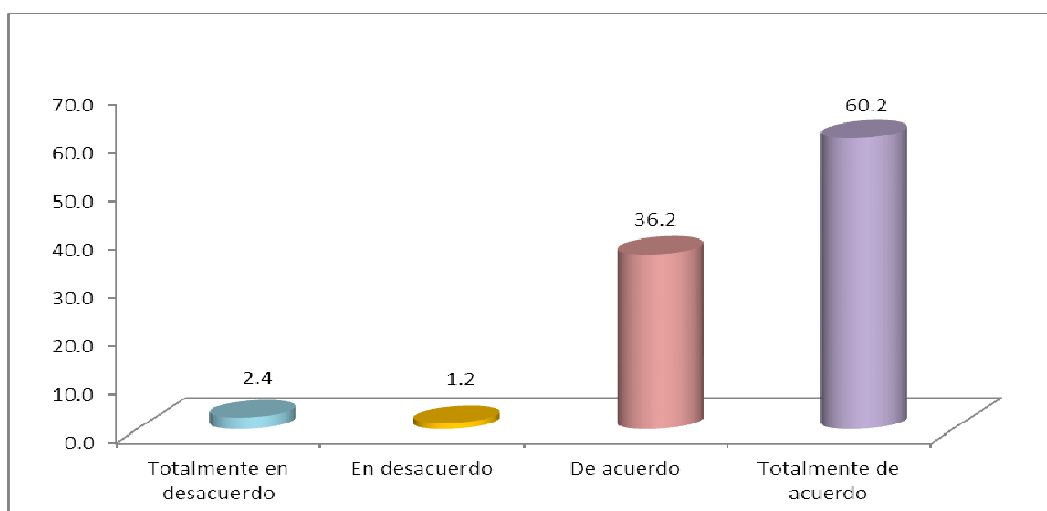


Figura N° 15: La capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador

A la interrogante la capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo 2.4%, en desacuerdo 1.2%, de acuerdo 36.2%, totalmente de acuerdo 60.2%; lo que concluimos que consideramos que los programas de capacitación deben ser útiles para el desarrollo y crecimiento profesional.

16. Usted cree que ¿la capacitación le permitirá el ascenso?

Tabla N° 16

La capacitación le permitirá el ascenso					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	4	1.7	1.7	1.7
	En desacuerdo	15	6.3	6.3	7.9
	De acuerdo	135	56.5	56.5	64.4
	Totalmente de acuerdo	85	35.6	35.6	100.0
<b>Total</b>		<b>239</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

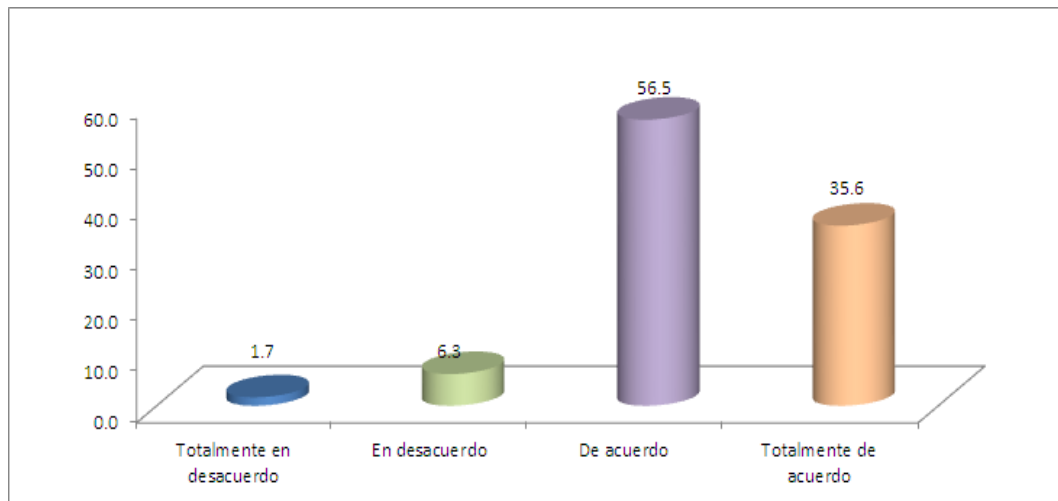


Figura N° 16: La capacitación le permitirá el ascenso

A la pregunta la capacitación le permitirá el ascenso los entrevistados nos respondieron totalmente en desacuerdo 1.7%, en desacuerdo 6.3%, de acuerdo 56.5%, totalmente de acuerdo 35.6%; lo que nos demuestra que un trabajador capacitado permitirá ascender.

17. ¿Considera usted, que el ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño?

Tabla N° 17

El ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	1.8	1.8	1.8
	En desacuerdo	15	4.6	4.6	6.4
	De acuerdo	163	49.5	49.5	55.9
	Totalmente de acuerdo	145	44.1	44.1	100.0
Total		329	100.0	100.0	

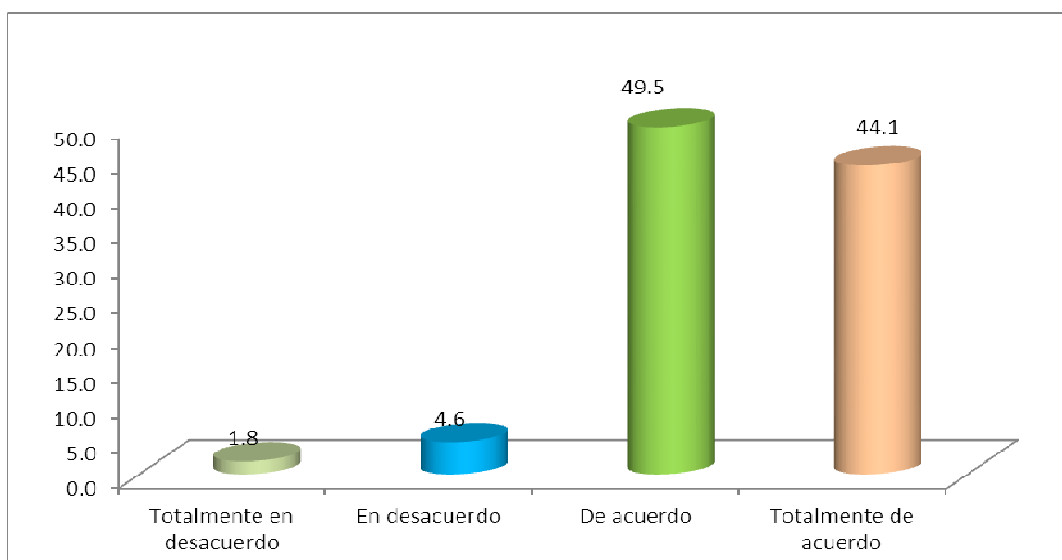


Figura N° 17: El ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño

A la pregunta si el ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño los encuestados respondieron totalmente en desacuerdo 1.8%, en desacuerdo 4.6%, de acuerdo 49.5%, totalmente de acuerdo 44.1%; lo que nos demuestra que el 93.6% de los encuestados consideran que los ascensos se dan por el reconocimiento y desempeño positivo en el trabajo.



18. ¿Considera usted, que a mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo?

Tabla N° 18

A mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	10	3.0	3.0	3.0
	En desacuerdo	6	1.8	1.8	4.9
	De acuerdo	143	43.5	43.5	48.3
	Totalmente de acuerdo	170	51.7	51.7	100.0
<b>Total</b>		<b>329</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

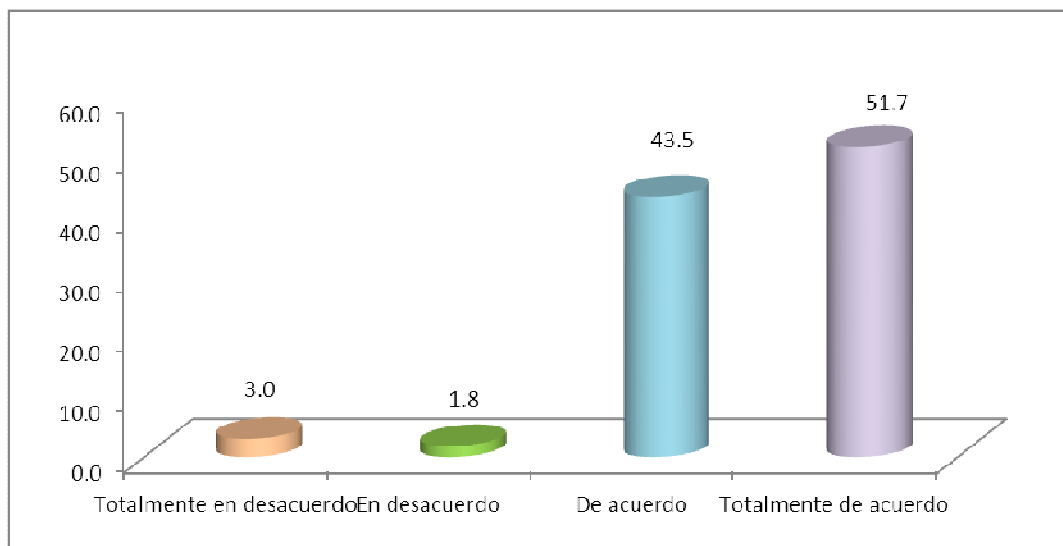


Figura N° 18: A mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo

A la pregunta considera que a mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo los encuestados nos respondieron totalmente en desacuerdo 3.0%, en desacuerdo 1.8%, de acuerdo 43.5%, totalmente de acuerdo 51.7%; resultados que nos demuestra que los trabajadores consideran que la empresa debe tener una política de mayor remuneración a mayor responsabilidad.

19. Considera Ud. ¿que las habilidades de un Gerente permite solucionar problemas y satisfacer al personal?

Tabla N° 19

Las Habilidades de un Gerente permiten solucionar problemas y satisfacer al personal					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	29	8.8	8.8	8.8
	En desacuerdo	31	9.4	9.4	18.2
	De acuerdo	209	63.5	63.5	81.8
	Totalmente de acuerdo	60	18.2	18.2	100.0
Total		329	100.0	100.0	

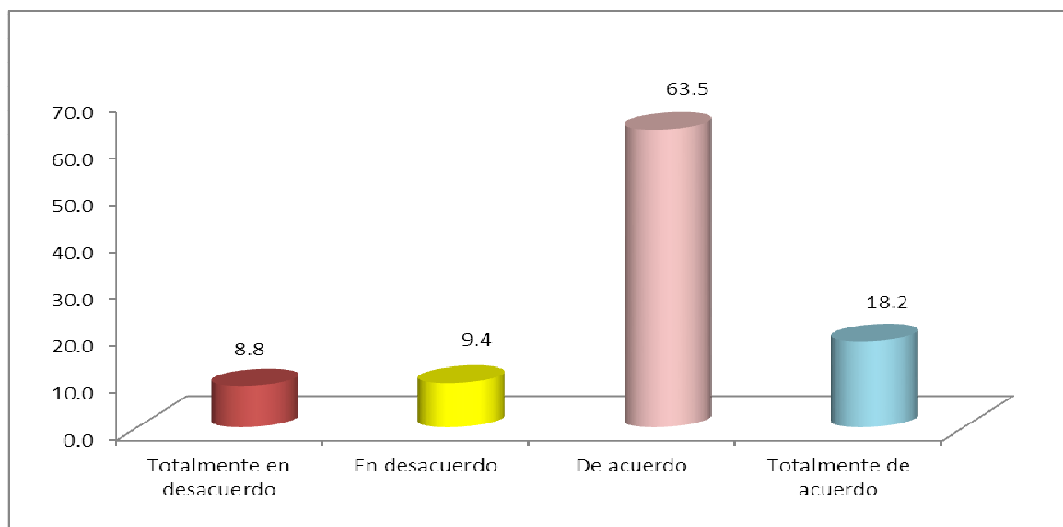


Figura N° 19: Las Habilidades de un Gerente permiten solucionar problemas y satisfacer al personal

A la pregunta las habilidades de un Gerente permite solucionar problemas y satisfacer al personal los trabajadores nos respondieron totalmente en desacuerdo 8.8%, en desacuerdo 9.4%, de acuerdo 63.5%, totalmente de acuerdo 18.2%.

20. ¿Considera usted, que los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos?

Tabla N° 20

Los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos					
		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	7	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	4	1.2	1.2	3.3
	De acuerdo	85	25.8	25.8	29.2
	Totalmente de acuerdo	104	31.6	31.6	60.8
	Sub Total	124	37.7	37.7	98.5
<b>Perdidos</b>	Sistema	5	1.5	1.5	100.0
<b>Total</b>	Total	329	100.0	100.0	

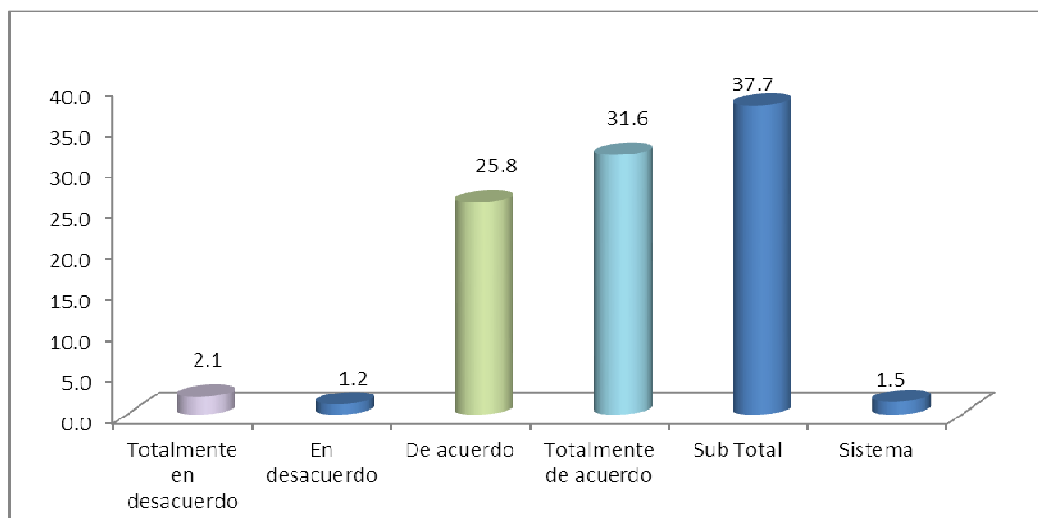


Figura N° 20: Los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos

A la pregunta sí que los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos los trabajadores nos respondieron totalmente en desacuerdo 2.1%, en desacuerdo 1.2%, de acuerdo 25.8%, totalmente de acuerdo 31.6%; lo que nos demuestra que el 57.4% consideran que los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos.

### 5.3. Prueba de las Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

#### Formulación de la hipótesis General

H1: Las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

H0: Las habilidades gerenciales no influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

Frecuencias observadas

Habilidades Gerenciales	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	4	3	18	4	<b>29</b>
En desacuerdo	4	4	3	20	<b>31</b>
De acuerdo	24	21	129	35	<b>209</b>
Totalmente de acuerdo	11	12	31	6	<b>60</b>
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>181</b>	<b>65</b>	<b>329</b>

Frecuencias esperadas

Habilidades Gerenciales	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	3.79	3.53	15.95	5.73	<b>29.00</b>
En desacuerdo	4.05	3.77	17.05	6.12	<b>31.00</b>
De acuerdo	27.32	25.41	114.98	41.29	<b>209.00</b>
Totalmente de acuerdo	7.84	7.29	33.01	11.85	<b>60.00</b>
<b>Total</b>	<b>43.00</b>	<b>40.00</b>	<b>181.00</b>	<b>65.00</b>	<b>329.00</b>

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

### 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4 - 1) = 09$  grados de libertad.

### 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

### 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 55.06$$

### 7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $55.06 > 16.91$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

## 8) Conclusión

Las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

### Formulación de la hipótesis 1

H1: El Liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

H0: El Liderazgo no influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

Frecuencias observadas

Liderazgo	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	4	9	5	7	<b>25</b>
En desacuerdo	6	4	7	11	<b>28</b>
De acuerdo	22	13	98	29	<b>162</b>
Totalmente de acuerdo	11	14	71	18	<b>114</b>
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>181</b>	<b>65</b>	<b>329</b>

Frecuencias esperadas

Liderazgo	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	3.27	3.04	13.75	4.94	<b>25.00</b>
En desacuerdo	3.66	3.40	15.40	5.53	<b>28.00</b>
De acuerdo	21.17	19.70	89.12	32.01	<b>162.00</b>
Totalmente de acuerdo	14.90	13.86	62.72	22.52	<b>114.00</b>
<b>Total</b>	<b>43.00</b>	<b>40.00</b>	<b>181.00</b>	<b>65.00</b>	<b>329.00</b>

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4 - 1) = 09$  grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 36.37$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $36.37 > 16.91$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El Liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

## Formulación de la hipótesis 2

H2: La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

H0: La motivación no influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

Frecuencias observadas

Motivación	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	6	7	10	5	<b>28</b>
En desacuerdo	3	4	6	3	<b>16</b>
De acuerdo	22	17	123	25	<b>187</b>
Totalmente de acuerdo	12	12	42	32	<b>98</b>
Total	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>181</b>	<b>65</b>	<b>329</b>

Frecuencias esperadas

Motivación	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	3.66	3.40	15.40	5.53	<b>28.00</b>
En desacuerdo	2.09	1.95	8.80	3.16	<b>16.00</b>
De acuerdo	24.44	22.74	102.88	36.95	<b>187.00</b>
Totalmente de acuerdo	12.81	11.91	53.91	19.36	<b>98.00</b>
Total	<b>43.00</b>	<b>40.00</b>	<b>181.00</b>	<b>65.00</b>	<b>329.00</b>

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$



Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 31.13$$

7) Decisión Estadística

Dado que  $31.13 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

### Formulación de la hipótesis 3

H3: La capacidad de diagnóstico influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

H0: La capacidad de diagnóstico no influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

Frecuencias observadas

Capacidad de Diagnostico	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	7	5	5	4	<b>21</b>
En desacuerdo	3	2	10	3	<b>18</b>
De acuerdo	24	19	125	35	<b>203</b>
Totalmente de acuerdo	9	14	41	23	<b>87</b>
Total	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>181</b>	<b>65</b>	<b>329</b>

Frecuencias esperadas

Capacidad de Diagnostico	Satisfacción Laboral				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	2,74	2,55	11,55	4,15	<b>21,00</b>
En desacuerdo	2,35	2,19	9,90	3,56	<b>18,00</b>
De acuerdo	26,53	24,68	111,68	40,11	<b>203,00</b>
Totalmente de acuerdo	11,37	10,58	47,86	17,19	<b>87,00</b>
Total	<b>43,00</b>	<b>40,00</b>	<b>181,00</b>	<b>65,00</b>	<b>329,00</b>

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 21.29$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $21.29 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8. Conclusión

La capacidad de diagnóstico influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016.

## CONCLUSIONES

- a) Las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, tal como nos demuestra los resultados de la encuesta realizada donde el 81.7% del personal de la empresa nos manifiesta que las habilidades de un gerente permite solucionar problemas; del mismo modo el 74.8% del personal nos indica que la satisfacción del personal es importante para el desarrollo de la empresa.
- b) El Liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016, tal como muestran los resultados en la encuesta que nos indica que el 83.9% de los entrevistados respondieron que el liderazgo es importante en una empresa.
- c) La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, tal como lo manifiesta el 86.6% de los entrevistados, quienes respondieron que la empresa debe tener un programa de motivación para su personal.
- d) La capacidad de diagnóstico del gerente influye positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, situación afirman el 88.1% del personal entrevistado que nos manifestó que la capacidad de diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del personal.

## RECOMENDACIONES

- a. La gerencia de recursos humanos de la empresa debe tener una unidad de comunicación interna que se encargue de brindar una correcta y verdadera información y comunicación a sus empleados.

De tal manera que exista fluidez en las comunicaciones en todos sus niveles y que permita la participación de los empleados en lograr los objetivos planteados por la empresa.

- b. Los gerentes que la empresa contrate deben tener sólida formación profesional que le permita tomar decisiones ser líder, portavoz de la empresa y tener las habilidades humanas y técnicas para solucionar problemas que se presentan en la empresa.

- c. La Alta Dirección de la Empresa en estrecha relación con la función Recursos Humanos, debe crear políticas de participación de los trabajadores en los temas que afecten las relaciones Trabajador - Empresa; la gestión autentica de esta política impactará en los empleados el categórico compromiso con la compañía.

- d. La alta dirección de la empresa en su política de gestión, debe crear programas de motivación que sean continuos y certeros a favor de los empleados. Esta política de motivación deberá aplicarse en todos los niveles de la compañía. Para lo cual, debe contar con estudios de las principales necesidades de los trabajadores en cada uno de los puestos de trabajo y en su desarrollo personal y profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011). *Habilidades Directivas: Determinantes en el Clima Organizacional*. 43.
- Andía, W. (2015). *Manual de Gestión Pública* (Quinta Edición ed.).
- Andía Valencia, Walter (2012). *Clima Organizacional*. Editorial El Saber. Caracas Venezuela.
- Anzola, Sérvulo (2002) *Administración de Pequeñas Empresas*. Editorial McGrawhill, México
- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. *Revista de Psicología*, 1.
- Aubert, N. Y Gaulejac, V. (2007). *El coste de la excelencia* - Barcelona, Paidós
- Beltrán J., Jesús Mauricio (1999). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la Competitividad*. 3era Editores. 1999.
- Casares, D. (12995). *Capacidades para Dirigir*. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Chávez, Martínez Gustavo (2006). *Adminístrate Hoy*. Grupo Gasca-Sicco. México. Número 143, pp. 20
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Quinta Edición ed.).
- Díaz, M. (1990). *Estudio De la Satisfacción laboral profesional en educadores de Párvulos*. Tesis para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Educación. Santiago, Chile

- Espada, M. (2002). *Nuestro Motor Emocional La Motivacion*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Fernández-Ríos, M. (2008). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Diaz de Santos. Pp. 321
- Katz (1974) *habilidades para una Administración efectiva*. Biblioteca Harvard (edición original)
- Kotter, J. (1999). *harvard Business Review*. Harvard Business School Press
- Koontz, H / Wehrich, H. (2015). *Administración: Una perspectiva global*. 14.<sup>a</sup> ed. Editorial Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. Mexico
- Marquez, M. (2011). *Satisfaccion Laboral*. [www.emagister.com](http://www.emagister.com) .
- Medina, A. y Gento, S. (Coords.) (2013). *Organización Pedagógica del nuevo Centro educativo*. Madrid: UNED.
- McGregor, D. (1994). *EL lado Humano de las Organizaciones*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Mintzberg Henry (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial: Ariel S.A..., Editorial Colección: Economía. 1<sup>a</sup> Edición / 280 págs
- Mintzberg, H. Stoner (1984). *La estructuración de las organizaciones*. H. Mintzberg. Barcelona: Ed Ariel.
- Oyle, Murielle Y Freniere, Ander (2006). *La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas*. París: UNESCO
- Petróleos del Perú, P. S. (1986). *Convenio Colectivo Único de Trabajo*. Perú.

Pittinsky, T. L. (2009). *Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference*. Boston: Harvard Business Press

Porret Gelabert, M. (2010). *Gestion de Personas* (Cuarta Edición ed.).

Ruiz Paola, A. (2011). *Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en Direccion Empresarial*. *M&M*, 108, 109.

Salazar Romero, C. (1958). *La Estructura de la Tesis Universitaria"* (Segunda Edición ed.). Peru.

Siliceo, A. (2004). *Capacitacion y Desarrollo Personal* (Cuarta Edicion ed.).

Urcola Telleria, J. L. (2010). *Dirigir Personas Fondo y Forma* (Sexta Edición ed.).

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico Organizacional* (Segunda Edición ed.).

### **Fuentes de Internet**

[www.petroperu.com.pe](http://www.petroperu.com.pe)

<http://conceptodefinicion.de/fidelizacion/>

<https://definiciona.com/elucidacion/>

<http://www.definicionabc.com/general/calidad.php>

<http://conceptodefinicion.de/fidelizacion/>

Fundación "La Caixa". <http://www.fundacioncanfranc.org/>

<http://www.definicionabc.com/general/calidad.php>

<http://conceptodefinicion.de/fidelizacion/>



**Otras fuentes:**

El Peruano (13/12/2013)

El Peruano (07/12/2000)

El Peruano (14/03/1981)

El Peruano (18/12/13)

El Peruano (27/03/97)

El Peruano (13/06/2014)

# Anexos

## ENCUESTA

“Las Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal de Petróleos del Perú año 2016”

Agradeceremos contestar la siguiente encuesta, la misma que es para un estudio de investigación que me permitirá obtener el título de Licenciado en Administración.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
1. ¿Considera usted, que es importante el liderazgo en una empresa?	1	2	3	4
2. ¿Considera usted, que los líderes deben conocer la funcionalidad del trabajo?	1	2	3	4
3. ¿El líder debe solucionar los problemas del personal?	1	2	3	4
4. Considera usted que la satisfacción laboral del personal es importante para el desarrollo de la empresa	1	2	3	4
5. ¿Considera usted, que la motivación es importante para la Satisfacción Laboral?	1	2	3	4
6. ¿Para usted, la empresa debe tener un programa de motivación para su personal?	1	2	3	4
7. ¿Considera usted, que la motivación permite mejorar la producción de la empresa?	1	2	3	4
8. ¿Considera usted, que el gerente debe conocer el diagnóstico de la problemática de la organización?	1	2	3	4
9. ¿Considera usted, que el gerente debe tener un diagnostico actualizado de la organización?	1	2	3	4
10. ¿Considera usted, que la capacidad del diagnóstico permite al gerente tomar decisiones para satisfacción del Personal?	1	2	3	4
11. ¿Considera usted, que los sueldos reflejan el nivel de responsabilidad del trabajador?	1	2	3	4
12. ¿Es importante que la empresa tenga un sistema de remuneraciones?	1	2	3	4
13. ¿Considera usted, que los niveles remunerativos de los trabajadores permiten tener un clima laboral adecuado?	1	2	3	4
14. ¿La empresa debe tener un programa anual de capacitación?	1	2	3	4
15. ¿Considera usted, que la capacitación debe orientarse para el crecimiento personal y profesional del trabajador?	1	2	3	4
16. Usted cree que ¿la capacitación le permitirá el ascenso?	1	2	3	4
17. ¿Considera usted, que el ascenso es el reconocimiento a un trabajador por su desempeño?	1	2	3	4
18. ¿Considera usted, que a mayor responsabilidad debe tener un mayor sueldo?	1	2	3	4
19. Considera Ud. que las habilidades de un Gerente permite solucionar problemas y satisfacer al personal.	1	2	3	4
20. ¿Considera usted, que los ascensos se deben dar por méritos y conocimientos?	1	2	3	4

