



— Universidad —
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS
HUMANOS**

Tesis

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPREMA DE LA
REPÚBLICA**

PRESENTADO POR:

Lic. MARITZA EUGENIA LEÓN ESPINOZA

**Para optar el grado de MAESTRA EN GERENCIA SOCIAL Y
RECURSOS HUMANOS**

ASESOR: DR. MAXIMILIANO CARNERO ANDIA

LIMA - PERÚ

2016

INDICE

Resumen

Abstract

Introducción

Nº de Pág.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Histórico.....	01
1.1.1	Gestión de recursos humanos.....	01
1.1.2	Satisfacción laboral	03
1.2	Marco Teórico.....	05
1.2.1	Gestión de recursos humanos.....	05
1.2.2	Satisfacción laboral	30
1.3	Investigaciones.....	48
1.3.1	Investigaciones nacionales	48
1.3.2	Investigaciones extranjeras	49
1.4	Marco Conceptual	51

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planteamiento del Problema	54
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática.....	54
2.1.2	Antecedentes Teóricos	56
2.1.3	Definición del Problema.....	57
2.2	Objetivos de la Investigación	58
2.2.1	Objetivo General y Específicos.....	58
2.2.2	Delimitación del Estudio	59

2.2.3	Justificación e Importancia del Estudio	60
2.3	Hipótesis y Variables	60
2.3.1	Hipótesis Principal y Específicas	60
2.3.2	Variables e Indicadores	61

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1	Población y Muestra	63
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio	68
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	69
3.4	Procesamiento de Datos	69

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Presentación de Resultados	70
4.2	Contrastación de Hipótesis	99

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	113
5.2	Recomendaciones	114

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS:

01 Matriz de Consistencia.

02 Encuesta.

03 Ficha de Validación del Instrumento de Investigación Juicio y Expertos.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer si la gestión de los recursos humanos, incide en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República, dado que el papel que cumple es de organizar, planear y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que trabaja en la organización; asimismo el ambiente donde labora debe tener un clima apropiado, con el fin que el recurso se sienta cómodo y satisfecho y así pueda trabajar adecuadamente.

Con respecto a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: gestión de recursos humanos y satisfacción laboral, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en la investigación facilitaron el logro de los mismos. Asimismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, satisfacción laboral, metas y objetivos institucionales, rendimiento laboral, condiciones de trabajo.

ABSTRACT

This investigation aims to establish whether the management of human resources, affects job satisfaction administrative staff of the Supreme Court of the Republic, because the role is to organize, plan and develop everything related to promoting efficient performance of staff working in the organization; also the environment in which he works must have an appropriate climate, so that the resource is comfortable and satisfied and so can work properly.

With respect to the collection of information on the theoretical framework, the support provided by specialists related to each of the variables: human resources management and job satisfaction, the same clarifying the issue in question, as well as broad panorama study with input thereof; backed by the use of citations which validate research. In addition, with regard to fieldwork, it was found that the techniques and instruments used, facilitated the development of the study, culminating this part with the testing of hypotheses.

Finally, research objectives have been achieved fully, as well as data found in research facilitated achieving them. Also worth mentioning that for the development of research, the scheme proposed in each of the chapters, made didactic presentation of research, as also fully understand the scope of this investigation.

Key words: Human resources management, job satisfaction, institutional goals and objectives, work performance, working conditions.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos debe crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización; asimismo debe desarrollar un ambiente adecuado para el personal y además capacitarlos para que cumplan con sus funciones y de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos para la buena imagen institucional.

Es por eso, que la investigación tiene como título: "*Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República*", trabajo que está dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los anexos respectivos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación, abarcó el marco histórico, teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *gestión de recursos humanos y satisfacción laboral*; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones son viables.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO HISTÓRICO

1.1.1 Gestión de recursos humanos

De acuerdo, con el autor **GILBERTSON, Henry (2009)** la historia de los departamentos de GRH se remonta a la Inglaterra del periodo que transcurre desde 1700 a 1785, cuando los albañiles, carpinteros, trabajadores del cuero y otros artesanos se organizaron en gremios. Todos ellos se valieron de sus fuerzas unidas para mejorar sus condiciones laborales. Estos gremios pueden considerarse como los precursores de los sindicatos actuales.

Esta área siguió desarrollándose con el advenimiento de la Revolución Industrial que se produjo durante el último tercio del siglo XVIII y que asentó los cimientos para una sociedad industrial novedosa y compleja. En pocas palabras, la Revolución Industrial tuvo su origen en la sustitución del trabajo manual, de alto coste en términos de tiempo, por la energía térmica y la maquinaria industrial. Las condiciones laborales, las normas sociales y la división del trabajo experimentaron profundos cambios. Un nuevo tipo de trabajador, el jefe (que no era necesariamente el propietario, como había sido casi siempre el caso en la industria artesanal del pasado), se convirtió en un agente de poder en el nuevo sistema industrial. Simultáneamente con estos cambios, fue abriéndose una brecha cada vez más amplia entre patrones y obreros.

Los cambios drásticos en la tecnología, el crecimiento de las empresas, la aparición de los sindicatos y el interés y la intervención del gobierno en todo lo relativo a los trabajadores dieron lugar a la creación y desarrollo de departamentos de personal en las grandes organizaciones. No hay ninguna fecha precisa que marque la aparición del primer departamento de personal, pero a lo largo de la década de 1920 fueron cada vez más numerosos las organizaciones que, aparentemente, prestaron atención y tomaron algunas medidas para solucionar los conflictos entre la dirección y el personal. Se contrataron a los primeros administradores de personal, con el título de secretarios de bienestar, para que intentaran llenar el vacío entre la dirección y los operativos (obreros). Es decir, tenían que hablar a los trabajadores valiéndose de su propio lenguaje, recomendando después a la dirección que había que hacer para sacar el máximo provecho del personal.

Durante largo tiempo, la función de GRH no tuvo relación alguna con el margen de beneficio social o con lo que se ha llamado la *línea de base*. El rol de la GRH en el plan estratégico de la empresa y en la estrategia global solía enmascararse en términos difusos y en abstracciones. La GRH no era más que el vagón de cola del tren de la organización que intentaba aplicar planes orientados por el personal. Hoy en día, gracias al reconocimiento creciente de la importancia crucial del personal, la GRH se ha ido convirtiendo poco a poco en protagonista principal en la formulación de planes estratégicos.

Asimismo, los planes y estrategias de la organización están intrincadamente vinculados a los planes y estrategias sobre los recursos humanos. Las estrategias de GRH han de reflejar con claridad meridiana la estrategia de la organización en todo lo que respecta al personal, a los beneficios y a la mejora de la calidad. Se espera que el director de recursos humanos desempeñe un papel principal en la mejora de las aptitudes de los empleados y en la rentabilidad de la empresa. En resumen, la percepción que actualmente se tiene de la GRH es la de un centro de gravedad de los beneficios y no necesariamente un centro de gravedad de los costes. (p. 17)

1.1.2 Satisfacción laboral

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un

conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno

sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Gestión de recursos humanos

Conseguir que una organización haga las cosas desde el primer momento es, obviamente, una buena idea. Naturalmente, es más barato hacer las cosas sólo una vez. De esta manera, parece evidente que un objetivo primario de la organización es hacer felices a los clientes. Y, sin embargo, el estilo convencional de la gestión no se inclina automáticamente hacia estos objetivos.

Es por eso, que los autores **IVANCEVICH, John y OTROS (2009)** informan que ***la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.***

Además agregan que ***la definición de gestión implica el término calidad.*** La mejora de la calidad a temas como la responsabilidad civil de los productos, las regulaciones gubernamentales o las relaciones laborales. La calidad es considerada actualmente como uno de los principales activos; sin

embargo, se advierte que la calidad es un término y una práctica aceptados globalmente.

Tal es así, el proceso de gestión se considera integrado, por la regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos. (pp. 11, 12 y 15)

Por otro lado, el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2011)** manifiesta que la organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente se ha aceptado que en todo proceso productivo los factores de producción son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios; el capital proporciona los medios de pago para la adquisición de los materiales y las materias primas necesarias, y para remunerar la mano de obra empleada. El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Es por eso, que esta posición peca por ser demasiado simplista y superficial, ya que el proceso productivo es mucho más complejo

y en él interviene un mayor número de variables. Además, dicha posición enfoca el proceso productivo como si fuera un sistema cerrado, cuando en realidad presenta características propias del sistema abierto, en virtud del intenso intercambio con el ambiente.

Además, la organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Puede pensarse que los insumos son necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos, se piensa simplemente en dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos son en extremo complejos y diversificados.

Tal es así, que los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos, los cuales presenta a continuación:

1) **Recursos físicos o materiales.** Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales. Gran parte de lo que se refiere a la tecnología puede aplicarse también al área de los recursos materiales y físicos de la organización. No obstante, la tecnología no se limita a los recursos físicos o materiales, aunque estos son su mayor componente.

2) **Recursos financieros.** Se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrenar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización.

3) **Recursos humanos.** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primea línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen –director, gerente, supervisor, operario o técnico-, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre si y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

4) **Recursos mercadológicos.** Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos también incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Por consiguiente, estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado, el sistema de ventas, promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.

5) **Recursos administrativos.** Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización. (**pp. 126-129**)

En la gestión del futuro, entender y poner en marcha la acción tienen la máxima prioridad. La innovación y el mejoramiento constantes tienen un valor enorme para la acción. Confiar exclusivamente en el pasado no es posible y tampoco es un buen negocio.

Es así, que las organizaciones que alcanzan los niveles de rendimiento más elevados destinan muchos esfuerzos, tiempo y atención al proceso de selección y contratación de personal.

Es por ello, que los autores **BOWEN, David y Edward, LAWLER (2009)** manifiestan que *los recursos humanos constituyen el factor clave para la construcción de una organización orientada por la calidad*. Esta afirmación se hace evidente cuando se consideran empresas del estilo de Fairfield Inn y Merck. El reconocimiento de que es una persona importante, que es necesario, que merece respeto y de que se la escuela, resulta imprescindible si se quiere crear un sentimiento de pertenencia a una organización, a un equipo de trabajo o incluso a un grupo profesional.

Tal es así, que imparte una lección registral sobre la importancia de los recursos humanos: *Trate a los empleados como personas adultas. Trátelos con respeto. No los trate como un coste de capital y automatización, sino como fuentes primarias de donde brotan los incrementos de productividad. Si usted quiere aumentar la productividad y las recompensas financieras que son su secuela, tendrá que considerar y tratar a sus empleados como su activo más importante.*

El personal, es en la realidad, el que consigue la calidad. La innegable importancia del recurso humano para el logro de la calidad y para la mejora de la competitividad ofrece a los departamentos de gestión de recursos humanos (GRH) una oportunidad única. La calidad puede convertirse en el objetivo primario en la promoción de un enfoque estratégico de la GRH capaz de valorizar los productos, los servicios y la imagen de una organización. (pp. 29-30)

Asimismo, **GILBERTSON, Henry (2009)** refieren que la ***gestión de recursos humanos (GRH) es una función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización.*** (Ob. Cit., p. 17)

De igual manera, **RODRÍGUEZ LAGUAL, Yndra Lucia (2013)** manifiesta que ***la gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.*** De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Además refiere, que ***la gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.***

También, la gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (pp. 1-2)

En suma, **DOLAN, S.; SCHULER, R. S. y R., VALLE (2009)** manifiestan que la gestión de RR.HH. engloba todo un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización con el

objetivo de administrar y dirigir a los empleados, entre ellas, la planificación de los RR.HH., el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de necesidades de RR.HH. en la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados y su retribución.

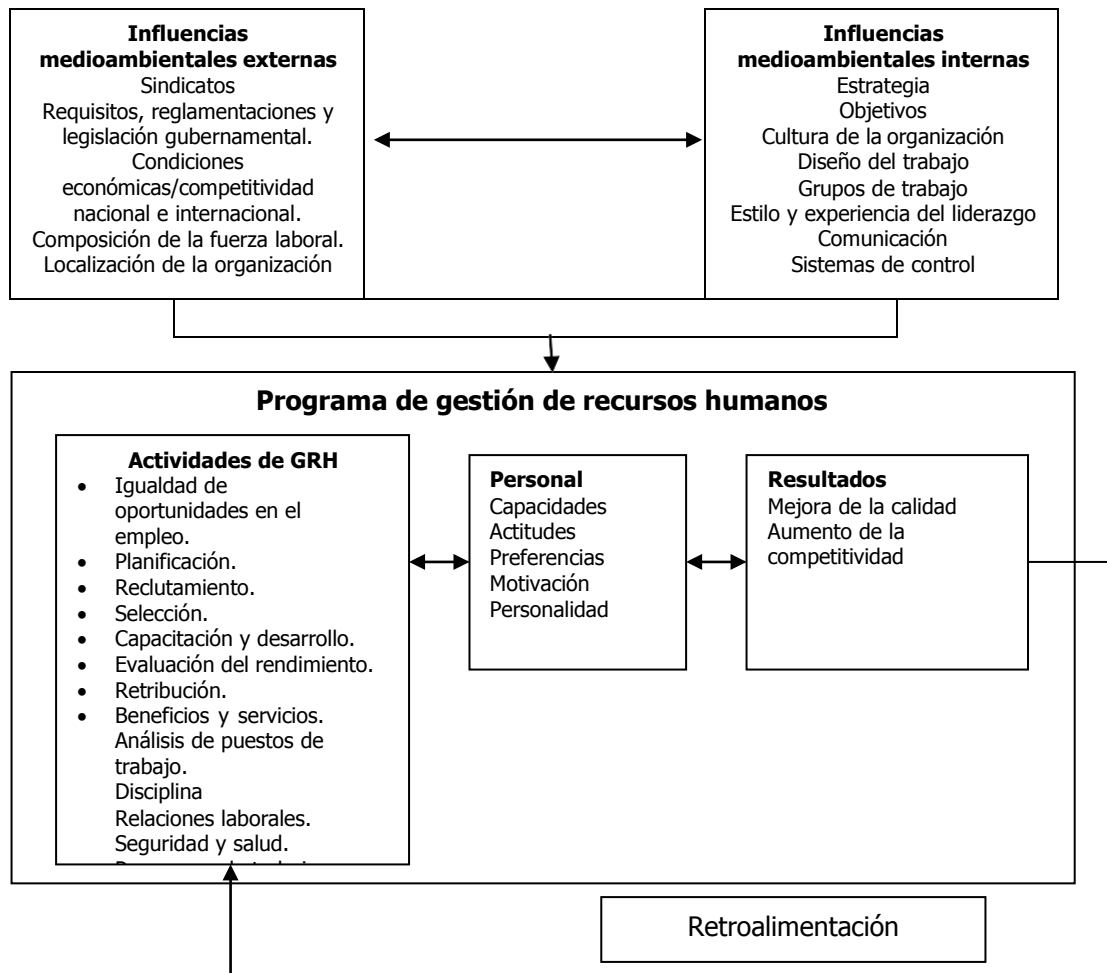
Además, el planeamiento de cómo gestionar las personas en la organización ha ido evolucionando en el tiempo a medida que ha evolucionado la sociedad y con ella la concepción del trabajo. Desde la aparición en el capitalismo del concepto de "trabajador asalariado o por cuenta ajena" se ha hecho necesario ir buscando en cada momento los mecanismos para establecer la relación entre empleados y empleadores. Estos mecanismos han ido variando en el tiempo desde la concepción más taylorista del trabajo, en la cual los trabajadores eran simples medios de producción necesarios para la obtención del producto o servicio, hasta la concepción actual donde las personas son recursos valiosos para la empresa que pasan a ser considerados como "capital humano" que hay que gestionar. (pp. 19-20)

Por otro lado, el autor **EILBERT, Henry (2008)** manifiesta que son tantos los factores que influyen en la conducta y en el rendimiento del empleado que es posible, y se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para poner en orden todas las cosas. Un modelo no es más que un plano que un gestor o cualquier otra persona puede consultar para ver cómo encajar entre sí las distintas piezas, partes y actividades.

Es por eso, que presenta un esquema donde se encuentran cinco partes principales: algunas de las fuerzas medioambientales

internas y externas, las actividades de la GRH, las características del personal y los dos principales resultados que se están analizando (mejora de la calidad e incremento de la competitividad).

MODELO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: EILBERT, Henry. **THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE UNITED STATES**, p. 345

Siendo tantas las actividades propias de la GRH, tan sólo ocho de ellas son objeto de consideración. Conviene recordar que las organizaciones, al realizar sus actividades de GRH, intentan contratar y retener los recursos humanos mejor cualificados para el logro de sus objetivos. El emparejamiento del personal y de las actividades con vistas a mejorar la calidad y la competitividad constituye una prioridad máxima. Un emparejamiento inapropiado frustra cualquier intento de mejora de la calidad. (pp. 345-346)

En cuanto a la *igualdad de oportunidades de empleo (IOE)*, el autor **LEDVINKA, James (2009)** informa que es un término paraguas que abarca la totalidad de las leyes y regulaciones que prohíben o que requieren una acción afirmativa. Los programas de acción afirmativa tienen por objetivo asegurar una representación proporcional de los trabajadores sobre la base de la raza, religión o sexo.

Es por ello, que es de sumo interés para las empresas que sus gestores elaboren políticas y procedimientos que se ajusten a la ley. La mejor manera de iniciar el estudio de las relaciones entre las funciones de GRH y la legislación es dedicar tiempo y atención al tema de la igualdad de oportunidades de empleo. Ninguna otra área reglamentaria ha afectado tan profundamente a la GRH: reclutamiento, contratación, capacitación, despido, retribución, evaluación, planificación, sanción y negociación colectiva.

Además, los patrones ponen en práctica programas de igualdad de oportunidades de empleo para evitar discriminaciones en el lugar de trabajo o para emprender acciones correctivas

encaminadas a compensar discriminaciones laborales que pudieran haberse producido en el pasado.

Por tanto, los tres factores principales que dieron origen e impulsaron el desarrollo de la IOE fueron: 1) los cambios que se han producido en la escala de valores de la sociedad, 2) el estatus económico de la mujer y de las minorías y 3) el nuevo rol que están desempeñando las regulaciones gubernamentales. (**p. 21**)

Por otro lado, el autor **SILVERMAN, Charles (2010)** manifiesta que a lo largo de la historia, las sociedades del llamado mundo occidental han aceptado el principio de que hay que retribuir a cada uno según el valor de su contribución. Conseguir el mayor éxito, no tenía que ver con el hecho de haber nacido en el seno de una familia privilegiada; la igualdad de oportunidades formaba parte de los derechos de nacimiento de todos y de cada uno.

Asimismo, la innegable desigualdad económica y social que se ponía de manifiesto indujo a prestar especial atención al empleo por ser un área específica de discriminación. Durante la década de los 50, las cifras de desempleo de afroamericanos era dos veces superior a las de los blancos y esta diferencia se acentuaba aún más tratándose de jóvenes de color.

También, la probabilidad de trabajar a medio tiempo o menos era tres veces mayor para los afroamericanos que para los blancos. Se registraban también diferencias estadísticas similares para otras minorías, como la de los llamados hispanos y la de los indios estadounidenses.

De igual manera, tratándose de las empresas, gran parte de la carga impuesta por el cumplimiento de las regulaciones recae sobre el departamento de GRH. No obstante, todos los gestores y empleados asumen responsabilidades por su cumplimiento. El desarrollo del principio de la igualdad en las oportunidades de empleo ha dotado al empleado de derechos específicos en sus relaciones con sus patronos. Los derechos del empleado no tuvieron el privilegio de una amplia difusión ni fueron noticia de primera página hasta los primeros años de la década de los 70. Hoy en día, ya se tomen muy en serio tanto los derechos del trabajador como las constataciones de que las cosas no funcionan como deberían. Si los empleados tropiezan con problemas de discriminación, no les será nada fácil trabajar con intensidad, concentrar en los principios de la calidad y seguir estando comprometidos con la empresa.

Respecto a la ***planificación de los recursos humanos***, el autor manifiesta que es un proceso que se desarrolla en dos etapas que encuadran la previsión de las necesidades futuras de recursos humanos y, seguidamente, la planificación de la manera de satisfacer y de gestionar estas necesidades.

Asimismo, el objetivo principal que se plantea en la planificación de los recursos humanos es determinar cómo utilizar del mejor modo posible las cualidades y capacidades disponibles para lograr lo que se cree mejor tanto para el individuo como para la organización. Es preciso analizar las condiciones vigentes en los mercados externos así como los requisitos de recursos humanos que la empresa prevé mirando al futuro. La empresa ha de determinar también si en el mercado de trabajo hay disponibilidad

suficiente de recursos humanos dotados del talento y de las aptitudes que se requieren.

Es así, que la planificación de los recursos humanos trae también aparejado que se preste la atención debida a los resultados obtenidos tanto por la organización como por el trabajador individual. Así pues, la evaluación, la elaboración de programas de compensación y recompensa y el entrenamiento son actividades importantes dentro del proceso de planificación. Es también imprescindible seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir las carreras profesionales o laborales de los individuos.

También, la planificación de los recursos humanos demanda que esté estrechamente relacionada con el análisis de las condiciones externas y que se tengan en cuenta los criterios y prácticas de los gestores de los recursos humanos. Han de prestarse la máxima atención a las técnicas y las actividades que son menester para lograr las metas de calidad y de competitividad que la empresa se ha trazado. Entre estas técnicas figura la utilización de:

- *Inventarios de recursos humanos*: las aptitudes, habilidades y conocimientos ya existentes dentro de la empresa.
- *Previsión de los recursos humanos*: las necesidades futuras de la empresa en función de la cantidad actualmente disponible, de la combinación de aptitudes y habilidades y de otra oferta externa de trabajo.
- *Planes de acción*: los planes que se aplican para el reclutamiento, selección, capacitación, orientación, promoción, desarrollo y retribución.

- *Control y evaluación*: el sistema de seguimiento que se emplea para determinar el grado de consecución de los objetivos que se conciernen a los recursos humanos.

También, la planificación de los recursos humanos comprende las actividades que los gestores han de ejecutar para disminuir la incertidumbre de cara al futuro. Al elaborar planes para los recursos humanos, los gestores hacen previsiones y pronósticos, planifican de forma tal que sea posible gestionar el cambio con la mayor eficiencia y poner de manifiesto el rol que desempeñan al administrar aproximadamente los recursos humanos. (**pp. 64-65**)

Siempre que haya necesidad de ampliar o de reponer los recursos humanos, hay que preparar o llevar a la práctica un plan de adscripción. Es por eso, que los autores **FREEDMAN, Robert y OTROS (2009)** manifiestan que la adscripción o reclutamiento es un conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para atraer candidatos a ocupar sus puestos de trabajo que posean las aptitudes y disposiciones que la organización precisa para el logro de sus objetivos. La adscripción requiere la existencia de un sistema idóneo de planificación de los recursos humanos que tenga en cuenta las existencias actuales de personal, las previsiones de la oferta y demanda de recursos humanos, los planes de acción y asuma el control de los procedimientos de evaluación del personal.

Además, el primer paso que hay que dar en el proceso de reclutamiento es especificar con claridad de las necesidades sentidas: número de personas; combinación de competencias y habilidades, conocimientos y niveles de experiencia. Esta

información cobra especial relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la acción afirmativa y de los calendarios para el reclutamiento y contratación de personal proveniente de grupos minoritarios de la población.

También si las necesidades de recursos humanos no pueden ser satisfechas dentro de la propia organización, hay que recurrir a fuentes externas. Aun cuando no llegara a contratarse a estos solicitantes, siguen manteniendo su interés en trabajar en una organización que goza de buena reputación y proyecta una buena imagen.

Es así, que mediante anuncios en periódicos, en publicaciones comerciales y en revistas en general, se dan a conocer las vacantes a solicitantes potenciales. Las respuestas a los anuncios procederán a personas calificadas y no calificadas.

Cabe mencionar, que para captar en el mercado externo a empleados con experiencia, las organizaciones se sirven de agencias de empleo, de empresas de prospección de ejecutivos y de agencias estatales de empleo. La organización no contrae obligación alguna de contratar a las personas que la agencia le remita, pero suele notificar a la agencia si acepta o no a la persona solicitante.

Para los empleados que han asumido la responsabilidad por el reclutamiento de personal han de ceñirse a los requisitos legales. Estos requisitos deben estar en vigor en virtud de las leyes administradas por su sindicato.

Es por eso, que los procedimientos legales referentes a la igualdad de oportunidades de empleo y al reclutamiento revisten gran importancia para el personal. Las organizaciones deben ajustarse a esas leyes y trabajar al amparo de las mismas. Aunque los ajustes muchas veces sean de difícil realización, en cualquier caso se perfilan como una alternativa más favorable que el recurso a entablar batallas largas y costosas ante los tribunales. Dar lugar a la igualdad de oportunidades para todos los solicitantes debidamente calificados para puestos de trabajo, se traduce en buenos resultados tanto desde un punto de vista legal como ético. La inmensa mayoría de los directivos creen que todos los ciudadanos tienen derecho a cualquier trabajo que puedan desempeñar razonablemente bien una vez recibida la capacitación requerida para el puesto. (p. 19)

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

De igual modo, los autores **DE CENZO, David y Stephen, ROBBINS (2010)** manifiestan que ***la administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana. La ARH puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Segundo: la ARH es una función que compete a todos los gerentes.***

Además agrega, que cada organización está formada por personas. Contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y

motivarlas para alcanzar los altos niveles de desempeño, y asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización, son actividades esenciales para lograr los objetivos de la organización. (p. 8)

Es por eso, que el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2011)** refiere que ***la ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología e aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un suministro de temas bastante diversificados.***

Tal es así, que los temas tratados por la ARH se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la ARH) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH). El esquema que presenta da una idea de las técnicas utilizadas en los ambientes externos e internos de la organización.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado laboral. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y beneficios. • Relaciones con sindicatos. • Relaciones con instituciones de formación profesional. • Legislación laboral. • Otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos. • Evaluación de cargos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de carreras. • Plan de beneficios sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Otras

Asimismo, algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas que son los sujetos de su aplicación; otras se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos. También, algunas técnicas de ARH apuntan hacia la obtención y el suministro de datos, en tanto que otras son, en lo fundamental, decisiones que se toman con base en los datos.

Por otra parte, la ARH puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización. (**Ob. Cit., pp. 149-151**)

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción

organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Pues, a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico.

En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la ARH puede centralizarse. Los departamentos de recursos humanos de cada planta o unidad, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados a la gerencia de recursos humanos, que mantiene el control sobre ellos. Dichos departamentos prestan servicios a las respectivas plantas o unidades. La ventaja de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas instalaciones. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia. Además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones del órgano superior se toman desde lejos y muchas veces sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En algunas organizaciones, el área de ARH se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por tanto, tiene capacidad de decisión. (**Ibíd., pp. 152-154**)

Con relación a la gestión de los recursos humanos en el sector público, el autor **ECHEBARRÍA, Koldo (2013)** manifiesta que las

transformaciones en la gestión de los recursos humanos en el sector público forman parte de un proceso más amplio de cambios en la organización y funcionamiento del aparato administrativo del Estado. Se ha hablado de reformas en la gestión pública o de nueva gestión pública para referirse a estos procesos que, además de la gestión de los recursos humanos, se han extendido a la gestión del presupuesto, de la estructura de la administración y las formas de prestación de servicios.

También agrega que en los últimos años han visto evolucionar la noción tradicional del empleo en las economías y sociedades desarrolladas y en desarrollo. Estas transformaciones están unidas al proceso de tránsito de una economía organizada nacionalmente bajo el predominio del capital en la industria a una economía globalizada en la que los factores vinculados a la producción de servicios avanzados adquieren mayor prominencia.

Además, la entrada en la sociedad del conocimiento ha supuesto que éste se ha convertido en un activo crucial para las organizaciones. Ello está implicando, por una parte, una pérdida de peso del trabajo menos cualificado, que tiende a mecanizarse o externalizarse, nutriendo mercados periféricos de trabajo (lo que no puede llevar a olvidar su existencia y la necesidad de gestionarlo adecuadamente). Por otro lado, ha convertido en prioritaria la captación y desarrollo de trabajadores cualificados, portadores frecuentes de la ventaja competitiva, cuya gestión exige formas y métodos muy diferentes. La noción de cualificación, o de capital intelectual, no se identifica sin más con los conocimientos, sino que se extiende crecientemente a un conjunto más amplio de

competencias, en el que los factores de personalidad, las actitudes y los valores adquieren, cada vez más, un significado determinante.

Es así, que a pesar de la diversidad y especificidades de los modelos en diferentes países hay un alto grado de convergencia a la hora de identificar algunos problemas básicos a los que enfrenta el empleo público en el nuevo contexto:

- a) Un exceso de uniformidad en los marcos reguladores del empleo reduce la capacidad de adaptación a entornos plurales y de reacción frente a los cambios.
- b) Hay demasiadas regulaciones, lo que conduce a un alto y excesivo grado de estandarización de las prácticas de personal.
- c) La gestión está excesivamente centralizada. Los directivos disponen de escasa autonomía para el ejercicio de sus responsabilidades en materia de gestión de sus recursos humanos.
- d) La organización del trabajo (estructuras y puestos) se halla encorsetada y atomizada. Con frecuencia, deriva de la ley o los acuerdos colectivos centralizados, y no de los gestores. Hay un exceso de especificación de las tareas que introduce rigidez en la asignación del trabajo.
- e) La movilidad es baja, tanto en su dimensión interna como externa. La movilidad interna se halla dificultada por el exceso de reglamentación de tareas, ya mencionado, y a veces por la existencia de barreras horizontales y verticales.
- f) Los sistemas de reclutamiento y selección son largos, complejos, y excesivamente formalizados. Hay un peso excesivo de los conocimientos y los méritos formales.
- g) Se constata un exceso de seguridad (percepción de estabilidad garantizada) en el trabajo.

- h) La promoción se halla dificultada por la existencia de barreras de grado que dificultan los ascensos. Con frecuencia, se otorga un peso excesivo a la antigüedad.
- i) Es frecuente que se retribuya por el grado y no por el puesto, lo que no vincula el salario a la responsabilidad asumida y las cargas de trabajo reales. Los grados pueden convertirse, además, en barreras para la progresión salarial.
- j) Hay una separación casi absoluta entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los sistemas de promoción y retribución. Las experiencias de retribución al rendimiento chocan con la inexistencia de mecanismos eficaces de evaluación.
- k) Los sistemas adolecen de una baja capacidad de producción de competencias y perfiles directivos.
- l) Los estilos directivos tienden al paternalismo. Frecuentemente, adoptan conductas de apoyo al personal, más que de exigencia.
- m) Impera el colectivismo en las relaciones laborales, lo que entra en colisión con necesidades crecientes de segmentación y personalización de las prácticas de personal. En ocasiones, se detecta una tendencia a un alto grado de conflicto.

Además, es lógico, pese a la coincidencia apuntada, el peso de cada una de estas disfunciones es diferente en cada una de las realidades nacionales contempladas. En conjunto, el diagnóstico nos presenta una situación caracterizada por la abundancia de elementos de rigidez.

Por otro lado, las reformas al empleo público han significado una puesta en valor de la gestión de los recursos humanos, que ha

pasado a ser reconocida como una función central de la dirección en los servicios públicos. La influencia, en este sentido, de tendencias similares en el sector privado parece incuestionable. Una parte de esta reconsideración ha tenido que ver con la fuerte orientación eficientista de las reformas del sector público, fuertemente sesgadas hacia el ajuste y el ahorro de recursos.

Asimismo, la centralidad alcanzada por la GRH no ha sido sólo consecuencia de las necesidades de reducción de costes. Ha tenido que ver también con una reconsideración de la propia función directiva o gerencial y con el reconocimiento de su papel en el sistema público. Esta irrupción del management, y la lógica descentralizada que lleva consigo, ha producido una tendencia generalizada a la transferencia de autonomía y la ampliación de la discrecionalidad de los gestores en materia de gestión de recursos humanos. (pp. 6-8)

Por otro lado, ***la orientación al rendimiento de las políticas de recursos humanos*** se manifiesta en la introducción de instrumentos de flexibilidad funcional en los diversos subsistemas en los que puede subdividirse la gestión de recursos humanos. Cabe señalar que es el diseño de los puestos de trabajo, el reclutamiento y la selección, la promoción y la movilidad y los sistemas de compensación.

En *materia de diseño de puestos de trabajo* la orientación es hacia la ampliación de las descripciones de puestos en un doble sentido: a) horizontal, incrementando el número de tareas susceptibles de ser realizadas por el titular del puesto, en el caso de resultar necesario por razones organizativas; o, si se prefiere,

reduciendo la especialización y estandarización a un mínimo compatible en cada caso con la eficacia y calidad del trabajo; y b) vertical, lo que supone ampliar el abanico de niveles o bandas (broadbanding) en las que se clasifican las tareas que pueden ser exigibles al ocupante del puesto.

El objetivo de estas transformaciones parece claro: incrementar la versatilidad de los puestos y, consiguientemente, la flexibilidad con que la organización puede disponer de sus recursos humanos en contextos de cambio, permitiendo un mejor aprovechamiento de los mismos.

En lo que respecta al *reclutamiento y la selección*, el objetivo de las reformas se centra en superar los mecanismos basados estrictamente en conocimientos técnicos especializados, o en méritos meramente formales, característicos de los procesos tradicionales del empleo público. Los sistemas de acceso a la condición de empleado público, propios de los sistemas de carrera, como de los que se aplican al acceso al puesto de trabajo, tanto si operan sobre mercados de trabajo externos a la Administración, como si la adscripción se produce mediante la promoción interna.

En *materia de promoción*, el énfasis de las reformas ha estado en reducir el peso de la antigüedad en los ascensos, y en vincular éstos al desarrollo de competencias y el alto rendimiento en el puesto. Hay que decir, por una parte, que el peso de la antigüedad sigue siendo notable en el desarrollo de las carreras profesionales en estos modelos; y por otra, que los déficits de los instrumentos de evaluación dificultan notablemente, con carácter general, la introducción de las nuevas orientaciones.

En cuanto a la *movilidad*, resulta una preocupación de alcance absolutamente general en los países analizados. Es una materia en la que las dimensiones individual y organizativa de la flexibilidad se ponen netamente de manifiesto. Un diseño correcto de la movilidad tratará de compatibilizar las necesidades y estrategias de la organización, conducentes a un óptimo aprovechamiento de su capital humano, con las aspiraciones e intereses del personal, orientados a la realización de la tarea en las condiciones más satisfactorias y gratificantes, desde el punto de vista individual. **(Ibíd., pp. 9-10)**

Finalmente, las organizaciones necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. No obstante, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar.

Además, la ARH puede verse como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) y control de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos, por lo general, se basan en cómo mantener cada uno de esos cinco subsistemas. No obstante, la ARH enfrenta presiones fuertes, debido a sus objetivos y su dispersión en las diferentes áreas de la organización.

1.2.2 Satisfacción laboral

La motivación no se observa de manera directa, sino que debe inferirse. Los procesos motivacionales pueden inferirse desde un análisis del flujo continuo de conductas que son determinadas por el ambiente y la herencia, y se observan a través de sus efectos sobre la personalidad, creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades.

Es por eso, que el autor **MUCHINSKY, Paul (2012)** informa que la motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. (p. 331)

Asimismo, **PINDER, C. C. (2009)** manifiesta que la motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

También refiere que hay tres componentes dignos de atención en esta definición.

- 1) **El primero, la *dirección***, se refiere a la elección de actividades que se realiza cuando se emplea los esfuerzos; esto es, se puede elegir trabajar con esmero en algunas tareas y no en otras.
- 2) **El segundo, la *intensidad***, implica que se tiene el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto se necesite hacer.

3) **El tercero, la *duración***, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica (intensidad).

Es así, que para comprender por completo la motivación laboral se necesita la integración de los conceptos. (p. 98)

Es relativamente fácil malinterpretar o confundir varios conceptos fundamentales de la motivación en el trabajo. Las distinciones entre estos conceptos no son siempre perceptibles o, al menos, se vuelven borrosas.

Es por eso, que el autor **MUCHINSKY, Paul (2012)** presenta cinco conceptos fundamentales que a continuación define:

1) Conducta. La conducta es la acción de la que inferimos la motivación. La conducta en cuestión puede ser la velocidad para escribir a máquina, disparar con un rifle a un blanco o cualquiera de una amplia constelación de actividades humanas.

2) Desempeño. El desempeño acarrea cierta evaluación de la conducta. La unidad básica de observación es la conducta, pero, ésta va acompañada de una evaluación de esta misma, comparada contra ciertos estándares. Así, si la conducta es teclear 60 palabras por minuto, se puede enjuiciar si este *nivel de desempeño* es adecuado o inadecuado para mantener un puesto. La conducta se evalúa dentro un contexto organizativo y 60 palabras por minuto pueden representar un desempeño adecuado en algunos trabajos e inadecuado en otros. La mayoría de las teorías organizacionales

tienden a ocuparse, no sólo de la conducta sino también del desempeño. Sin embargo, el desempeño se determina por factores que van más allá del comportamiento.

3) Capacidad. La capacidad es uno de los tres determinantes de la conducta. Normalmente se considera bastante estable en los individuos y puede ser representada por un amplio concepto, como la inteligencia, o por un concepto más específico, como la coordinación física.

4) Limitaciones situacionales. Las limitaciones situacionales son el segundo determinante de la conducta y son aquellos factores y circunstancias ambientales que facilitan o retrasan el comportamiento (y, en último caso, el desempeño).

5) Motivación. La motivación es el tercer determinante de la conducta. Se puede pensar en la capacidad como un reflejo de lo que se puede hacer, la motivación como lo que se hará (dada la capacidad) y las limitaciones situaciones como lo que se le permite hacer. Cada uno de estos tres componentes es fundamental para la manifestación de la conducta. La conducta máxima se observa cuando una persona tiene una alta capacidad, una alta motivación y cuando está en un ambiente que respalda dicha conducta. (**Ob. Cit., pp. 331-332**)

Por otro lado, **MITCHELL, T. R. (2009)** afirmaba que se debe comenzar el proceso con algún tipo de reconocimiento del problema. La conducta tiene tres principales factores causales: la motivación, la aptitud y las limitaciones. El punto de origen preferido de cualquier análisis son las limitaciones. En muchos

casos, la eliminación de las limitaciones y obstáculos situacionales es la acción apropiada y puede ser mucho más eficaz que intentar mejorar las capacidades o aumentar la motivación. La falta de una pieza necesaria del equipo es un ejemplo de obstáculo situacional.

Asimismo, si persisten los problemas en la conducta una vez que se hayan eliminado las limitaciones situacionales, el siguiente paso sería examinar las capacidades y habilidades: determinar si la capacidad es el problema.

De otro lado, si la falta de capacidad no parece ser un gran problema, éste puede tener un importante componente motivacional. Sin embargo, hay varios tipos de problemas motivacionales. La apatía y el aburrimiento sugieren un problema de activación. Si se está trabajando con intensidad pero sin éxito, los procesos direccionales pueden estar mal alineados. Si no se está haciendo lo suficiente o se está fallando en su seguimiento, entonces se debe enfocar en la intensidad y la persistencia.

Tal es así, que la persona con alta motivación de logro tienen más probabilidades de buscar situaciones más estimulantes que las personas con baja motivación de logro. Mediante la repetida implicación en situaciones estimulantes, las personas con alta motivación de logro aprenden a regular mejor sus niveles de motivación y a generalizar esta habilidad a otras situaciones. Por otro lado, las personas con baja motivación de logro tienden a evitar situaciones de reto y, por tanto, tienen menos oportunidades para desarrollar sus habilidades motivacionales. (pp. 57-58)

La satisfacción es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Es por eso, que el autor **BOADA, J. y J., TOUS (2009)** manifiestan que la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. (p. 151)

Además, **SCHNEIDER, B. (2009)** refiere que entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a *la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.*

De otro lado, la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de grupo de trabajo en instituciones públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito

de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución. (p. 576)

La definición de **satisfacción laboral** que nos parece apropiada es la proporcionada por los autores **BRAVO, M. J.; PEIRÓ, J. M. y I., RODRÍGUEZ (2009)** quienes **la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la personas hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.**

También, *la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.* (p. 343)

Para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas.

De igual manera, el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2010)** manifiesta que **el grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso.** Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización.

Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el

aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

No obstante, y a pesar de la importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones y el rol de las municipalidades distritales en el desarrollo económico del Perú, no se ha encontrado estudios relevantes que analicen la satisfacción laboral en dichas instituciones; sin embargo, sí se encontró estudios sobre el tema en otro tipo de organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional. (p. 156)

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para **WEINERT, Ansfried (2009)** este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo.

Asimismo, dicho autor propone las siguientes razones: a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo, b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias, c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo, d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización, e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en

relación con el trabajo del personal, f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Por otro lado, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además aclara: "en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo). (pp. 297-298)

De igual modo, **ARBAIZA, L. (2010)** señaló que las organizaciones deben preocuparse porque sus empleados estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario es probable que se genere alta rotación, ausentismo y un bajo nivel de desempeño. Por lo cual es importante para una organización conocer el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores y realizar un análisis de sus resultados. (pp. 20-21)

En el campo organizacional, una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con

las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento.

En ese sentido, **RODRÍGUEZ, A.; ZARCO, V. y J. M., GONZALES (2009)** refieren que cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos. (p. 16)

Para **GARCÍA VIAMONTES, Diosveni (2010)** informa que la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad. (p. 5)

De otro lado, **MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica (2011)** quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral, los cuales se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: 1) variedad de habilidades, 2) identidad de la tarea, 3) significación de la tarea, 4) autonomía y 5) retroalimentación del puesto mismo. (p. 1)

Asimismo, **ROSILLO, Yusmeli; VELÁZQUEZ, Reynaldo y Clara, MARRERO (2012)** informa que la satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

También, si se parte del hecho de que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción.

Por otro lado, entendida ésta como la sensación que el individuo siente al lograr el equilibrio entre sus necesidades o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Claro está, que algunas veces se pueden encontrar empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar sus tareas, sin preocuparse de la

calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Es por eso, que ***la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.***

Al respecto, manifiesta que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad". (pp. 19-20)

De igual modo, manifiestan que la satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Tal es así, que mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Además, la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las

necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida.

Por otro lado, a lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos. La concepción de *la satisfacción laboral es muy extensa y dialéctica ha sido examinada desde el punto de vista de muchos autores. Y en ella han tenido influencia de manera importante las teorías de la motivación.*

También, con frecuencia se confunden los términos: Motivación, estimulación y satisfacción. Sin embargo hay que estar claro que no es lo mismo motivar, estimular que satisfacer a una persona. Por eso, es importante destacar la diferencia existente entre estas tres categorías. La motivación es lo que mueve al ser humano a buscar la satisfacción de una necesidad, que puede ser mediante la estimulación que no es más que lo que la persona debe recibir para satisfacer su necesidad, la satisfacción es lo que siente después de ver la necesidad resuelta, que puede ser positiva o negativa.

La **motivación**, es vista como fuerza propulsora, es un componente de importancia en cualquier esfera de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor ventaja; sea cual fuere la actividad laboral que se desempeñe, la labor que ocupa la mayor parte de la vida de los individuos, es necesario que se esté motivado por ella, de modo que no se convierta en una actividad alienada y absolutista; el estar motivado hacia el trabajo,

además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente y útil, además mantener la autoestima.

Por otro lado, la motivación es "un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional está directamente relacionada con las necesidades humanas".

Asimismo, la **satisfacción** de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización. **(Ibíd., pp. 20-21)**

También, **ÁLVAREZ LÓPEZ (2010)**, considera que el hombre recibe influencia de la sociedad en que vive y de hecho de ella emanan beneficios que brindan o no satisfacción que a la larga influyen en la anterior.

Por su parte se encuentra la **estimulación** que es la se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos. La mayor parte es por dinero, por afecto o por ciertos métodos de ejercicios, por lo cual se incita a realizar acciones mejor elaboradas ya sea por cuestión laboral, afectiva o física.

Asimismo, las comparaciones realizadas de los diferentes enfoques sobre la satisfacción laboral del recurso humano, permiten visualizar cada uno de los aportes que han realizado los distintos autores respecto al tema. **(p. 3)**

Se considera que la visión de **ROBBINS, Sthepen (2010)** abarca una serie de elementos esenciales como las habilidades de los individuos, libertad para realizar su trabajo así como la retroalimentación. (p. 75)

Pero sin embargo, **ÁLVAREZ LÓPEZ (2010)** refiere que los complementa y agrupa en cinco grupos asociados a variables, a las que se han denominado dimensiones esenciales:

- Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.
- Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
- Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

Es por eso, que para que los recursos humanos estén satisfechos con su organización es necesario que ésta promueva la participación activa de todos los trabajadores en todos sus aspectos.

En ese sentido, la satisfacción del individuo tendrá éxito si se toman en cuenta esos cinco elementos, es de vital importancia que el recurso humano tenga plena libertad para realizar sus actividades, que cuente con el apoyo de su grupo de trabajo y por ende de su directivo, que le sean reconocido sus esfuerzos; que se tenga claro cuáles son las funciones y responsabilidades del grupo de trabajo, además de contar con una planificación que permita ir

evaluando los objetivos que estén en proceso de lograr las metas de la organización.

Asimismo, crear las condiciones adecuadas por parte de la dirección en las organizaciones e influir en los empleados que la integran, implica un gran reto, pero solo así se podrá lograr que las personas se sensibilicen con la importancia de su trabajo, su papel en la organización y sean capaces de afrontar los desafíos que impone el medio en que se desenvuelven. En este sentido la autora considera que la satisfacción laboral se sustenta en cierta medida por lo que cada trabajador tiene estipulado como sus intereses y su compromiso con la organización. (**Ob. Cit., pp. 3-4**)

En el campo organizacional, una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento.

En este sentido, cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos.

Además, la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona.

En tal sentido, el autor **HERZBERG, F. (2009)** manifiesta que son la teoría de la Higiene-Motivación, la del Ajuste en el Trabajo, de la Discrepancia, de la Satisfacción por Facetas, y la de los Eventos Situacionales.

1) Teoría de Higiene-Motivacional. Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad). (p. 87)

2) Teoría del Ajuste en el trabajo. Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador.

De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto

de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados. **(DAWES, R. (2009), p. 29)**

3) Teoría de la discrepancia. Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales. La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo. **(LOCKE, E. (2009), p. 68)**

4) Teoría de la satisfacción por facetas. Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto. La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al

compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad. (**LAWLER, E. (2009), p. 73**)

5) Teoría de los eventos situacionales. En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina). (**QUARSTEIN, V.; McAFFE, R. y M., GLASSMAN (2010), pp. 859-860**)

Finalmente, el trabajo no es un ente aislado de las variables humanas que se dan en otros escenarios. La satisfacción de un trabajo bien hecho es el resultado de la competencia y la colaboración al ejercerlo. El trabajo como superación personal está también relacionado con el concepto de autorrealización de Maslow. Esta autorrealización a través del trabajo se logra cuando la persona puede realizar su potencial, ejercitando al máximo sus habilidades físicas, intelectuales y creativas. Esto es un sentido subjetivo y puede ser experimentado por los que han hecho el máximo, según cada situación.

1.3 INVESTIGACIONES

1.3.1 Investigaciones nacionales

- **Pontificia Universidad Católica del Perú**

Autor: ALFARO SALAZAR, Ronald; LEYTON GIRÓN, Sara;

MEZA SOLANO, Antonio e Ivonne, SÁENZ TORRES

Título: Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (2012)

Resumen: Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio.

- **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Autor: BEDOYA SÁNCHEZ, Enrique Oswaldo.

Título: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. (2003)

Resumen: El objeto central de la tesis es demostrar que la llamada función de recursos humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el desarrollo humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

En otras palabras la tesis exige una nueva concepción en la gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si deseamos contar con empresas realmente competitivas.

1.3.2 Investigaciones extranjeras

- **Universidad de Valencia – España**

Autor: LATORRE NAVARRO, María Felisa.

Título: La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. (2010)

Resumen: Las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos (RRHH). Fisher (1989) subdivide el sistema de gestión de RRHH en macro recursos humanos y micro recursos humanos. Los macro

RRHH están relacionados con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución de la fuerza laboral) y los micro RRHH incluyen la selección, formación, evaluación del desempeño, esto es, el programa de las prácticas de RRHH.

- **Universidad Politécnica de Valencia - España**

Autor: NAVARRO ASTOR, Elena.

Título: Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. (2008)

Resumen: Este trabajo tiene como objeto general el estudio empírico de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, a través de un enfoque cualitativo. Se pretende descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral estos profesionales; analizar si se sienten satisfechos en la cotidianeidad de su trabajo; describir los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral y los factores de insatisfacción laboral, así como profundizar en temas tan actuales como el estrés laboral y la conciliación entre su vida laboral y personal, entre otros. Pero no se pretende predecir ni universalizar extendiendo hacia el futuro o hacia otros casos los resultados; por el contrario, el interés se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local y a partir de las expresiones de los propios investigados, de ahí la metodología cualitativa y su carácter exploratorio.

- **Universidad Politécnica de Valencia - España**

Autor: JARAMILLO PESCADOR, NiniHohanna y Jhon Edison, GONZÁLEZ SUAREZ.

Título: Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda. (2010)

Resumen: El objetivo de esta tesis es determinar el índice de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de La Celia Risaralda a fin de encontrar mecanismos que ayuden a mejorar el desempeño de éstos en cada una de sus labores. El método utilizado es el realizado por los estudiantes de postgrado quienes diseñaron el instrumento por medio de sustentaciones teóricas. Después de tener en cuenta la prueba piloto realizada en la empresa Apostar S.A. por los autores del instrumento; se proporciono la herramienta para la validación en la alcaldía de La Celia Risaralda.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

- a. **Actitud favorable.** Disposición o el ánimo con el que se enfrenta una situación. Al hablar de una **actitud positiva**, se entiende que vamos a tener que afrontar lo que venga de la forma más beneficiosa para nosotros.
- b. **Bienestar institucional.** El bienestar del personal considera un conjunto de acciones tendientes a facilitar al empleado como la comodidad, recreación y esparcimiento del trabajador.
- c. **Capacitación del personal administrativo.** Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a

contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

- d. Condiciones laborales.** La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.
- e. Empleo.** Es la acción y efecto de generar trabajo y ofrecer puestos laborales.
- f. Funciones administrativas.** Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones. Conjunto de actos administrativos realizados en cumplimiento de normas o leyes llevadas a cabo por un órgano responsable del sector público.
- g. Gestión de recursos humanos.** Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

- h. Objetivos institucionales.** Son los compromisos de mediano y largo plazo, que asume una entidad para alcanzar los objetivos de desarrollo.
- i. Políticas institucionales.** Decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos.
- j. Reconocimiento del personal.** Es el valor de ser justo con otros y con nosotros mismos para atribuirle los logros y fallas que se merece
- k. Recursos humanos.** Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.
- l. Rendimiento laboral.** Es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.
- m. Satisfacción laboral.** Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.
- n. Supervisión.** Es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Al tratar sobre la problemática relacionada con el tema, encontramos que la administración y/o gestión de los recursos humanos en la Corte Suprema de la República, encontramos que está compuesto principalmente por personal administrativo que viene trabajando en el marco del Decreto Ley N° 728, a plazo fijo; así como también otros RR.HH. que en los últimos años ingresaron a la organización en la modalidad de la Contratación Administrativa de Servicio (CAS) y que a diferencia del primero de los grupos no venían contando con las ventajas establecidas para este personal.

Tal como se ha establecido en líneas anteriores, podemos apreciar que el personal administrativo que trabaja en la Corte Suprema de la República, presenta un panorama en la parte laboral un tanto diferenciado; mientras unos gozan de la estabilidad y todos los beneficios que la ley señala al respecto, quienes ingresaron a trabajar en la institución como personal administrativo en la modalidad del CAS, existe un tratamiento que podría considerarse un tanto diferenciado; mientras unos tienen la estabilidad laboral, los otros considerados en el CAS no disponen de las ventajas de los anteriores, pero cumplen las mismas funciones, toda vez que se encuentran identificados con el trabajo que se lleva a cabo en la Corte Suprema; ante lo cual la gestión de estos recursos requiere de un tratamiento apropiado, con el fin de poder gestionarse adecuadamente, toda vez que el esfuerzo que despliegan en la organización es de mucha importancia, ante lo cual los responsables en su administración, deben efectuarlos uniformemente, en razón que deben cumplir sus funciones conforme lo establece el manual de organización y funciones, como también lo señalado en el reglamento respectivo.

Esta situación a la cual se ha venido comentando, demuestra que el potencial humano que trabaja en la Corte Suprema, por ser a nivel institucional el organismo que debe conducir los destinos en el Poder Judicial, muchos de estos recursos buscan estar cerca de quienes detentan el poder y otros son postergados; situación que genera desconfianza en cuanto a la gestión, toda vez que muchos del personal administrativo de la Corte Suprema, buscan ocupar puestos de interés, generando un clima no apropiado que afecta la parte laboral del personal en la organización.

En este contexto, podemos apreciar, que la gestión en la Corte Suprema requiere de una administración técnica y contando con personal profesional para estos fines, toda vez que afecta la parte laboral del personal administrativo y desde luego la imagen institucional y en el ámbito interno se genera un clima laboral que no es apropiado; ante lo cual el estudio demostrará si verdaderamente la gestión de los recursos humanos, viene incidiendo en la satisfacción laboral de estos recursos que trabaja en la Corte Suprema de la República.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

En cuanto a la *gestión de los recursos humanos*, la **PÁGINA VIRTUAL GESTIÓN Y ADMINISTRACION (2013)** informa que los recursos humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y consecuencias de producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los recursos humanos en una empresa diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización

de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa. Es imposible referirnos a la gestión de recursos humanos sin hacer referencia al derecho laboral y la administración científica entre algunas otras disciplinas. **(pp. 1-2)**

Con relación a la ***satisfacción laboral***, el autor **PALMA, S. (2010)** informa que es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

Además, la satisfacción laboral puede ser medida empleando un cuestionario, donde se obtendrá a partir de la suma de los niveles de satisfacción de cada uno de sus factores. Otro supuesto es que las respuestas de los trabajadores encuestados fueron sinceras y permitieron obtener resultados que son de utilidad para los fines de la investigación. **(pp. 28-29)**

2.1.3 Definición del Problema

Problema Principal

¿De qué manera la gestión de los recursos humanos, incide en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República?

Problemas Específicos

- a** ¿En qué medida la capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización?

- b.** ¿De qué manera el cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema?
- c.** ¿De qué manera la utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución?
- d.** ¿En qué medida la supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución?
- e.** ¿En qué medida la frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización?
- f.** ¿De qué manera el cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización?

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Establecer si la gestión de los recursos humanos, incide en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.

Objetivos Específicos

- a.** Determinar si la capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.
- b.** Demostrar si el cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.
- c.** Precisar si la utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.
- d.** Demostrar si la supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.
- e.** Determinar si la frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.
- f.** Demostrar si el cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.

2.2.2 Delimitación del Estudio

a. Delimitación Espacial

Este trabajo se realizó a nivel de la Corte Suprema de la República (CSR).

b. Delimitación Temporal

El período en el cual se realizó esta investigación comprendió los meses de Diciembre 2015 – Abril 2016.

c. Delimitación Social

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información del personal administrativo que trabaja en la Corte Suprema de la República (CSR).

2.2.3 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación.- El desarrollo de la investigación, respondió al interés profesional del investigador, por conocer si la gestión del personal viene logrando la satisfacción laboral de los recursos humanos que trabajan en la Corte Suprema de la República.

Importancia.- El estudio al estar culminada contribuyó en el mejoramiento de los recursos humanos; así como también conocer si éstos están alcanzando la satisfacción laboral en el ámbito de su labor administrativa que desarrollan en la Corte Suprema de la República.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**2.3.1 Hipótesis Principal y Específicos****Hipótesis Principal**

La gestión de los recursos humanos, incide favorablemente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.

Hipótesis Específicos

- a.** La capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.
- b.** El cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.
- c.** La utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.
- d.** La supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.
- e.** La frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.
- f.** El cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.

2.3.2 Variables e Indicadores

Variable Independiente

X. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Indicadores:

- x₁.- Nivel de capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales.

- x₂.- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas en la institución.
- x₃.- Utilización racional de los recursos humanos en la institución.
- x₄.- Nivel de supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos.
- x₅.- Frecuencia en la capacitación del personal administrativo.
- x₆.- Nivel de cumplimiento de las políticas institucionales.

Variable Dependiente

Y. SATISFACCIÓN LABORAL

Indicadores:

- y₁.- Reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.
- y₂.- Sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.
- y₃.- Seguridad de empleo a nivel de la institución.
- y₄.- Actitud favorable frente al trabajo que realizan en la institución.
- y₅.- Rendimiento laboral en la organización.
- y₆.- Aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 740 administrativos de la Corte Suprema de la República (CSR), los mismos que contienen características homogéneas respecto a la variable satisfacción laboral a Abril de 2016. La siguiente tabla muestra la distribución del personal administrativo en la Corte Suprema de la República.

Tabla 1
Distribución del personal administrativo de la CSR

Jefe de gabinete	2
Jefe de oficina	1
Jefe de unidad	3
Coordinador I	8
Analista I	5
Analista II	50
Anfitrión(a)	5
Asistente administrativo I	37
Asistente administrativo II	14
Asistente judicial	96
Asistente jurisdiccional de juzgado	2
Auxiliar administrativo I	9
Auxiliar administrativo II	2
Auxiliar administrativo III	14
Auxiliar judicial	4
Cas	312
Chofer III	48
Digitador (a)	1
Especialista judicial audiencias judiciales	2
Especialista judicial de juzgados	1

Secretaria III	2
Secretario(a) judicial	33
Técnico administrativo	1
Técnico administrativo I	17
Técnico administrativo II	16
Técnico judicial	55
Total	740

Fuente: **Oficina de RRHH. CSR.**

Muestra

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Donde:

- Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción del personal administrativo que manifestó existe una adecuada satisfacción laboral debido a la gestión del RRHH (P=0.5 desconocimiento de P).
- Q : Proporción del personal administrativo que manifestó no existe una adecuada satisfacción laboral debido a la gestión del RRHH. (Q=0.5, valor asumido debido al desconocimiento de Q).

- e : Margen de error 5%
 N : Población
 n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error, n será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (740)}{(0.05)^2 (740-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 253 administrativos

La muestra del personal administrativo fue seleccionada de manera aleatoria.

Con la finalidad de obtener una muestra representativa la población se estratificará mediante la afijación proporcional, de acuerdo a la siguiente formula.

$$n_h = \frac{n}{N} (N_h)$$

Donde:

n = Muestra optima

n_h = Muestra para cada rubro o estrato

N_h = Población en cada rubro

Por lo tanto:

Tabla 2
Muestra optima de personal administrativo

Jefe de gabinete	1
Jefe de oficina	0
Jefe de unidad	1
Coordinador I	3
Analista I	2
Analista II	17
Anfitrión(a)	2
Asistente administrativo I	13
Asistente administrativo II	5
Asistente judicial	33
Asistente jurisdiccional de juzgado	1
Auxiliar administrativo I	3
Auxiliar administrativo II	1
Auxiliar administrativo III	5
Auxiliar judicial	1
Cas	106
Chofer III	16
Digitador (a)	0
Especialista judicial audiencias judiciales	1
Especialista judicial de juzgados	0
Secretaria III	1
Secretario(a) judicial	11
Técnico administrativo	0
Técnico administrativo I	6
Técnico administrativo II	5
Técnico judicial	19
Total	253

Obtención de la muestra de acuerdo al estrato:

$$n_1 = \frac{253}{740}(2) = 1$$

$$n_2 = \frac{253}{740}(1) = 0$$

$$n_3 = \frac{253}{740}(3) = 1$$

$$n_{25} = \frac{253}{740}(16) = 5$$

$$n_{26} = \frac{253}{740}(55) = 19$$

3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Tipo	:	Explicativo.
Nivel	:	Aplicado.
Método y diseño	:	Expost facto o retrospectivo.

Se tomó una muestra en la cual:

$$\mathbf{M = Oy(f)Ox}$$

Donde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
f	=	En función de
x	=	Gestión de recursos humanos.
y	=	Satisfacción laboral.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se usó el Programa Computacional SPSS (StatiscalPackagefor Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

4.1.1 A la pregunta: **¿Aprecia Usted capacidad en el personal para el logro de las metas y objetivos institucionales?**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	161	64
b) No	69	27
c) Desconoce	23	9
TOTAL	253	100%

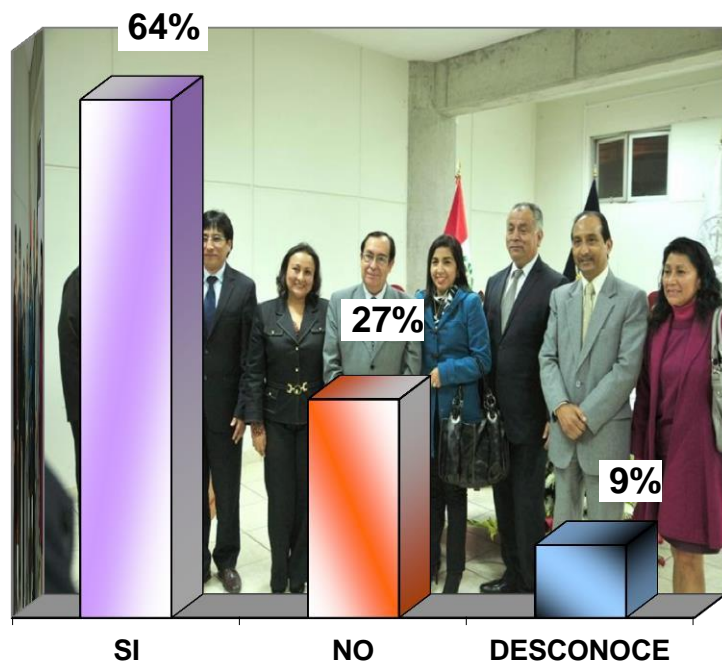
INTERPRETACIÓN

Al revisar la información que nos muestra la pregunta, se encontró que el 64% del personal administrativo que trabaja en las diferentes áreas de la Corte Suprema de la República, señalaron que el personal que trabaja en la institución tiene capacidad para alcanzar las metas y objetivos; en cambio el 27% no compartieron las diferentes opiniones expresadas por el grupo anterior y el 9% restante manifestaron desconocer, cubriendo el total de la muestra (100%).

La información mostrada en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, dejó en claro tal como lo señala el personal administrativo que trabaja en la Corte Suprema de la República, que los recursos humanos que laboran en la organización ayudan al logro de las metas y objetivos institucionales; sin embargo existe un tercio aproximado de la muestra, que no comparten los puntos de vista del grupo mayoritario y también otros que desconocen, lo cual evidencia que no tienen capacidad profesional para alcanzar el logro de resultados; de lo cual se desprende, que el trabajo administrativo en la institución, no se encuentra comprometido con estos resultados; es por eso que se requiere mayor capacitación en los recursos humanos, con el fin que redunde favorablemente en el trabajo que lleva a cabo y por otra parte, debe buscarse mayor compromiso del personal.

Gráfico No. 1

Capacidad en el personal para logro de metas y objetivos institucionales



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

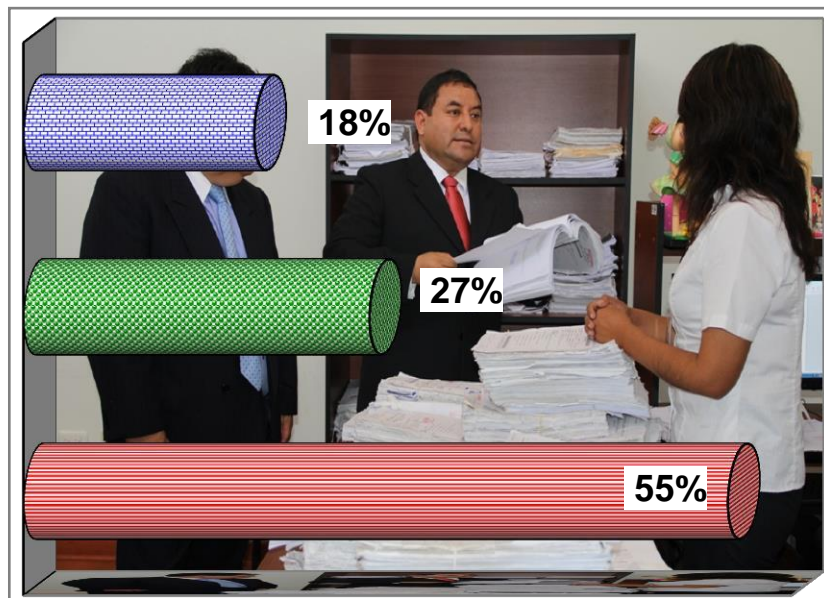
4.1.2 A la pregunta: ¿Cree que el personal cumple con las funciones administrativas en la institución?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	138	55
b) No	69	27
c) Desconoce	46	18
TOTAL	253	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, permitió conocer que el 55% de los encuestados lo hicieron en la primera de las alternativas, es decir reconoce que el personal que trabaja en esta institución, cumple con sus funciones administrativas que lleva a cabo en las diferentes áreas; sin embargo el 27% no tuvieron las mismas opiniones sobre el tema y el 18% indicaron desconocer, sumando el 100%.

En base a la información considerada en el párrafo anterior, observamos que la mayoría de los encuestados sobre esta temática, señalaron que el personal cumple con las funciones administrativas a favor de la organización; pero sin embargo un porcentaje de los restantes no desarrollan su trabajo a cabalidad, por lo cual se requiere que la capacitación incida en este porcentaje de recursos humanos, con el fin de mejorar sus niveles de productividad, entre otros.

Gráfico No. 2**Personal cumple con funciones administrativas en la institución**

■ SI ■ NO ■ DESCONOCE

Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

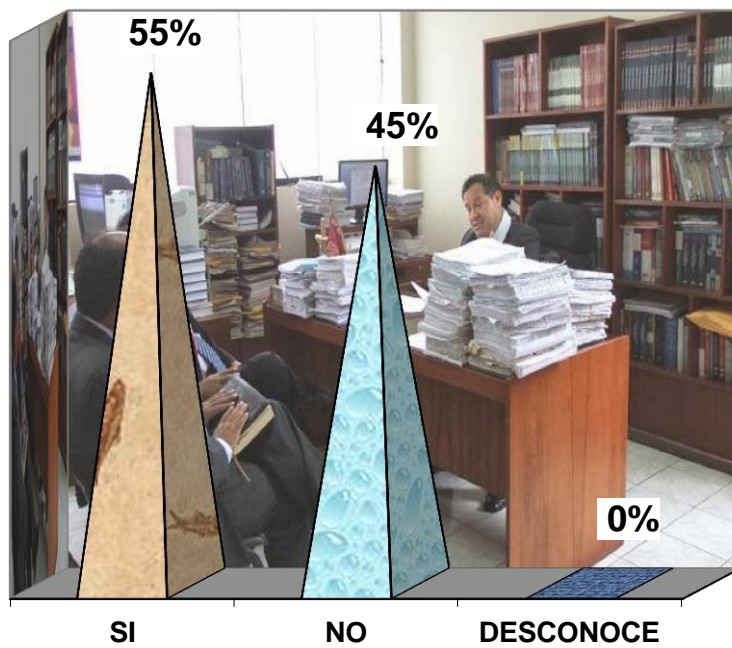
4.1.3 A la pregunta: ¿En su opinión se está utilizando racionalmente los recursos humanos en la Corte Suprema de la República?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	138	55
b) No	115	45
c) Desconoce	0	0
TOTAL	253	100%

INTERPRETACIÓN

Los encuestados en un promedio del 55% opinaron que se utiliza racionalmente al personal que trabaja en la corte Suprema de la Republica, y por otra parte el 45% tuvieron puntos de vista que son contrarios si lo comparamos con el grupo mayoritario, arribando al 100%.

Lo expresado en el párrafo anterior, deja en claro que la mayoría de los encuestados, reconocieron que a nivel de la Corte Suprema de la Republica, se está utilizando racionalmente a los recursos humanos, con el fin de mejorar la percepción que tiene esta institución y por otra parte que se brinden servicios apropiados a quienes concurren en busca de administración de justicia, entre otros.

Gráfico No. 3**Utilizando racionalmente recursos humanos en la Corte Suprema de la República**

Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

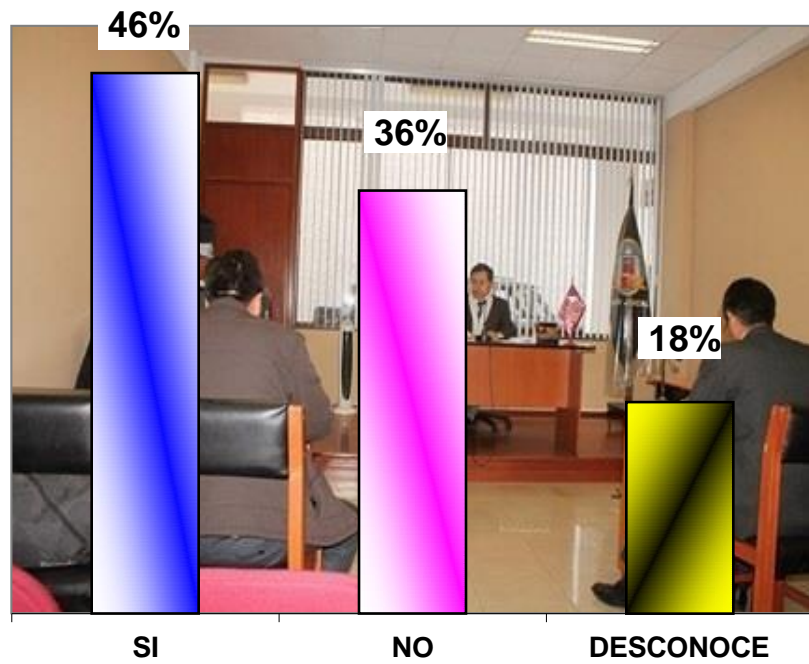
4.1.4 A la pregunta: ¿Existe supervisión en la labor administrativa de los recursos humanos que trabajan en la institución?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	115	46
b) No	92	36
c) Desconoce	46	18
TOTAL	253	100%

INTERPRETACIÓN

En lo relacionado a los alcances de la interrogante, podemos observar que el 46% de los consultados, reconocieron que existe supervisión en la labor administrativa que llevan a cabo los recursos humanos en la institución; sin embargo el 36% respondieron todo lo contrario en relación con la primera de las alternativas y el 18% manifestaron desconocer, llegando al 100%.

Analizando los datos mostrados en relación con esta problemática, encontraremos que la mayoría eligieron la primera de las opciones, es decir que viene prevaleciendo la supervisión en el trabajo administrativo y por otra parte, también se aprecia descontento en el recurso humano, quienes desean que estos resultados se reviertan en bien de la organización y desde luego, influirá en el rendimiento del personal.

Gráfico No. 4***Supervisión en labor administrativa de recursos humanos que trabajan en institución***

Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.5 A la pregunta: ¿Con frecuencia se capacita al personal administrativo?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	138	55
b) No	92	36
c) Desconoce	23	9
TOTAL	253	100%

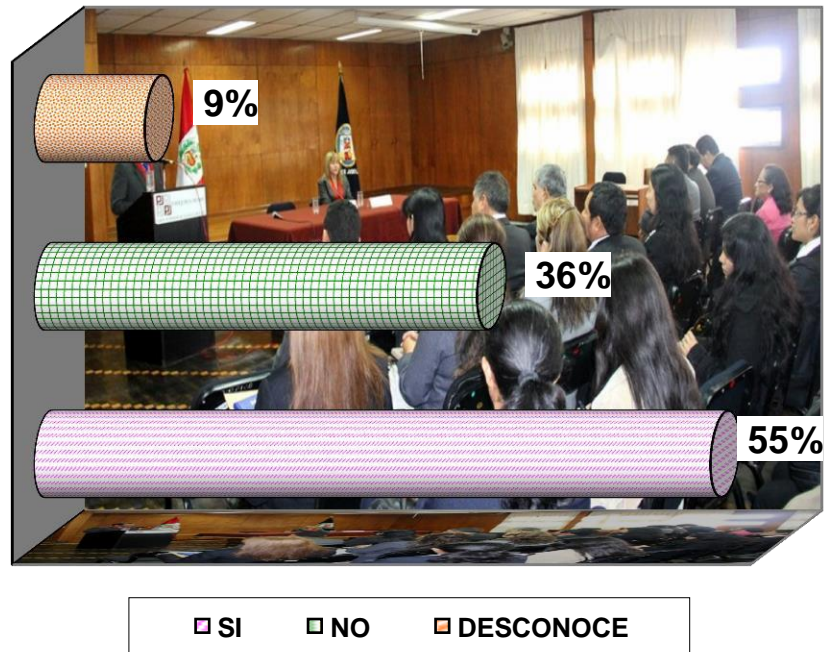
INTERPRETACIÓN

Referente a la información recopilada en la interrogante, apreciamos que el 55% de los encuestados respondieron afirmativamente, es decir reconocieron que el personal administrativo que labora en la Corte Suprema de la República se capacita periódicamente; mientras el 36% no coincidieron con lo señalado por el grupo anterior y el 9% restante expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Resulta bastante notorio que la mayoría de los encuestados, coincidieron en sus respuestas en relación a la primera de las opciones, señalando que el personal administrativo que trabaja en la institución, recibe capacitación periódica y que ayuda en la parte funcional, toda vez que en estos niveles se requiere que los recursos humanos además de dinámicos, conozcan el trabajo que desempeñan; lo cual al no dudarlo incide favorablemente en la percepción de la organización.

Gráfico No. 5

Con frecuencia se capacita al personal administrativo



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.6 A la pregunta: ¿Usted cree que se cumplen las políticas institucionales?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	115	46
b) No	69	27
c) Desconoce	69	27
TOTAL	253	100%

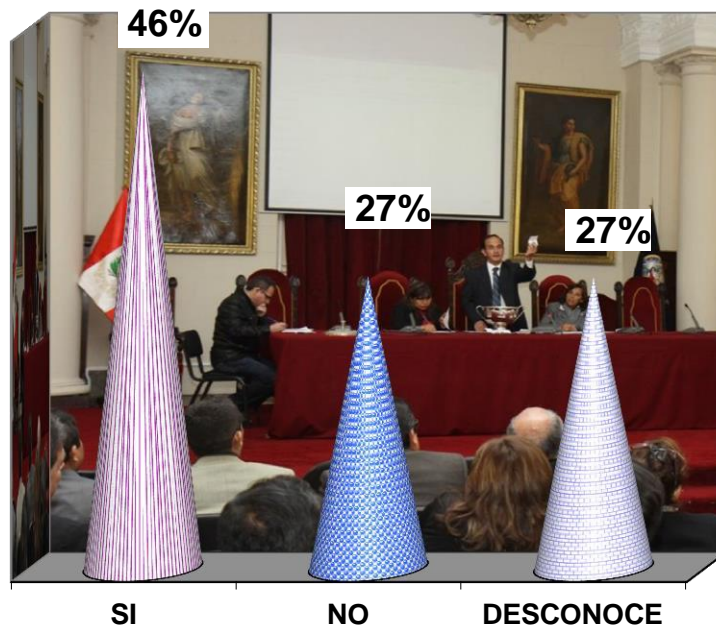
INTERPRETACIÓN

Observamos en la tabla y gráfico correspondiente, que el 46% de los que respondieron en la pregunta, lo hicieron en la primera de las alternativas; es decir reconocieron que vienen cumpliendo con las políticas institucionales, tales como transparencia en el trabajo que llevan a cabo, optimización de los servicios que se dan a los justiciables, entre otros; en cambio un 27% no estuvieron de acuerdo con el grupo anterior y el 27% manifestaron desconocer, sumando el 100%.

Al respecto, lo comentado en líneas anteriores como parte de la interpretación de los resultados, dejó en claro tal como señaló la mayoría del personal administrativo, que como parte del trabajo que llevan a cabo en la organización, viene cumpliendo con las políticas institucionales, toda vez que al ser el nivel más alto en el Poder Judicial, deben cumplir estrictamente lo establecido para estos fines, lo cual incide favorablemente en la imagen de la Corte Suprema de la República.

Gráfico No. 6

Se cumplen las políticas institucionales



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

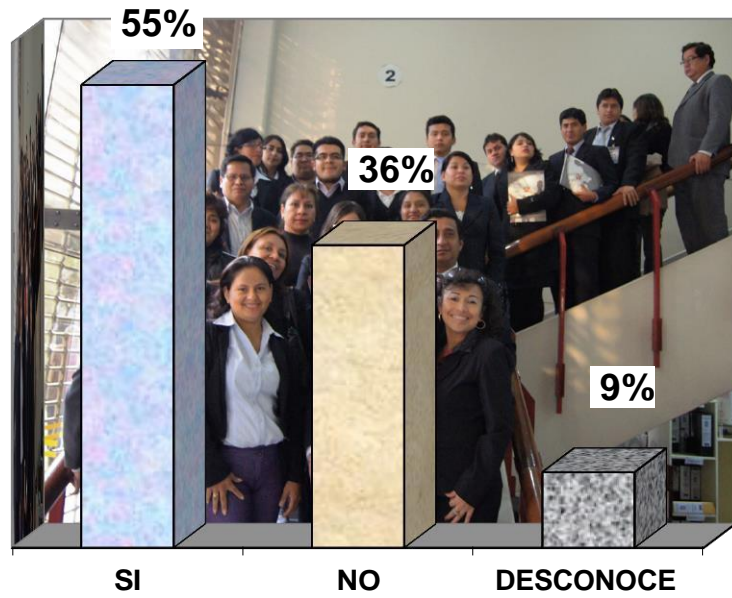
4.1.7 A la pregunta: ¿Considera coherente la gestión de los recursos humanos de la Corte Suprema de la República?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	138	55
b) No	92	36
c) Desconoce	23	9
TOTAL	253	100%

INTERPRETACIÓN

La opinión de los encuestados en un promedio del 55%, destacaron que la gestión de los recursos humanos la consideran como coherente; mientras el 36% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 9% restante expresaron desconocer, arribando al 100% de la muestra considerada en la investigación.

Es evidente que la mayoría de los encuestados coincidieron en señalar como coherente la gestión del personal que trabaja en la Corte Suprema de la República; es decir reconocieron que la gestión del personal administrativo, se lleva a cabo conforme lo previsto e incide favorablemente en la percepción de la imagen institucional.

Gráfico No. 7**Coherente gestión de recursos humanos de Corte Suprema de la República**

Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.8 A la pregunta: ¿Existe reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la institución?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	127	50
b) No	105	42
c) Desconoce	21	8
TOTAL	253	100%

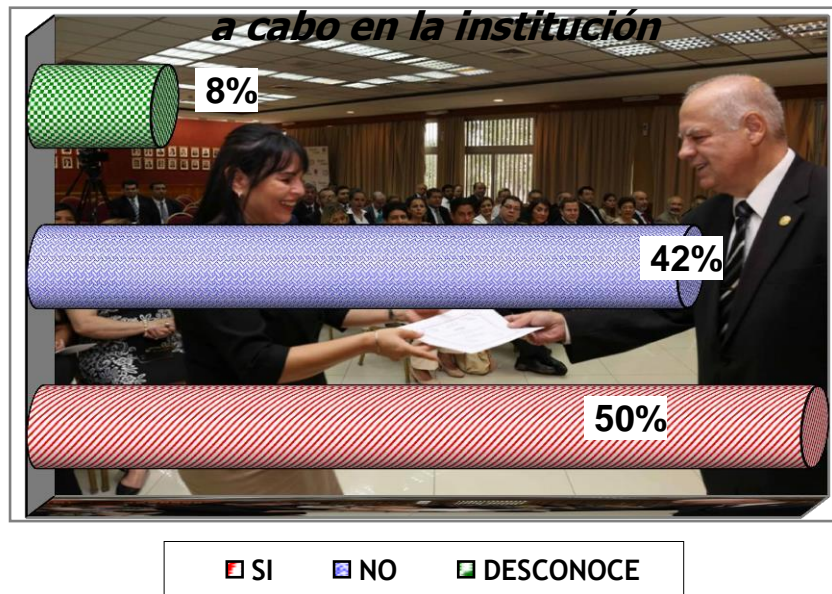
INTERPRETACIÓN

Respecto a la información que se presentó como resultado del trabajo de campo, encontramos en la primera de las alternativas que el 50% del personal administrativo que trabaja en la Corte Suprema de la República, tomado en cuenta en la muestra, refirieron que a nivel institucional insiste reconocimiento en cuanto a las promociones que tiene el personal en la organización; mientras el 42% no compartieron los puntos de vista del grupo anterior y el 8% manifestaron desconocer, totalizando el 100%.

De lo comentado en líneas anteriores, podemos señalar como parte del análisis que la mayoría del personal administrativo que trabaja en la institución, destacan que los recursos humanos considerados como estables tienen promociones en la parte administrativa, mientras los agrupados en el Contrato Administrativo de Servicios (CAS), pese haber logrado en los últimos años ciertos beneficios, aún no lo tienen en cuanto a esta motivación, tal vez por estas circunstancias existe un porcentaje significativo que no estuvieron de acuerdo y/o desconocen respecto a la pregunta.

Gráfico No. 8

**Reconocimiento en promociones que se
llevan**



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.9 A la pregunta: **¿Existe sensación de bienestar en el personal respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema de la República?**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	110	44
b) No	105	41
c) Desconoce	38	15
TOTAL	253	100%

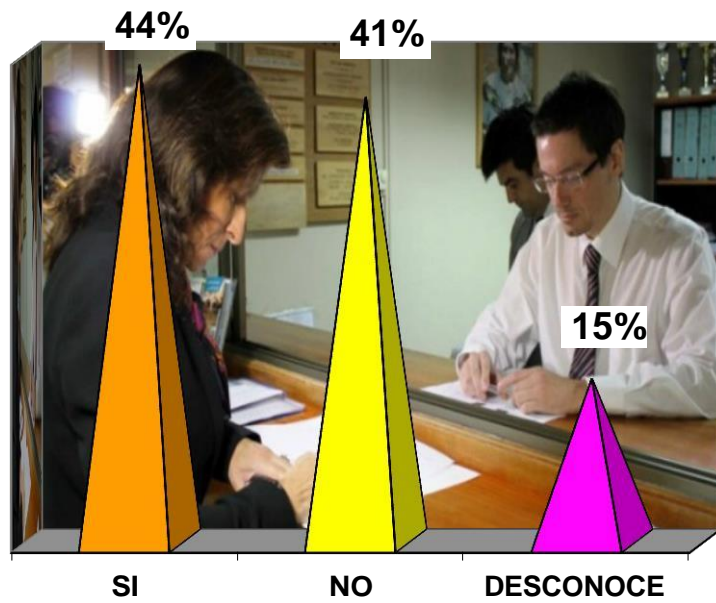
INTERPRETACIÓN

Los datos que observamos en la parte porcentual y gráfica que se acompaña, destaca que el 44% de los consultados, expresaron que en la institución se percibe bienestar en el personal que trabaja en la organización, tal vez por razones del clima laboral; en cambio el 41% no estuvieron de acuerdo con lo expresado por el grupo anterior y el 15% manifestaron desconocer, cubriendo así el 100% de la muestra.

La información que se aprecia en la tabla y gráfico correspondiente, facilitó conocer que la mayoría de los encuestados, destacaron que existe bienestar en el personal que trabaja en la Corte Suprema de la República; sin embargo un porcentaje significativo mostraron disconformidad con quienes respaldaron la primera de las opciones y los restantes se limitaron únicamente en que desconocían; apreciaciones que deben mejorarse, con el fin que la sensación de bienestar debe prevalecer en el personal administrativo, lo cual debe superarse a nivel de estos recursos..

Gráfico No. 9

Sensación de bienestar en personal respecto al papel que cumple en puesto de trabajo



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.10 A la pregunta: ¿Aprecia Usted seguridad de empleo a nivel de la institución?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	161	64
b) No	92	36
c) Desconoce	0	0
TOTAL	253	100%

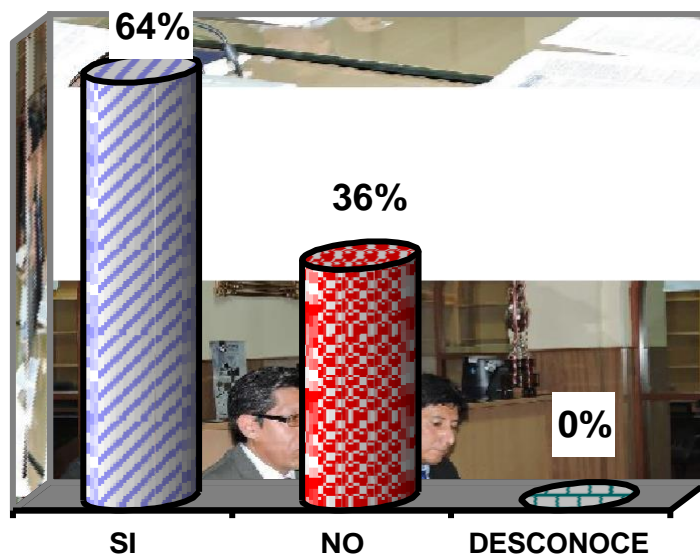
INTERPRETACIÓN

Se aprecia que la tendencia de los resultados presentes en la parte porcentual y grafica de la pregunta, demuestra que el 64% de los que respondieron en la primera de las alternativas, expresaron que a nivel de la institución existe seguridad en cuanto al empleo y el36% no coincidieron con los puntos de vista relacionados con el grupo anterior, sumando así el 100%.

Analizando la información considerada en el párrafo anterior, se aprecia que la mayoría del personal administrativo que trabaja en la Corte Suprema de la Republica, destacaron que en la parte laboral existe seguridad de empleo y lo cual facilita el logro de las metas y objetivos; pese que en la organización existen otros regímenes, sin embargo la percepción de seguridad prevalece en estos recursos y se demuestra a la vez identificación por el trabajo que desempeñan en la organización.

Gráfico No. 10

Seguridad de empleo a nivel de la institución



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.11 A la pregunta: ¿Existe una actitud favorable frente al trabajo que se realiza en la institución?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	161	64
b) No	69	27
c) Desconoce	23	9
TOTAL	253	100%

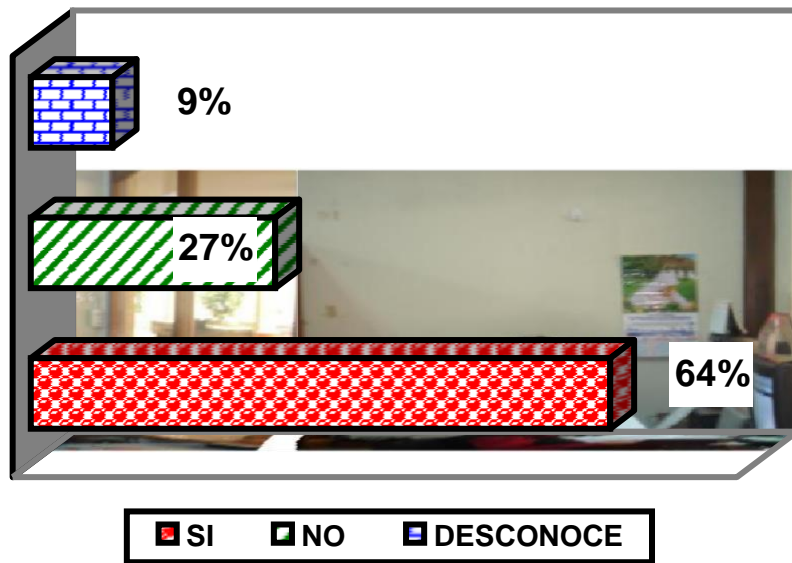
INTERPRETACIÓN

Los resultados que se muestran en la tabla, indican que el 64% de los encuestados opinaron que el personal presenta una actitud favorable frente al trabajo que desempeña en la institución; en cambio el 27% no compartieron los puntos de vista de los anteriores y el 9% refirieron desconocer, arribando al 100%.

La información descrita en el párrafo anterior, demuestra que dos tercios aproximadamente de los que respondieron en la primera de las opciones consideran que el personal administrativo que labora en las diferentes áreas de la Corte Suprema de la República, tiene una actitud favorable en el trabajo que desempeña; es decir pese a las limitaciones existentes, el clima laboral aparentemente es favorable para las tareas funcionales que desarrollan.

Gráfico No. 11

Actitud favorable frente al trabajo que se realiza en la institución



Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

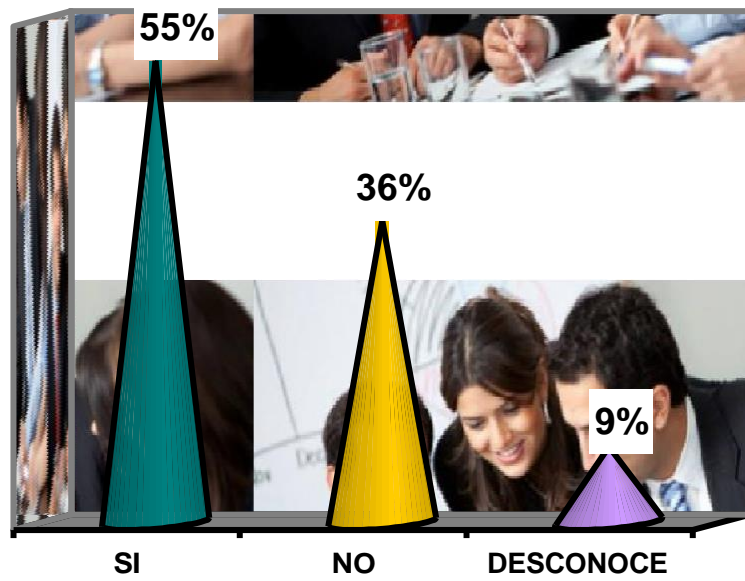
4.1.12 A la pregunta: ¿Considera adecuado el rendimiento laboral en la organización?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	138	55
b) No	92	36
c) Desconoce	23	9
TOTAL	253	100%

INTERPRETACIÓN

Observando la información estadística y gráfica de la pregunta, se aprecia que el 55% del personal administrativo considerado en la muestra, respondieron que el rendimiento laboral de estos recursos lo califican como adecuado; mientras el 36% no lo compartieron y el 9% complementario señalaron desconocer, llegando al 100%.

En virtud a los puntos de vista expuestos en el párrafo anterior, se puede señalar que efectivamente el rendimiento del personal que trabaja en la institución es el adecuado y sobre todo, está encaminado a cumplir las funciones que les corresponde en este nivel que es el de más alta jerarquía en el Poder Judicial, encontrando que el recurso humano se encuentra compenetrado en la labor que desempeñan; sin embargo un porcentaje significativo, debe cambiar sus apreciaciones con el esfuerzo de la organización.

Gráfico No. 12***Adecuado el rendimiento laboral en la organización***

Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

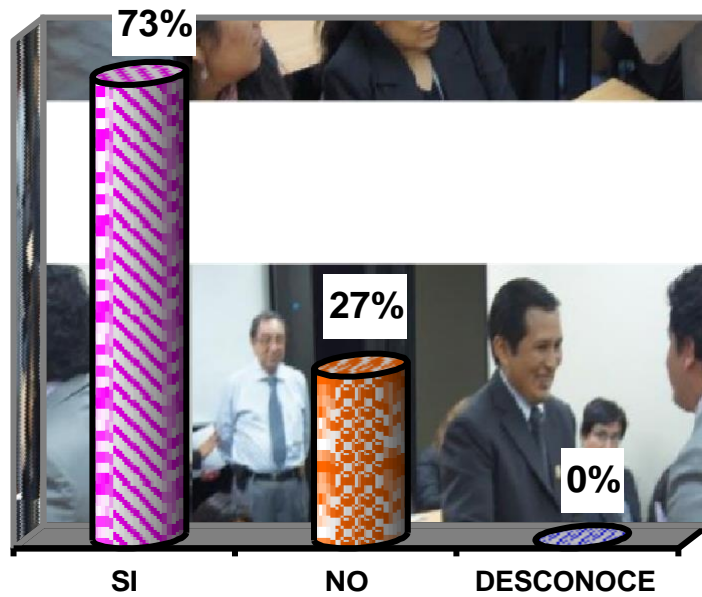
4.1.13 A la pregunta: ¿Considera que los recursos humanos aceptan las condiciones de trabajo en la Corte Suprema de la República?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	184	73
b) No	69	27
c) Desconoce	0	0
TOTAL	253	100%

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo planteado en la pregunta, la información estadística y grafica que se acompaña, permitió conocer que el 73% de los encuestados, consideran que los recursos humanos aceptan las condiciones del trabajo que desempeñan en la Corte Suprema de la República; lo cual no fue compartido por el 27%, sumando el 100%.

Lo expuesto en el párrafo anterior, facilitó conocer que el personal que trabaja en estos niveles del Poder Judicial, reconocieron que las condiciones en las cuales trabajan son las apropiadas, razón por la cual despliegan todos sus esfuerzos, con el fin de permanecer en dicho trabajo y desde luego, por el hecho de ocupar un puesto importante en la Corte Suprema de la República.

Gráfico No. 13**Recursos humanos aceptan condiciones de trabajo en la Corte Suprema de la República**

Fuente: Personal administrativo de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.1.14 A la pregunta: ¿Existe satisfacción laboral en el personal administrativo que trabaja en la institución?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	138	55
b) No	115	45
c) Desconoce	0	0
TOTAL	253	100%

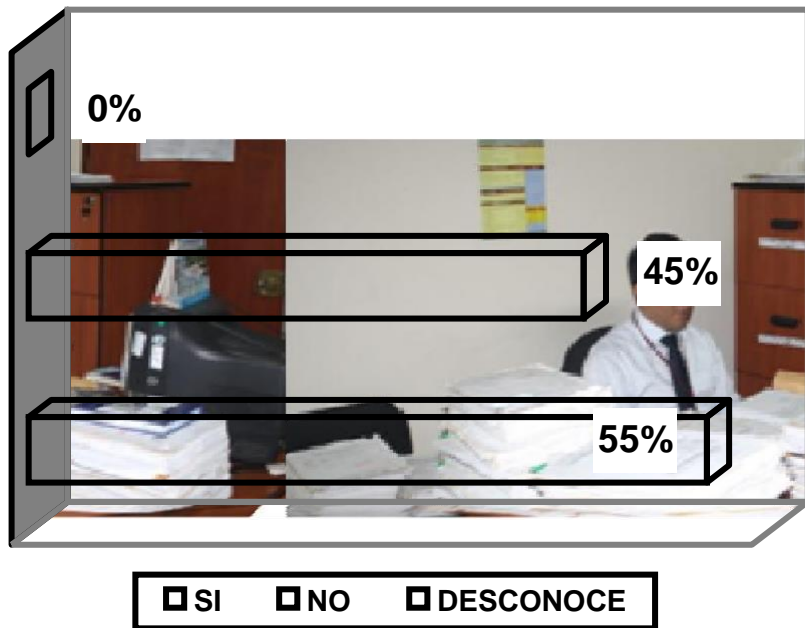
INTERPRETACIÓN

Con el fin de clarificar esta problemática relacionada con la satisfacción laboral, el 55% del personal administrativo considerado en la muestra, eligieron la primera de las alternativas, reconociendo estar conformes en el trabajo que desempeñan y el 45% no estuvieron conformes con los puntos de vista de la mayoría, totalizando el 100%.

Como es natural la información recopilada en la encuesta, demostró que en la institución viene prevaleciendo la satisfacción laboral de estos recursos y facilita cumplir con las diferentes funciones que tienen en la Corte Suprema de la República; en cambio el porcentaje restante tuvieron puntos de vista que son contrarios si los comparamos con el de la mayoría, por lo cual se hace necesario mayor esfuerzo de la institución, con el fin de revertir estos resultados.

Gráfico No. 14

Satisfacción laboral en personal administrativo que trabaja en la institución



Fuente: Encuesta administradores de la Corte Suprema de la República. (Diciembre 2015 – Abril 2016)

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis se usó la Prueba Ji Cuadrada ya que los datos para el análisis están distribuidos en frecuencias absolutas o frecuencias observadas. La Prueba Ji Cuadrada corregida por YATES, es más adecuada para esta investigación porque las variables son cualitativas y las celdas presentan frecuencias esperadas menores a cinco.

Hipótesis a:

H₀ : La capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.

H₁ : La capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, no logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.

El personal logra las metas y objetivos	Logra el reconocimiento de las promociones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	121	39	1	161
No	5	56	8	69
Desconoce	1	10	12	23
Total	127	105	21	253

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar la estadística de prueba, Ji cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

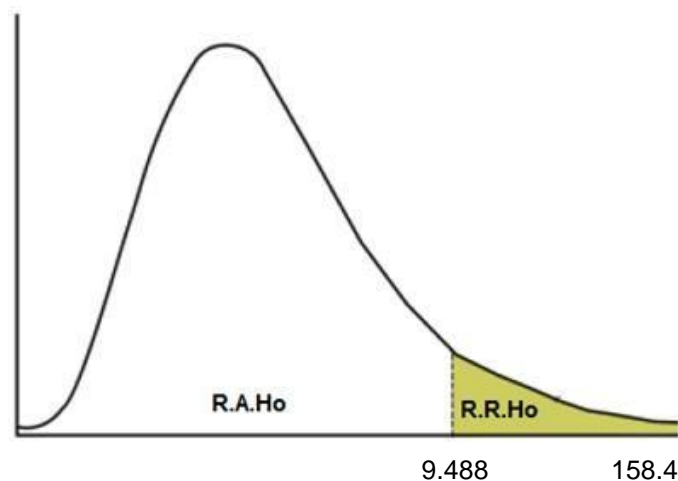
La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 9.488

Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$\chi^2 = 158.4$$

Decisión estadística: Dado que $158.4 > 9.488$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, no logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.

Hipótesis b:

H₀ : El cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, no logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.

H₁ : El cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.

Cumple con las funciones administrativas	Tiene sensación de bienestar			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	100	35	3	138
No	8	54	7	69
Desconoce	2	16	28	46
Total	110	105	38	253

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar la estadística de prueba, Ji cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

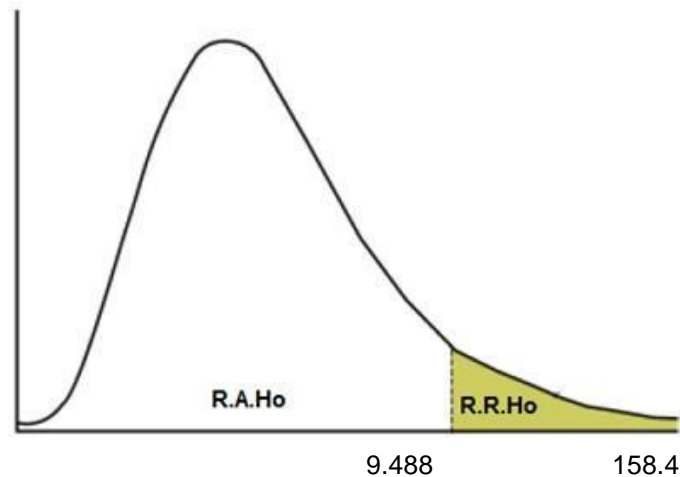
La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 9.488.

Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$\chi^2 = 158.4$$

Decisión estadística: Dado que $158.4 > 9.488$, se rechaza **H_0** .



Conclusión: El cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.

Hipótesis c:

H₀ : La utilización racional de los recursos humanos, no logra la seguridad de empleo en la institución.

H₁ : La utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.

Utiliza racionalmente los recursos humanos	Existe seguridad de empleo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	129	9	0	138
No	32	83	0	115
Desconoce	0	0	0	0
Total	161	92	0	253

El cálculo de la estadística de prueba con la Ji-cuadrada corregida por YATES, obedece a que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

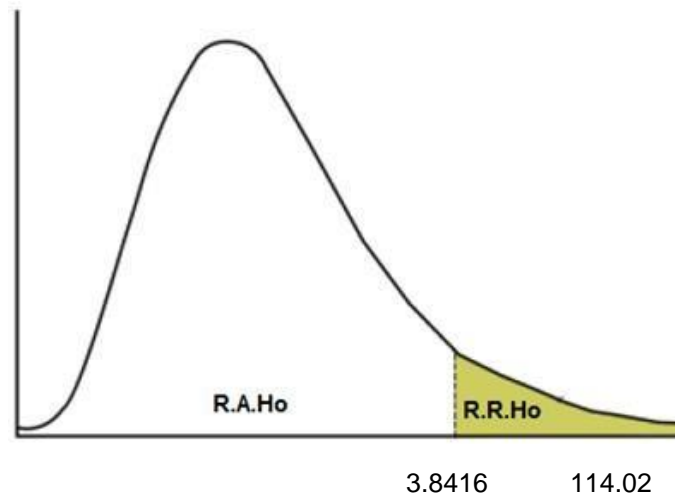
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416.

Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|129*83 - 9*32| - 253/2)^2}{253} = 114.02$$

Decisión estadística: Dado que $114.02 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.

Hipótesis d:

H₀ : La supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, no incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.

H₁ : La supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que

realizan en la institución.

Supervisa la labor administrativa de los recursos humanos	Tiene una actitud favorable en el trabajo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	111	4	0	115
No	33	56	3	92
Desconoce	17	9	20	46
Total	161	69	23	253

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar la estadística de prueba, Ji cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

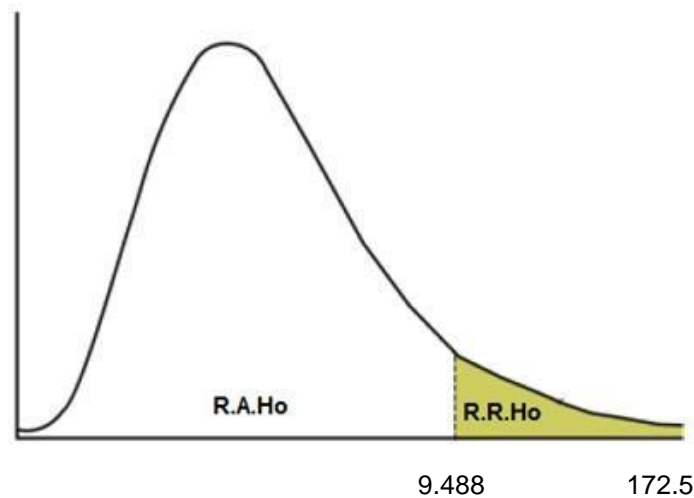
La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 9.488.

Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$\chi^2 = 172.5$$

Decisión estadística: Dado que $172.5 > 9.488$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.

Hipótesis e:

H₀ : La frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, no incide en el rendimiento laboral en la organización.

H₁ : La frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.

Con frecuencia lleva a cabo la capacitación del personal administrativo	Existe rendimiento laboral en la organización			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	85	53	0	138
No	53	39	0	92
Desconoce	0	0	23	23
Total	138	92	23	253

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar la estadística de prueba, Ji cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

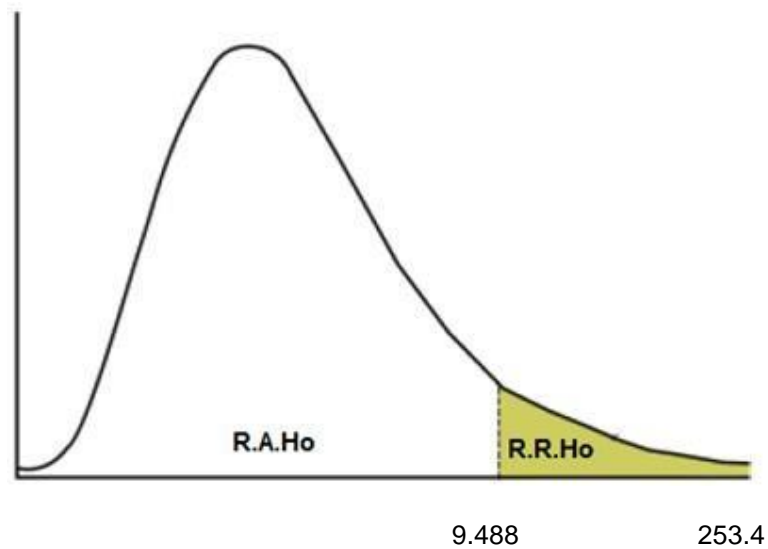
La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 9.488.

Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$\chi^2 = 253.402$$

Decisión estadística: Dado que $253.402 > 9.488$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.

Hipótesis f:

H₀ : El cumplimiento de las políticas institucionales, no inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.

H₁ : El cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.

Cumple las políticas institucionales	Acepta las condiciones de trabajo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	110	5	0	115
No	54	15	0	69
Desconoce	20	49	0	69
Total	184	69	0	253

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar la estadística de prueba, Ji cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

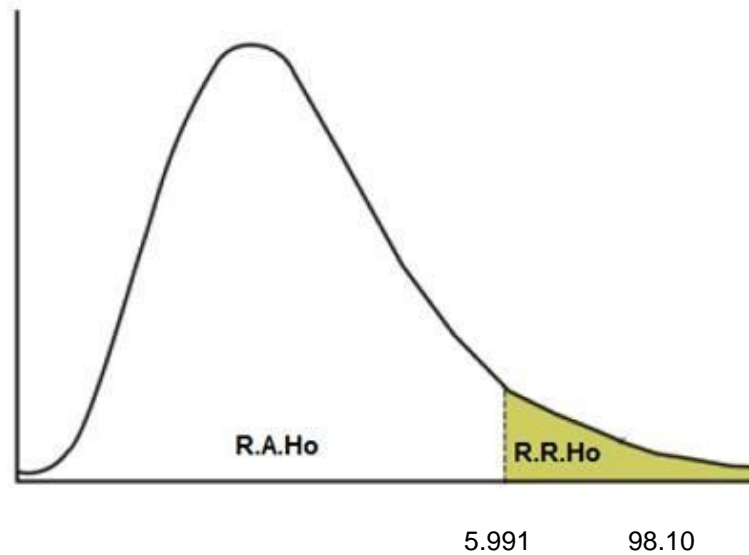
La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(2-1) = 2$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 5.991.

Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$\chi^2 = 98.10$$

Decisión estadística: Dado que $98.10 > 5.991$, se rechaza H_0 .



Conclusión: El cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.

Hipótesis General:

H₀ : La gestión de los recursos humanos, no incide favorablemente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.

H₁ : La gestión de los recursos humanos, incide favorablemente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.

Existe gestión de los recursos humanos	Existe satisfacción laboral del personal administrativo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	104	34	0	138
No	29	63	0	92
Desconoce	5	18	0	23
Total	138	115	0	253

El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, y las variables son cualitativas de tipo nominal lo que permite utilizar la estadística de prueba, Ji cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

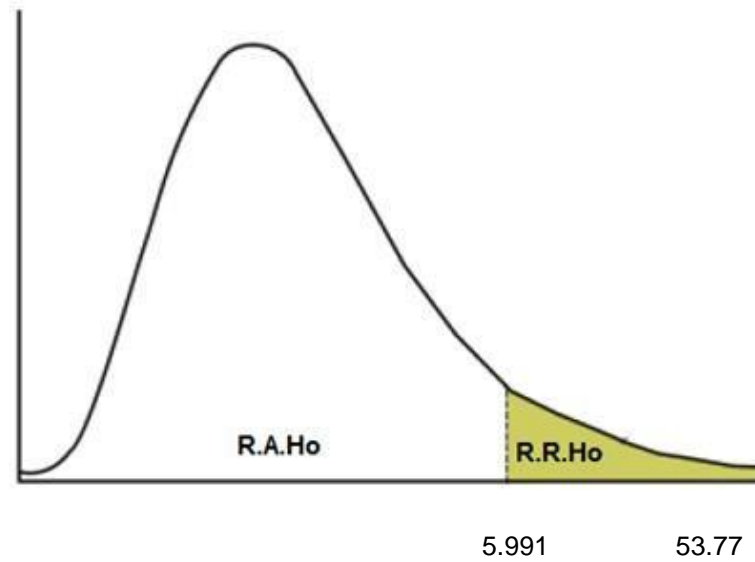
La estadística de prueba χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(3-1)(2-1) = 2$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05. Por lo que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 5.991.

Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$\chi^2 = 53.77$$

Decisión estadística: Dado que $53.77 > 5.991$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La gestión de los recursos humanos, incide favorablemente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- a.** Los datos obtenidos como producto de la investigación ha permitido determinar que la capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.

- b.** Los datos obtenidos y puestos prueba permitieron demostrar que el cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.

- c. Los datos permitieron precisar que la utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.
- d. Se ha demostrado que la supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.
- e. Se ha determinado que la frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.
- f. Se ha demostrado que el cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.
- g. En conclusión, se ha establecido que la gestión de los recursos humanos, incide favorablemente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.

5.2 RECOMENDACIONES

- a. Como resultado del trabajo de campo, se ha determinado que la gestión de los recursos humanos que laboran en la Corte Suprema de la República, deben mejorar ostensiblemente en cuanto al clima organizacional, la comunicación y buscar mayor integración del personal que labora en la organización; hechos que a no dudarlo, incidirá favorablemente en el servicio que se presta a los justiciables.
- b. Es conveniente que a nivel de gestión del personal, debe buscarse mayor integración de estos recursos que trabaja en la organización,

con el fin que los considerados como estables, contratación administrativa de servicios (CAS) y de otros regímenes, deben lograr mayor compenetración en lo personal y que esto se vea reflejado en el cumplimiento de sus funciones y en servicio que se ofrece en la institución.

- c. Se hace necesario que como parte del manejo de los recursos humanos, es conveniente el mejoramiento de diferentes circunstancias que se están presentando en la Corte Suprema de la Republica, como es el clima laboral, esparcimiento, capacitación, condiciones de trabajo, entre otros; hechos que de ser superados, incidirán favorablemente en la satisfacción del personal que trabaja en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas:

- ÁLVAREZ LÓPEZ (2010). **MOTIVACIÓN CONCRETA**, Editorial Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual. GETEDI – ISTH, Cuba.
- ARBAIZA, L. (2010). **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: BASES Y FUNDAMENTOS**, Editorial CengageLearning, Estados Unidos.
- BOADA, J. y J., TOUS (2009). **ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL: UNA PERSPECTIVA DIMENSIONAL**, Editorial Revista de Psicología – Universidad Tarraconensis, Estados Unidos.
- BOWEN, David y Edward, LAWLER (2009). **TOTAL QUALITY-ORIENTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, Editorial Organizational Dynamic, Tomo III, Estados Unidos.
- BRAVO, M. J.; PEIRÓ, J. M. y I., RODRÍGUEZ (2009). **SATISFACCIÓN LABORAL**, Editorial Síntesis S.A., España.
- CHIAVENATO, Idalberto (2010). **ADMINISTRACIÓN**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Tercera Edición, México.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Santafé de Bogotá-Colombia.
- DE CENZO, David y Stephen, ROBBINS (2010). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Limusa - Grupo Noriega Editores S.A. Tercera Edición, México.
- DOLAN, S.; SCHULER, R. S. y R., VALLE (2009). **LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill, Madrid-España.
- EILBERT, Henry (2008). **THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE UNITED STATES**, Editorial Business History Review, Estados Unidos.

- FREEDMAN, Robert y OTROS (2009). **MANAGERS AND EMPLOYEES COME TOGETHER**, Editorial HR Focus, EstadosUnidos.
- GILBERTSON, Henry (2009). **PERSONNEL POLICIES AND UNIONISM**, Editorial Ginn, Boston-EstadosUnidos.
- HERZBERG, F. (2009). **HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES**, Editorial Harvard Business Review, EstadosUnidos.
- LAWLER, E. (2009). **MOTIVATION IN WORK ORGANIZATIONS**, Editorial Brooks/Cole Publishing, Monterrey California-EstadosUnidos.
- LEDVINKA, James (2009). **REGULATION OF PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, Editorial Kent, Boston-EstadosUnidos.
- MITCHELL, T. R. (2009). **MATCHING MOTIVATIONAL STRATEGIES WITH ORGANIZATIONAL CONTEXTS**, Editorial Research in Organizational Behavior, Volumen 19, EstadosUnidos.
- MUCHINSKY, Paul (2012). **PSICOLOGÍA APLICADA AL TRABAJO**, Editorial Internacional Thomson Editores S.A., Sexta Edición, México.
- PALMA, S. (2010). **ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL**, Editorial Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL., Lima-Perú.
- PINDER, C. C. (2009). **WORK MOTIVATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, Editorial Prentice Hall: Upper Saddle, Nueva York-EstadosUnidos.
- QUARSTEIN, V.; McAFFE, R. y M., GLASSMAN (2010). **THE SITUATIONAL OCCURRENCES THEORY OF JOB SATISFACTION**, Editorial Human Relations, EstadosUnidos.
- ROBBINS, Stephen (2010). **ADMINISTRACIÓN**, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, México.
- RODRÍGUEZ, A.; ZARCO, V. y J. M., GONZALES (2009). **CLIMA Y SATISFACCIÓN COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA PÚBLICA CHILENA**, Editorial Facultad de Psicología de la Universidad de Talca, Centro de Psicología Aplicada, México.

- SCHNEIDER, B. (2009). **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, Editorial Annual Review Psychology, Estados Unidos.
- SILVERMAN, Charles (2010). **CRISIS IN BLACK AND WHITE**, Editorial Random House, Nueva York-Estados Unidos.
- WEINERT, Ansfried (2009). **MANUAL DE PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. LA CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**, Editorial Herder, Segunda Edición, Barcelona-España.

Referencias electrónicas:

- DAWES, R. (2009). **THEORY OF WORK ADJUSTMENT**, extraído de la web: https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf
- ECHEBARRÍA, Koldo (2013). **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO: TENDENCIAS Y DESAFÍOS**, extraído de la web: http://www.esade.edu/public/modules/news/files/10_la_gestin_de_los_recurso_humanos_en_el_sector_publico_tendencias_y_desafos_copy1.pdf.
- GARCÍA VIAMONTES, Diosveni (2010). **SATISFACCIÓN LABORAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA**, extraído de la web: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dqv.htm>.
- LOCKE, E. (2009). **WHAT IS JOB SATISFACTORY?**, extraído de la web: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&_ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138, California-Estados Unidos.
- MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica (2011). **SATISFACCIÓN LABORAL**, extraído de la web: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/
- PÁGINA VIRTUAL GESTIÓN Y ADMINISTRACION (2013). **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**, extraído de la web: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-recursos-humanos.html>

- RODRÍGUEZ LAGUAL, Yndra Lucia (2013). **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, extraído de la web: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>.
- ROSILLO, Yusmeli; VELÁZQUEZ, Reynaldo y Clara, MARRERO (2012). **LA SATISFACCIÓN LABORAL. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA SU ESTUDIO**, extraído de la web: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO : GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPREMA DE LA REPÚBLICA.

AUTOR : Lic. MARITZA EUGENIA LEÓN ESPINOZA

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variable Independiente X. Gestión de recursos humanos	x1.- Nivel de capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales. x2.- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas en la institución. x3.- Utilización racional de los recursos humanos en la institución. x4.- Nivel de supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos. x5.- Frecuencia en la capacitación del personal administrativo. x6.- Nivel de cumplimiento de las políticas institucionales.	Tipo Explicativo Nivel Aplicativo Método y Diseño Ex post facto o retrospectivo	Población A nivel de la Corte Suprema de la República (CSR). Muestra 253 personal administrativo. Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico.	Para el estudio se utilizará la encuesta.
¿De qué manera la gestión de los recursos humanos, incide en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República?	Establecer si la gestión de los recursos humanos, incide en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.	La gestión de los recursos humanos, incide favorablemente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Corte Suprema de la República.					
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas					
a. ¿En qué medida la capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización? b. ¿De qué manera el cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema?	a. Determinar si la capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización. b. Demostrar si el cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.	a. La capacidad del personal en el logro de las metas y objetivos institucionales, logra el reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización. b. El cumplimiento de las funciones administrativas en la institución, logra la sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.					

<p>c. ¿De qué manera la utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución?</p> <p>d. ¿En qué medida la supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución?</p> <p>e. ¿En qué medida la frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización?</p> <p>f. ¿De qué manera el cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización?</p>	<p>c. Precisar si la utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.</p> <p>d. Demostrar si la supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.</p> <p>e. Determinar si la frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.</p> <p>f. Demostrar si el cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.</p>	<p>c. La utilización racional de los recursos humanos, logra la seguridad de empleo en la institución.</p> <p>d. La supervisión de la labor administrativa de los recursos humanos, incide en la actitud favorable en el trabajo que realizan en la institución.</p> <p>e. La frecuencia en que se lleva a cabo la capacitación del personal administrativo, incide en el rendimiento laboral en la organización.</p> <p>f. El cumplimiento de las políticas institucionales, inciden en la aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.</p>	<p>Variable Dependiente Y.-Satisfacción laboral</p>	<p>y₁.- Reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la organización.</p> <p>y₂.- Sensación de bienestar respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema.</p> <p>y₃.- Seguridad de empleo a nivel de la institución.</p> <p>y₄.- Actitud favorable frente al trabajo que realizan en la institución.</p> <p>y₅.- Rendimiento laboral en la organización.</p> <p>y₆.- Aceptación sobre las condiciones de trabajo en la organización.</p>			
---	---	---	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: "**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPREMA DE LA REPÚBLICA**", la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1.- ¿Aprecia Usted capacidad en el personal para el logro de las metas y objetivos institucionales?

- a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()

¿Por qué?.....
.....
.....

2.- ¿Cree que el personal cumple con las funciones administrativas en la institución?

- a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()

¿Por qué?.....
.....
.....

3.- ¿En su opinión se está utilizando racionalmente los recursos humanos en la Corte Suprema de la República?

- a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()

¿Por qué?.....
.....
.....

4.- ¿Existe supervisión en la labor administrativa de los recursos humanos que trabajan en la institución?

- a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()

¿Por qué?.....
.....
.....

5.- ¿Con frecuencia se capacita al personal administrativo?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?.....

.....

.....

6.- ¿Usted cree que se cumplen las políticas institucionales?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?.....

.....

.....

7.- ¿Considera coherente la gestión de los recursos humanos de la Corte Suprema de la República?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?.....

.....

.....

8.- ¿Existe reconocimiento en las promociones que se llevan a cabo en la institución?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?.....

.....

.....

9.- ¿Existe sensación de bienestar en el personal respecto al papel que cumple en su puesto de trabajo de la Corte Suprema de la República?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?.....

.....

.....

- 10.- ¿Aprecia Usted seguridad de empleo a nivel de la institución?
a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()
¿Por qué?.....
.....
.....
- 11.- ¿Existe una actitud favorable frente al trabajo que se realiza en la institución?
a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()
¿Por qué?.....
.....
.....
- 12.- ¿Considera adecuado el rendimiento laboral en la organización?
a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()
¿Por qué?.....
.....
.....
- 13.- ¿Considera que los recursos humanos aceptan las condiciones de trabajo en la Corte Suprema de la República?
a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()
¿Por qué?.....
.....
.....
- 14.- ¿Existe satisfacción laboral en el personal administrativo que trabaja en la institución?
a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()
¿Por qué?.....
.....
.....

ANEXO N° 3

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO Y EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES :

1.2 GRADO ACADÉMICO :

1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA :

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPREMA DE LA REPÚBLICA.**

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : **MARITZA EUGENIA LEÓN ESPINOZA**

1.6 MAESTRIA :

1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD :

a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)

b) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: Válido, precisar

c) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09)	(10 - 12)	(12 - 15)	(15 - 18)	(18 - 20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización y lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) :

VALORACIÓN CUALITATIVA :

OPINIÓN DE APLICABILIDAD :

Lugar y fecha:

.....
Firma y Post Firma del experto
DNI N°