

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



T E S I S

**LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VIETTEL
PERÚ S.A.C. CAJAMARCA 2018**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

LUIS OSCAR LLANOS MOSQUEIRA

ASESOR:

M.Cs. CPC. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO

CAJAMARCA – PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



T E S I S

**LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VIETTEL
PERÚ S.A.C. CAJAMARCA 2018**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

LUIS OSCAR LLANOS MOSQUEIRA

ASESOR:

M.Cs. CPC. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO

CAJAMARCA – PERÚ

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

APROBACION DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 255-2018-F-CECA-UNC aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller LUIS OSCAR LLANOS MOSQUEIRA denominada:

“LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VIETTEL PERÚ S.A.C., CAJAMARCA 2018”

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Presidente

M. Cs. CPC. Juan José Julio Vera Abanto
Secretario

Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
Vocal

M. Cs. CPC. Lennin Rodríguez Castillo
Asesor

DEDICATORIA

A Dios y a Mi hermano por iluminarme y darme su protección y haberme encaminado hacia lo correcto para lograr mis metas personales y profesionales.

A mi familia, es especial a mi MADRE porque siempre procura mi bienestar mediante el ánimo, apoyo y alegría que me brinda y me da fortaleza necesaria para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de tesis primeramente agradecer a Dios, mis Hermanos y mi Madre por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A la Universidad Nacional De Cajamarca por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A todos los docentes de por su valioso apoyo desinteresado y permanente enseñanza y orientación, que contribuyeron a mi formación como profesional.

A mi asesor de tesis el M.CS. C.P.C Lennin Rodriguez Castillo por el constante apoyo para el logro de la culminación del presente trabajo.

Finalmente, a mi familia y amigos un agradecimiento especial por el apoyo, paciencia y motivaciones recibidas.

A todos ellos, Muchas Gracias.

El autor

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Identificación del problema	1
1.2	Formulación del problema	2
	1.2.1 Problema General	2
	1.2.2 Problemas Específicos	2
1.3	Objetivo General	3
1.4	Objetivos Específicos	3
1.5	Justificación e importancia de la investigación	4
	1.5.1. Justificación teórica	4
	1.5.2. Justificación práctica	4
	1.5.3. Justificación académica	5
1.6	Limitaciones de la investigación	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	7
	2.1.1. A nivel internacional	7
	2.1.2. A nivel nacional	16
	2.1.3. A nivel regional	19
2.2	Bases teóricas	22
	2.2.1. Teoría los Factores de Herzberg. 1966	22
	2.2.2. Teoría de los valores: El modelo de Locke	25
	2.3.3. Modelo general de la iniciativa personal	26
	2.2.4. Recursos Humanos	27
	2.2.5. Gestión de Recursos Humanos	29
	2.2.6. Satisfacción	39

2.3	Definición de términos básicos	40
-----	--------------------------------	----

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1	Hipótesis general	42
3.2	Hipótesis específicas	42
3.3	Variables	43

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1	Tipo y diseño de investigación	44
4.2	Método de investigación	45
4.3	Población y muestra	45
4.4	Unidad de análisis	46
4.5	Operacionalización de variables	47
4.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	49
4.7	Técnicas para el procedimiento y análisis de la información	49

CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1.	Interpretación, análisis y discusión de resultados	50
5.1.1.	Presentación de resultados	50
5.1.2.	Análisis y discusión de resultados	68
5.2.	Contrastación de las hipótesis	80

CONCLUSIONES	85
--------------	----

RECOMENDACIONES	87
-----------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
----------------------------	----

ANEXOS	91
--------	----

Anexo 1. Matriz de consistencia metodológica	92
--	----

Anexo 2. Organigrama Empresa VIETTEL Perú S.A.C.	94
--	----

Anexo 3. Personal Empresa VIETTEL Perú S.A.C.	95
---	----

Anexo 4. Instrumentos para la obtención de datos	97
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comunicación de los ejecutivos abierta y eficaz	50
Tabla 2. Colaboración con los empleados y solicitud de aportes	51
Tabla 3. Barreras en el trabajo, valores y confianza	52
Tabla 4. Trabajo bien organizado y aprovechamiento las habilidades	53
Tabla 5. Puestos de trabajo seguros, reconocimientos y ascenso	54
Tabla 6. Carga de trabajo / funciones / equilibrio vida – trabajo	55
Tabla 7. Procesos de trabajo bien definidos y la capacitación es eficaz	56
Tabla 8. Condiciones de trabajo (materiales, Tecnología) y alto desempeño	57
Tabla 9. El alto desempeño (calidad) se espera y es recompensado.	58
Tabla 10. Estímulo de nuevas ideas y resolución de problemas	59
Tabla 11. Capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología	60
Tabla 12. Aprendizaje valorado y prioritario	61
Tabla 13. Percepción de la satisfacción con las prácticas de liderazgo	62
Tabla 14. Percepción de la satisfacción con el compromiso con los Empleados	64
Tabla 15. Percepción de la satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo	65
Tabla 16. Percepción de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comunicación de los ejecutivos abierta y eficaz	50
Figura 2. Colaboración con los empleados y solicitud de aportes	51
Figura 3. Barreras en el trabajo, valores y confianza	52
Figura 4. Trabajo bien organizado y aprovechamiento las habilidades	53
Figura 5. Puestos de trabajo seguros, reconocimientos y ascenso	54
Figura 6. Carga de trabajo / funciones / equilibrio vida – trabajo	55
Figura 7. Procesos de trabajo bien definidos y la capacitación es eficaz	56
Figura 8. Condiciones de trabajo (materiales, Tecnología) y alto desempeño	57
Figura 9. El alto desempeño (calidad) se espera y es recompensado.	58
Figura 10. Estímulo de nuevas ideas y resolución de problemas	59
Figura 11. Capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología	60
Figura 12. Aprendizaje valorado y prioritario	61
Figura 13. Percepción de la satisfacción con las prácticas de liderazgo	63
Figura 14. Percepción de la satisfacción con el compromiso con los Empleados	64
Figura 15. Percepción de la satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo	65
Figura 16. Percepción de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje	67
Figura 17. Calificativo promedio de las prácticas de liderazgo.	68
Figura 18. Calificativo promedio del compromiso con los empleados	69
Figura 19. Calificativo promedio optimización de la fuerza de trabajo	70
Figura 20. Calificativo promedio capacidad de aprendizaje	71
Figura 21. Calificativo promedio de la satisfacción con las Prácticas de liderazgo	73
Figura 22. Calificativo promedio de la satisfacción con el compromiso con los empleados	75
Figura 23. Calificativo promedio de la satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo	77
Figura 24. Calificativo promedio de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje	78

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en el distrito de Cajamarca, tuvo como objetivo, diagnosticar como objetivo, diagnosticar cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y cómo ésta afecta la satisfacción de los trabajadores, enfocándose en cuatro factores fundamentales: Las prácticas de liderazgo, las prácticas sobre el compromiso con los empleados, las prácticas de optimización de la fuerza de trabajo y las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje. La investigación fue de carácter no experimental y planteó un diseño transversal, se realizó mediante el método hipotético – deductivo. Los resultados muestran que existen deficiencias en la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C, cuyas prácticas son calificadas por los trabajadores como regulares, lo que afecta la satisfacción de los trabajadores, que es calificado en el rubro de poca satisfacción.

Palabras Clave: Gestión del recurso humano, satisfacción, liderazgo, compromiso, fuerza de trabajo, aprendizaje.

ABSTRACT

The investigation was carried out in the district of Cajamarca. Its objective was to diagnose how the management of human resources is carried out in the company VIETTEL Peru S.A.C. and how this affects the satisfaction of workers, focusing on four fundamental factors: The leadership practices, the practices on the commitment with the employees, the workforce optimization practices and the practices on learning ability. The investigation was non-experimental and proposed a transversal design, it was done by the hypothetical - deductive method. The results show that there are deficiencies in the management of human resources in the company VIETTEL Perú S.A.C., whose practices are rated by workers as regular, what affects the satisfaction of the workers, which is qualified as a perception of low satisfaction.

Keywords: Human resource management, satisfaction, leadership, commitment, work force, learning.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación titulado “La gestión del recurso humano y la satisfacción de los trabajadores de la empresa VIETTEL PERÚ S.A.C. 2017” tuvo como objetivo, diagnosticar cómo se lleva **las prácticas de liderazgo, las prácticas sobre el compromiso de los empleados las prácticas sobre la optimización de la fuerza de trabajo y las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje** a en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y cómo afecta la satisfacción de sus colaboradores, se pretende, con los resultados ayudar las organizaciones, específicamente a la empresa VIETTEL Perú S.A.C., a identificar aspectos en las cuales se debe reforzar o mejorar en cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos y aspectos claves a mejorar para lograr mayor satisfacción de los trabajadores, asimismo se espera que el aporte logrado por la investigación, ayude a que los usuarios de la información generada por la Facultad a través de las investigaciones de pregrado, se interesen por el tema específicamente estudiado o por la investigación en general.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

En la actualidad la gestión de una organización, no solo está basada en elementos como los recursos financieros, materiales, la información y la tecnología, sino que estos no serían tan importantes si no existe una adecuada consonancia entre estos y el recurso humano, las personas ya no son el problema de las organizaciones sino la solución, ya no son un desafío sino una ventaja de las organizaciones que saben gestionarlas, como lo señala Chiavenato (2011) las personas dejan de ser un simple recurso importante para transformarse en un importante socio principal del negocio.

“Nuestra gente es nuestro activo más importante”. Muchas organizaciones usan esta frase, o algo parecido, para reconocer la importancia del rol que juegan los empleados en el éxito organizacional. Estas organizaciones también reconocen que todos los gerentes deben participar en algunas actividades de la gerencia de recursos humanos (GRH) (incluso en las grandes organizaciones que tienen un departamento separado. Estos gerentes entrevistan a los candidatos a un empleo, orientan a los nuevos trabajadores y evalúan el desempeño laboral de sus empleados. (Robbins y Coulter, 2005, p. 282)

Todas las empresas se de algún modo, formal o no formal, desarrollan practicas impulsoras del recurso humano, sean estas prácticas sobre contrataciones, prácticas de liderazgo, prácticas de acceso al conocimiento o sobre capacidad de aprendizaje o prácticas de optimización de la fuerza de trabajo, todas ellas en busca de contribuir con mejorar el capital humano, sin embargo, en algunos casos podrían estar afectado los recursos humanos desde el punto de vista de su satisfacción y con ello su rendimiento.

Las empresas del distrito de Cajamarca, no escapan a esta realidad, específicamente la empresa VIETTEL Perú S.A.C. donde se realizará un diagnóstico de la gestión de los recursos humanos y la satisfacción de sus trabajadores.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y cómo afecta la satisfacción del personal?

1.2.2. Problemas Específicos

a. ¿Existe relación entre las prácticas de liderazgo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores?

- b. ¿Existe relación entre las prácticas sobre el compromiso con los empleados en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores?
- c. ¿Existe relación entre las prácticas sobre la optimización de la fuerza de trabajo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores?
- d. ¿Existe relación entre las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores?

1.3. Objetivo general

Diagnosticar cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y determinar si afecta la satisfacción de los trabajadores.

1.4. Objetivos específicos

- a. Determinar si existe relación entre las prácticas de liderazgo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores.
- b. Determinar si existe relación entre las prácticas sobre el compromiso con los empleados en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores.

- c. Determinar si existe relación entre las prácticas de optimización de la fuerza de trabajo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores.
- d. Determinar si existe relación entre las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación Teórica

El estudio de la gestión del recurso humano debe ser permanente, debido al cambio constante e las estructuras organizativas que afectan la forma de gestionar los recursos, este estudio puede ser independiente o como fenómeno vinculado la satisfacción de los trabajadores, los resultados contribuirán mejorar la gestión de las la organización y darán luz para nuevos conocimientos y nuevas investigaciones en el tema.

1.5.2. Justificación Práctica

El estudio de la gestión del recurso humano, permite conocer, no sólo la forma de gestión y las prácticas impulsoras del capital humano, sino la percepción de la satisfacción de los trabajadores respecto de esta prácticas, en este sentido, los hallazgos del presente estudio ayudarán a

las organizaciones, específicamente a la empresa VIETTEL Perú S.A.C., a identificar aspectos en las cuales se debe reforzar o mejorar en cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos y aspectos claves a mejorar para lograr mayor satisfacción de los trabajadores.

1.5.3. Justificación Académica

La Universidad Nacional de Cajamarca, incentiva a desarrollar proyectos y estudios que nos permitan aportar a la sociedad, a través de Carrera Profesional de Contabilidad, se busca desarrollar trabajos en el ámbito Contable, Financiero, Administrativo y de Gestión, en este sentido se desarrolla el presente trabajo en el ámbito de la gestión de personal y la que permitirá dar a conocer la importancia de la gestión y sus incidencias en las organizaciones, tomando como plataforma la VIETTEL Perú S.A.C. en el distrito de Cajamarca.

Del mismo modo se espera que el aporte de la investigación, ayude a que los usuarios de la información generada por la Facultad a través de las investigaciones de pregrado, se interesen por tema específicamente o por la investigación en general.

1.6. Limitaciones de la investigación

En el ámbito espacial, el trabajo de investigación se delimita al contexto local, con la finalidad que los resultados contribuyan al diagnóstico de

la gestión del recurso humano y la satisfacción de los trabajadores que se llevará a cabo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

En el ámbito temporal, el periodo en el cual se llevará a cabo la investigación comprende el año 2017.

La posible limitación de la investigación se presenta en la diligencia de la encuesta, por cuanto está sujeta a la disposición y percepción del encuestado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para el presente trabajo de investigación, se consultaron algunos trabajos realizados por otros investigadores y que tienen relación con el tema entre los cuales destacamos:

2.1.1. A nivel Internacional

Massaro (2015) en su tesis de maestría ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?, realizado con el objetivo general de poder definir cuál es la lógica subyacente en materia de gestión, de los líderes y mandos medios de las empresas IT, presenta las siguientes conclusiones:

En las empresas consultadas, a la hora de explicar el éxito en sus negocios, cada área funcional se basaba en el grado de cumplimiento de objetivos concretos y mensurables, relacionados con indicadores de facturación, indicadores de niveles de acuerdo en los servicios otorgados a los clientes, indicadores de ventas cerradas y nuevos clientes. Pude inferir del material de las entrevistas esta primera

conclusión, en la que claramente cuentan con un sistema de gestión orientado a objetivos mensurables y observables.

Los líderes de tecnología y del área comercial, que fueron entrevistados, abogaban por el crecimiento profesional de sus empleados a cargo, a través de programas de certificaciones específicas para cada puesto dentro del área, como una forma de garantizar la calidad en los servicios otorgados a los clientes, aunque este incentivo al crecimiento profesional de los empleados, no se daba en todos los casos por igual.

Los empleados y líderes que fueron entrevistados, en una amplia mayoría se hallaban motivados para trabajar y cumplir sus tareas en la empresa, lo que me permitió inferir que en estas empresas que fueron consultadas, la gente en general se hallaba satisfecha con su trabajo y que la fuente principal de su motivación eran cuestiones relacionadas con el sentido de posición y jerarquía a la que podían aspirar dentro de su empresa, dejando en segundo lugar, cuestiones relacionadas con el salario y los incentivos como retribución de su esfuerzo puesto en el trabajo.

Respecto a los planes de incentivos que recibían los empleados en las empresas que fueron consultadas, se pudo inferir que dichos planes debían estar más ajustados a las necesidades puntuales de los empleados y líderes y más acordes al grado de esfuerzo puesto en el desempeño de

sus tareas. Los incentivos materiales formaban parte de los factores de motivación para el personal entrevistado, pero estaban en tercer orden de contribución a la motivación y satisfacción laboral de los mismos.

Arrobo (2013) en su tesis Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A, elaborada con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa en el Departamento de Recursos Humanos y desarrolla un Modelo por Competencias. Señala las siguientes conclusiones:

Al término de este proyecto de modelo de gestión del talento humano por competencias, en la empresa Cimpexa S.A., se puede llegar a manifestar que el factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento. Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la empresa.

El rendimiento operativo del personal de Cimpexa, se elevará y esto provocará beneficios económicos que serán retribuidos en ellos en

términos de capacitación continua, mejorando la autoestima y motivación en sus actividades.

La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos de Cimpexa, permitirá la organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la empresa.

Mediante la aplicación del modelo 360°, se identificaron las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, contribuyendo también a establecer un Diccionario de Competencias para la empresa, que sirva de guía para la elaboración de los indicadores de desempeño, y evaluar al personal en forma constante, con el propósito de mejorar continuamente.

El presupuesto de implementación del modelo es de \$1035, en el que el mayor rubro es el del programa de Capacitación, que representa el 92% del presupuesto.

Martínez (2013) en su tesis Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas señala respecto a las conclusiones:

Como se planteó al inicio, el objetivo principal de esta tesis es encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la Administración Pública Federal. En este sentido, podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3 donde, mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El diccionario de valores, el diccionario de competencias cardinales y el diccionario de competencias específicas y comportamientos. Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico. La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la

concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

Por otro lado, este trabajo deja abiertas algunas líneas de investigación, como son: el desarrollo de planes de carrera y sucesión por competencias y el rubro de Administración de las compensaciones, entre otras. Finalmente, es importante recordar, que en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, se propone mirar hacia el factor humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva.

Alonso y Matta (2011), en su tesis desarrollada con el objetivo de medir el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical-CIAT, llegan a las siguientes conclusiones:

Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 13.962$ supera $\alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis H_1 , es decir la Capacitación tiene relación con el nivel de satisfacción laboral en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por lo tanto los colaboradores dicen estar satisfechos laboralmente con la capacitación recibida durante el año 2010. Como lo muestran los resultados para el primer objetivo y determinando la no relación de causalidad entre las variables, es importante destacar que los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-satisfacción laboral).

Impacto de la capacitación en El Nivel de Aprendizaje: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 12.409$ supera $\alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis H_1 , es decir la Capacitación tiene relación con el nivel de Aprendizaje en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por lo tanto, los colaboradores dicen haber adquirido cierto nivel de aprendizaje con la capacitación recibida durante el año 2010. Para este objetivo, los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-aprendizaje). Por lo cual se resalta la importancia de este en el CIAT; como el aprendizaje es la base donde se sustenta el desarrollo de las personas, es necesario que se desarrollen las habilidades de los colaboradores y que el conocimiento adquirido pueda ser integrado a la

organización en los diferentes procesos, por lo cual tiene una alta significación en la actitud, percepción y conducta del colaborador. Este segundo objetivo está compuesto por 3 ítems, por ejemplo, para el primer ítem Participación en la resolución de problemas del trabajo las puntuaciones más frecuentes se encuentran para el grupo hombre y mujer así: 44.6% siempre; casi siempre 37.7%, para un total de 82.3 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les ha permitido participación en la resolución de problemas del trabajo; casi nunca 3.57% y a veces 16.07% respectivamente.

Impacto de la capacitación en el Nivel de Desempeño: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 5.161$ no supera $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis H_1 , y se acepta H_0 , es decir la Capacitación no tiene relación con el nivel de Desempeño en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT. Por lo cual, al no existir un estudio de causalidad, serán otro los factores que afectan esta variable, por consiguiente, se da una correlación negativa. Para el primer ítem Desarrollo de Habilidades para Mejorar el Desempeño se evidencia que las puntuaciones más frecuentes se encuentran entre Siempre 37.5% casi siempre 46.4%; para un total de 83.9 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les ha permitido el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño; casi nunca 1.78%; nunca 1.78% y a veces 12.5%. Para el ítem Desempeño para establecer metas concretas de trabajo los porcentajes de hombres y mujeres nos

indican: Siempre 53.6% casi siempre 35.7% para un total de 89.3 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les ha permitido establecer metas concretas de trabajo; casi nunca 10.7%; nunca 1.78% y a veces 12.5%.

Impacto de la capacitación en El Nivel de Desarrollo de carrera Individual: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 20.667$ supera $\alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis H_1 , es decir la Capacitación tiene relación con el nivel de desarrollo de carrera individual en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por lo tanto, los colaboradores dicen haber adquirido cierto nivel de aprendizaje con la capacitación recibida durante el año 2010. Para este objetivo, los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-desarrollo de carrera). La organización como ente social debe asegurar un desarrollo de carrera que permita informar a los colaboradores acerca de las oportunidades de carrera que hay dentro de ella; lo más significativo sería que el empleado descubra lo que quiere hacer y así identificar lo que con ello quiere alcanzar. Este cuarto objetivo está compuesto por 3 ítems, por ejemplo para el primer ítem Herramientas necesarias para que se visualice en el futuro dentro el CIAT, las puntuaciones más frecuentes se encuentran para el grupo hombre y mujer así: Siempre 35.72% casi siempre 39.3% para un total de 75.02 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les ha permitido

visualizarse en un futuro en CIAT; casi nunca 3.57% y a veces 19.64% respectivamente.

2.1.2. A nivel nacional

Paredes y Reátegui (2017), en su tesis de pregrado desarrollado con el objetivo de determinar la incidencia de la capacitación empresarial en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Callería, Pucallpa, 2016, con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal que labora en la empresa American Metal S.A.C. mejora mediante la implementación de un plan de capacitación empresarial, por lo que se utilizó un diseño de investigación descriptivo correlacional, porque se ha descrito la relación entre dos variables. Método: Con la finalidad de tener un conocimiento sobre la incidencia de la capacitación empresarial en la gestión administrativa se ha empleado la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 27 preguntas. Se consideró como muestra a 20 trabajadores de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Callería – Pucallpa, cuya asistencia de la empresa se dio en el periodo de agosto a diciembre del 2016 y quienes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación del desempeño laboral de los mismos.

De los resultados obtenidos del estudio ha determinado que la implementación de la capacitación empresarial en la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores de la empresa American Metal S.A.C., lo cual se vio reflejado en el fortalecimiento de habilidades gerenciales, relaciones laborales, satisfacción de los clientes y buen desempeño y productividad de los trabajadores, lográndose un grado de asociación fue 0.707 moderada y $p= 0,00$.

Ruiz (2014), en su trabajo de investigación sobre desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, llega a las siguientes conclusiones:

La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal sin cargos de confianza: el nivel académico alcanzado no ha mejorado, no se promueve la asistencia a cursos técnicos y/o diplomados ni a eventos menores de capacitación, la institución no aporta al financiamiento de cursos de actualización, no promueve la realización de estudios durante la etapa laboral, también presenta debilidades con los trabajadores con cargos de confianza en cuanto al desarrollo de personal. El nivel de instrucción alcanzado actualmente no se mejoró respecto al que se tenía al ingresar a laborar a la institución.

La institución presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, estas son el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo, falta reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se brinda oportunidad para desarrollar sus capacidades, no tiene muchas posibilidades de ser ascendido, falta de atención por parte de superiores a sus sugerencias.

Cerca de la mitad de los trabajadores con cargos de confianza (46%) en promedio califica al Desarrollo Personal como bueno, el 32% lo califica como Regular y el 22% como Deficiente.

De los trabajadores sin cargos de confianza el 50% de los encuestados califica en promedio al Desarrollo del Personal como Deficiente, el 34% califica como Regular y sólo el 16% lo califica como Bueno.

En promedio los trabajadores sin cargos de confianza el 39% se encuentra Muy satisfecho y Satisfecho, el 39% está en Término medio y 22% está Insatisfecho

De los trabajadores sin cargos de confianza el 51% se encuentra Muy insatisfecho e Insatisfecho, el 33% está en Término Medio, y sólo el 16% está Muy satisfecho y Satisfecho.

2.1.3. A nivel regional

Romero (2017) en su tesis sobre la dirección ejercida y la satisfacción laboral en la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, llevada a el distrito de Cajamarca; aborda la problemática relacionada con los factores de la dirección y la satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la UNC. El estudio permitió determinar la percepción de los directores, docentes y trabajadores administrativos sobre la presencia de los componentes de dirección, y satisfacción de los directores y trabajadores administrativos respecto a estos componentes. Entre las conclusiones podemos destacar:

El grado de satisfacción respecto a la libertad otorgada por el directivo para desempeñar su trabajo, es percibido de manera muy similar, tanto por los docentes y trabajadores administrativos, así como directivos califican en el rango de Muy satisfechos. Los docentes y trabajadores administrativos respecto a la información relacionada con la labor que desempeñan, se consideran satisfechos, esto es sin embargo en el caso de los docentes y administrativos el calificativo es más cercano a la a la insatisfacción; lo que no ocurre con la percepción de los directivos, calificándolos como satisfechos con promedios más altos. Los docentes y trabajadores administrativos perciben insatisfacción respecto a los

reconocimientos por la labor realizada, mientras que por su parte la percepción de directivos marca una tendencia hacia la satisfacción.

En términos generales, se encontró diferencias significativas en la percepción de los directivos y los docentes y trabajadores administrativos respecto a la satisfacción de los docentes trabajadores en los componentes relacionados con las recompensas por hacer bien el trabajo, tiempo dedicado por los directivos para opinar sobre la labor de los docentes y administrativos y las oportunidades para desarrollar capacidades; los docentes y trabajadores administrativos se sienten poco satisfechos respecto a estos rubros, por su parte los directivos perciben que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos.

Existen diferencias significativas en la percepción de los directivos con los docentes y trabajadores administrativos respecto a la percepción de la presencia de los componentes de dirección evaluadas, con excepción del rubro relacionado con la libertad otorgada para desempeño de las labores con una calificación que indica que este componente está siempre presente, tanto por parte de los directivos como por los docentes trabajadores administrativos. Del mismo modo para los trabajadores administrativos y directivos los componentes información relacionada con la labor que desempeñan y la oportunidad para desarrollar capacidad son factores que ambos consideran de que están casi siempre presentes en la gestión directiva.

Existe una relación fundamental entre la presencia de los componentes de dirección evaluados según la percepción de los docentes y la percepción de su satisfacción respecto a estos componentes, (Coeficiente R^2 de 0.98), esto es, que en los componentes que cuya presencia es poco percibida existe poca satisfacción mientras que en los componentes que son percibidos con mayor presencia existe mayor satisfacción. Similar resultado se encuentra en la evaluación de los trabajadores administrativos con un Coeficiente un poco menor que el de los docentes R^2 de 0.78.

Según la percepción de los docentes, la gestión directiva casi siempre ayuda a que logren sus objetivos, y casi nunca para que sean productivos; por su parte, según la percepción de los trabajadores administrativos, la gestión directiva siempre ayuda a que logren sus objetivos y casi siempre para que sean productivos.

Los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos son productivos debido a la satisfacción con sus trabajos lo que se corrobora con los resultados de la percepción de los docentes y trabajadores que manifiestan que son productivos precisamente porque están satisfechos en el trabajo. Del mismo modo los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos con su trabajo porque son productivos lo que es corroborado, con pequeñas diferencias, con los resultados de

la percepción de los docentes y trabajadores que manifiestan que están satisfechos con su trabajo precisamente porque son productivos.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría los Factores de Herzberg. 1966

Chiavenato (2011), señala respecto a la Teoría de los dos factores de Herzberg que en tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

Los factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica

que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes: Condiciones de trabajo y bienestar, Políticas de la organización y administración, Relaciones con el supervisor, Competencia técnica del supervisor, Salario y remuneración, Seguridad en el puesto, Relaciones con los colegas. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto. (...)

Los factores motivacionales: se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el

contenido del puesto en sí y comprenden: Delegación de responsabilidad, Libertad para decidir cómo realizar una labor, Posibilidades de ascenso, Utilización plena de las habilidades personales, Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).(Chiavenato, 2011, p. 45)

Según Robbins y Coulter (2010) Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral. Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otra parte, cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía.

Esta teoría los factores contribuye con el trabajo de investigación para comprender que la satisfacción de los trabajadores depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica;

es decir los llamados factores motivacionales, entre ellos la gestión de los recursos humanos realizada por las organizaciones, asimismo que la insatisfacción de los trabajadores e percibida en función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; que son los llamados factores higiénicos.

2.2.2. Teoría de los valores: El modelo de Locke

El valor es una preferencia o prioridad que presenta un sujeto sobre un objeto. Es un concepto más básico que la actitud.

“Los valores (a diferencia de las necesidades que son innatas): – Son aprendidos. – Difieren entre sí tanto en Intensidad como en Contenido, y – Determinan las decisiones y las emociones” (Ribas y López, 2012, p. 131)

Según Ribas y López (2012) los valores se organizan en un sistema jerárquico (“sistema de valores”) en el que se recoge la importancia concedida por cada sujeto, de más importancia a menos. Este sistema de valores está construido por el sujeto a lo largo de su vida, influido por su contexto social y por los valores de su grupo de referencia, e influye de manera sustancial en la satisfacción en el trabajo.

Locke considera que, en cada respuesta emocional, el sujeto emite un doble juicio de valor: 1) sobre la discrepancia

percibida entre los aspectos de trabajo que tiene y aquellos que desea, y 2) sobre la importancia de aquellos que desea. Según esta teoría, la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. (Ribas y López, 2012, p. 132).

Para el presente trabajo de investigación la implicancia importante de esta teoría, es que sugiere que los aspectos del trabajo y de la gestión requieren ser cambiados para lograr la satisfacción de los trabajadores y que estos pueden ser percibidos de diferente manera de una persona a otra.

2.2.3. Modelo general de la iniciativa personal.

El modelo general de la iniciativa personal, describe los antecedentes y las consecuencias de la iniciativa.

Según Ribas y López (2012), este modelo diferencia entre las causas proximales (“las Orientaciones”) y las causas distales (“los Conocimientos, destrezas y habilidades”, y “la Personalidad”). Las causas proximales son más predictivas de la iniciativa que las causas distales, ya que éstas últimas son más generales. Los apoyos ambientales junto con las causas distales, influyen en las causas proximales, que a su vez influyen en la iniciativa personal. Este modelo

señala también, que la iniciativa personal determina el desempeño tanto a nivel individual, como a nivel organizacional.

Según Frese y Fay 2001, (citado en Ribas y López, 2012, p. 135), las Orientaciones tienen una función de motivación y control, pero también de afrontar las posibles consecuencias negativas de la iniciativa, como son el cambio, el estrés o los errores. Así, las Orientaciones incluyen: 1) los aspectos vinculados con el control sobre la situación (control de las evaluaciones, autoeficacia y aspiraciones de control) y, 2) los aspectos relacionados con las posibles consecuencias negativas de la iniciativa (orientación al cambio, manejo de errores y coping activo).

2.2.4. Recursos Humanos.

Según García-Revilla (2006), los Recursos Humanos se ocupan esencialmente de proporcionar a la organización un conjunto de personas que de manera organizada y en constante desarrollo consigan una serie de objetivos prefijados y de las relaciones de todo tipo que se establecen entre las dos partes.

Esta definición refleja el complejo mundo de los recursos humanos y de manera clara establece no sólo la necesidad de poseer el tipo de personas en cantidad y competencia que se necesitan, sino también

refleja la evolución y la necesidad creativa a la que están sujetas las organizaciones actuales. Así aparecen ciertas características esenciales a la función de recursos humanos como son:

- Importancia productiva: las empresas necesitan obtener resultados.
- Importancia de imagen: así fidelizan a los clientes.
- Importancia de potencial de desarrollo: los individuos formados aportan más.
- Importancia estratégica: las personas aportan visión de futuro y las plantillas preparadas se adaptan mejor.
- Importancia creativa: la evolución de productos es constante.
- Importancia de estabilidad: se necesita mantenerse en el mercado.

Para Chiavenato (2010) la expresión recursos humanos que se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales, es así que incluye en el contexto el término capital humano que define como el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

2.2.5. Gestión de Recursos Humanos

Robbins y Coulter, (2010), señalan que la gestión de recursos humanos es importante por tres razones:

Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. “El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas” (Robbins y Coulter, 2010, p. 207)

Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización.

Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente (Robbins y Coulter, 2010, p. 207).

Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño. Según Robbins y Coulter (2010), “*A las prácticas laborales que llevaron a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional se les conoce como prácticas laborales de alto rendimiento*” (p. 207).

Según Werther y Davis (2008) la profesionalización del área de la administración de capital humano es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que han tomado conciencia de que la administración del personal de la organización, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario.

Los profesionales de la administración de capital humano deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas, que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Sus responsabilidades van desde áreas de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas y al mismo tiempo es imprescindible que sepa comprender las necesidades de la organización. Por estas razones, los administradores de capital humano han ido escalando

puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas. (Werther y Davis, 2008, p. 50)

Según Robbins y Coulter (2010) un grupo de trabajo se ve afectado por las condiciones externas que se le imponen. Éstas incluyen la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, reglas formales y normatividad, disponibilidad de recursos, criterios de selección de empleados, sistema de administración del desempeño y cultura, y la distribución física general del espacio de trabajo del grupo. Por ejemplo, algunos grupos cuentan con herramientas y equipos modernos y de alta calidad para hacer su trabajo, mientras que otros no. O la organización puede estar tras una estrategia de disminución de costos o de mejoramiento de calidad, lo cual afectará lo que hace un grupo y cómo lo hace.

Para evaluar la gestión de los recursos humanos, tomaremos en cuenta cuatro de las prácticas de gestión del capital humano, que según Bassi y McMurren (2007) caen dentro de las siguientes categorías: Prácticas de liderazgo, Compromiso de los empleados, Optimización de la fuerza de trabajo y Capacidad de aprendizaje.

2.2.5.1. Prácticas de liderazgo.

Para Bassi y McMurren, (2007), “Las prácticas de liderazgo, incluyen aquellas relacionadas con comunicación de los

ejecutivos, inclusión, habilidades de supervisión, habilidades ejecutivas, desarrollo de liderazgo y sistemas de planificación de la sucesión” como sigue:

Comunicación. La comunicación de los ejecutivos es abierta y eficaz. Los altos ejecutivos y gerentes deben ser abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso eficaz para comunicar noticias, estrategias y metas a los empleados; y deben asegurarse de que los empleados sepan lo que se espera de ellos.

Inclusión. Los ejecutivos deben colaborar con los empleados y solicitar aportes. Los altos ejecutivos y gerentes buscan y recogen las sugerencias de sus empleados, trabajan en sociedad con ellos y los tratan con respeto.

Habilidades de supervisión. Los ejecutivos medios eliminan barreras, entregan feedback e inspiran confianza. Los gerentes y ejecutivos medios deben demostrar los valores organizacionales, eliminar barreras innecesarias para la realización del trabajo, ofrecer un feedback constructivo, proporcionar evaluaciones de desempeño a los empleados e inspirar confianza.

Habilidades ejecutivas. Los altos ejecutivos eliminan barreras, entregan feedback e inspiran confianza. Los altos ejecutivos deben demostrar los valores organizacionales, eliminar barreras innecesarias para la realización del trabajo, ofrecer un feedback constructivo e inspirar confianza.

Sistemas. Los sistemas de transición y de desarrollo de liderazgo son eficaces. Deben existir sistemas y procesos altamente eficaces para identificar y desarrollar a la siguiente generación de líderes y asegurar así transiciones fluidas de liderazgo.

2.2.5.2.Prácticas sobre el compromiso con los empleados

Chiavenato (2011) señala sobre el compromiso con los empleados, que es el compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema.

Según Bassi y McMurren (2007) el compromiso de los empleados incluye las siguientes prácticas:

Diseño de cargos. El trabajo está bien organizado y aprovecha las habilidades de los empleados. El trabajo debe estar organizado eficazmente, se hace un buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada para determinar cuán bien hacen su trabajo, y el diseño creativo de cargos ayuda a que los puestos se ajusten a las necesidades de los empleados.

Compromiso. Los puestos de trabajo son seguros, los empleados son reconocidos y el ascenso es posible. Los empleados deben estar seguros en sus trabajos, ser reconocidos por sus logros y disponer de oportunidades para ascender.

Tiempo. La carga de trabajo permite a los empleados cumplir bien sus funciones y mantener un buen equilibrio vida/ trabajo. La carga de trabajo debe permitir que los empleados cumplan bien sus funciones, tomen decisiones bien pensadas y logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar.

Sistemas. El compromiso de los empleados es evaluado continuamente. Los sistemas ayudan a retener a los empleados de buen desempeño mediante la evaluación continua de tendencias en el compromiso de los empleados y la entrega de información que puede ser usada para determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción del cliente.

2.2.5.3.Prácticas de optimización de la fuerza de trabajo

Para Bassi y McMurren (2007) la Optimización de la fuerza de trabajo incluye las siguientes prácticas:

Procesos. Los procesos de trabajo están bien definidos y la capacitación es eficaz. Los procesos para realizar el trabajo deben estar bien definidos y ser mejorados continuamente, y los empleados deben estar bien entrenados en cómo usarlos.

Condiciones. Las condiciones de trabajo contribuyen al alto desempeño. Los empleados deben tener acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo deben contribuir a un buen desempeño.

Responsabilización. El alto desempeño se espera y es recompensado. Los empleados son responsables de realizar un trabajo de alta calidad; los ascensos se basan en las capacidades; quienes se desempeñan mal son despedidos, y los empleados confían en sus compañeros para hacer su trabajo.

Contratación. Las contrataciones se deciden sobre la base de habilidades; los nuevos empleados reciben una orientación exhaustiva. La selección se basa en requisitos de habilidades; los nuevos empleados reciben una adecuada orientación, inducción y descripción de las habilidades requeridas; y los empleados aportan opiniones y sugerencias en las decisiones de contratación.

Sistemas. Los sistemas de gestión del desempeño de los empleados son eficaces. Sistemas y procesos altamente eficaces se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los empleados, observar la competencia general de la fuerza de trabajo, ayudar a los empleados a alcanzar su pleno potencial en sus puestos actuales, identificar oportunidades de desarrollo para quienes experimentan dificultades de desempeño y preparar a los empleados motivados para progresar en sus carreras.

Stephen y Coulter (2010), destaca que los gerentes necesitan reconocer que sus empleados pueden utilizar diferentes estilos de toma de decisiones. Algunos empleados pueden tomarse un tiempo para ponderar alternativas y depender en cómo se sienten al respecto, mientras que otros pueden depender de datos externos antes de tomar una decisión lógica. *“Esto no quiere decir que el método de una persona sea mejor que el de otra. Simplemente significa que sus estilos de toma de decisiones son diferentes”* (p. 133)

2.2.5.4. Prácticas de capacidad de aprendizaje

Para Chiavenato (2011) El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida; señal que;

Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor, entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio

de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. Chiavenato 2011, p. 317)

Al respecto Bassi y McMurren (2007) señalan que la capacidad de aprendizaje incluye las siguientes prácticas:

Innovación. Las nuevas ideas son bienvenidas. Se debe estimular a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo; y se busca el aporte de los empleados en la resolución de problemas.

Capacitación. La capacitación es práctica y está en línea con las metas de la organización y se entrega a los empleados mediante tecnologías relacionadas con el trabajo.

Desarrollo. Los empleados tienen planes formales de desarrollo de carrera. Usan esos planes para alcanzar sus metas profesionales.

Valor y apoyo. Los líderes demuestran que el aprendizaje es valorado. El comportamiento de la alta dirección debe demostrar sistemáticamente que el aprendizaje es valorado, y los ejecutivos consistentemente deben hacer del aprendizaje una prioridad.

2.2.6. Satisfacción

Maristany (2007) manifiesta que la satisfacción de los trabajadores está relacionada con el cumplimiento de las expectativas de éstos. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha.

Nuestras reacciones pueden ser negativas, si, por ejemplo, nuestro equipo de fútbol perdió y estamos insatisfechos, o pueden ser positivas por un examen aprobado, una buena comida, una buena relación sentimental o una celebración, y entonces nos sentimos satisfechos. En la relación entre satisfacción y actitud, la tendencia es a tener una actitud positiva cuando estamos satisfechos y negativa si nos sentimos insatisfechos. Pero puede ocurrir que estemos satisfechos y tengamos una actitud negativa y también que estemos insatisfechos, pero tengamos una actitud positiva. (Maristany 2007, p. 46)

2.3. Definición de Términos Básicos

Aprendizaje

Chiavenato (2011) señala que el aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida.

Compromiso.

Es el compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo, para Chiavenato (2011) esta es una condición sine qua non «condición sin la cual no» del sistema.

Es una actitud de la persona que pertenece a una empresa y que consiste en tener un vínculo de lealtad con la organización y un profundo sentido de la responsabilidad, para lograr los objetivos y las metas.

Gestión de recursos humanos

Acciones administrativas que involucran prácticas de gestión del capital humano, que según Bassi y McMurren (2007) caen dentro de las siguientes categorías: Prácticas de liderazgo, Compromiso de los empleados, Optimización de la fuerza de trabajo y Capacidad de aprendizaje.

Prácticas de liderazgo.

Es el conjunto de factores que contribuyen a influenciar impactos o cambios positivos en las organizaciones. Según el modelo de Bassi y McMurrer (2007) las prácticas de este impulsor son cinco: Comunicación, inclusión, habilidades de supervisión, habilidades ejecutivas, y sistemas

Satisfacción

Para Locke (1976), la satisfacción se define como *“la emoción positiva resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del empleado”* (Citado Ribas y López, 2012, p. 129)

Liderazgo

Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. Un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

Existen deficiencias en la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. lo que afecta la satisfacción de los trabajadores.

3.2. Hipótesis específicas

- a. Existe relación entre las deficiencias en las practicas de liderazgo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.
- b. Existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre el compromiso de los empleados y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.
- c. Existe relación entre las deficiencias en las practicas de optimización de la fuerza trabajo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.
- d. Existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobres la capacidad de aprendizaje, y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

3.3. Variables

➤ **Variable Independiente**

Gestión del recurso humano

➤ **Variable Dependiente**

Satisfacción de los trabajadores

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es descriptiva y correlacional, pues se evaluó las prácticas de Gestión de los recursos humanos, sin ser manipulados o medicados por el investigador para medir la percepción de la satisfacción sobre estas prácticas, como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

El trabajo planteó un diseño transversal, por cuanto recolectaran la información sobre las prácticas de gestión de los recursos humanos y la percepción de la satisfacción de los trabajadores de la empresa VIETTEL Perú S.A.C. en un momento dado.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (...) su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (...) Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154)

4.2. Método de investigación

El trabajo de investigación utilizó el Método Hipotético – Deductivo a través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población de estudio

La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa. VIETTEL Perú S.A.C, que a la fecha ascienden a 42 trabajadores

4.3.2. Tamaño de la muestra

No se aplicó diseño muestral, debido al tamaño de la población, en tal sentido en el presente trabajo se tomará la población para costita por 42 trabajadores. 01 Director, 05 trabajadores del área de administración y finanzas, 16 trabajadores del área comercial, 15 trabajadores del área técnica y 04 trabajadores del área Project Team.

4.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis se constituyó por la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

4.5. Operacionalización de variables

NOMBRE DE LA VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
		DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
Gestión de los recursos humanos	Acciones administrativas que involucran prácticas de gestión del capital humano, que según Bassi y McMurren (2007) caen dentro de las siguientes categorías: Prácticas de liderazgo, Compromiso de los empleados, Optimización de la fuerza de trabajo y Capacidad de aprendizaje	Prácticas de liderazgo	Comunicación	Valoración de la comunicación de los ejecutivos (abierta, honesta y eficaz)
			Colaboración	Valoración de la colaboración con los empleados y solicitud de aportes.
			Supervisión	Valoración de las barreras en el trabajo, valores y confianza.
		Prácticas sobre el compromiso con los empleados	Diseño de cargos	Valoración del trabajo bien organizado y aprovechamiento los talentos y habilidades.
			Seguridad y ascensos	Valoración de la seguridad, reconocimiento de logros y oportunidad y ascenso.
			Carga de trabajo	Valoración de la Carga de trabajo / funciones / equilibrio vida – trabajo.
		Prácticas de optimización de la fuerza de trabajo.	Procesos de trabajo y capacitación	Valoración de la definición de procesos de trabajo y la capacitación es eficaz.
			Condiciones de trabajo y desempeño	Valoración de las condiciones de trabajo (materiales, Tecnología) y contribución al desempeño.
			Recompensa del alto desempeño.	Valoración si el alto desempeño (calidad) se espera y es recompensado.
		Prácticas sobre la capacidad de aprendizaje	Estímulo	Valoración del estímulo de nuevas ideas y resolución de problemas.
			Capacitación	Valoración de la capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología.
			Aprendizaje	Valoración si el aprendizaje es valorado y prioritario.

NOMBRE DE LA VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
		DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
Satisfacción de los trabajadores	La emoción positiva resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del empleado	Satisfacción con el liderazgo	Comunicación	Percepción de la satisfacción con la comunicación en el trabajo.
			Colaboración	Percepción de la satisfacción con la colaboración en el trabajo
			Supervisión	Percepción de la satisfacción con la supervisión en el trabajo
		Satisfacción con el compromiso con los empleados	Cargos	Percepción de la satisfacción con el diseño de cargos en el trabajo.
			Seguridad y ascensos	Percepción de la satisfacción con seguridad y ascenso en el trabajo.
			Funciones	Percepción de la satisfacción con la carga de trabajo
		Satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo	Procesos y capacitación	Percepción de la satisfacción con los procesos y la capacitación
			Condiciones de trabajo	Percepción de la satisfacción con las condiciones de trabajo
			Recompensa.	Percepción de la satisfacción con las recompensas en el trabajo.
		Satisfacción con la capacidad de aprendizaje	Estímulo	Percepción de la satisfacción con el estímulo en el trabajo.
			Capacitación	Percepción de la satisfacción con la capacitación en el trabajo.
			Aprendizaje	Percepción de la satisfacción con el aprendizaje en el trabajo.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Los datos para el desarrollo trabajo de investigación fueron recolectados mediante la aplicación de una encuesta.

4.7. Técnicas para el procesamiento de análisis de la información.

El procesamiento de la información se hizo mediante el software utilitario Microsoft Excel; la tabulación de datos se llevó a cabo mediante tablas.

Los datos recogidos, se trataron mediante la elaboración de cuadros de distribución porcentual y valoración promedio, ilustración con gráficos de barras con su respectiva interpretación de los resultados.

La contratación de las hipótesis se realizó mediante la prueba estadística Chi cuadrado en el programa SPSS.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Interpretación, análisis y discusión de resultados

5.1.1. Presentación de resultados

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Tabla 1

Comunicación de los ejecutivos abierta y eficaz

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• La alta dirección y la gerencia son abiertos y honestos en sus comunicaciones.	4	10%	21	50%	15	36%	2	5%	42	2.36
• La alta dirección y la gerencia tienen un proceso eficaz para comunicar.	8	19%	21	50%	11	26%	2	5%	42	2.17

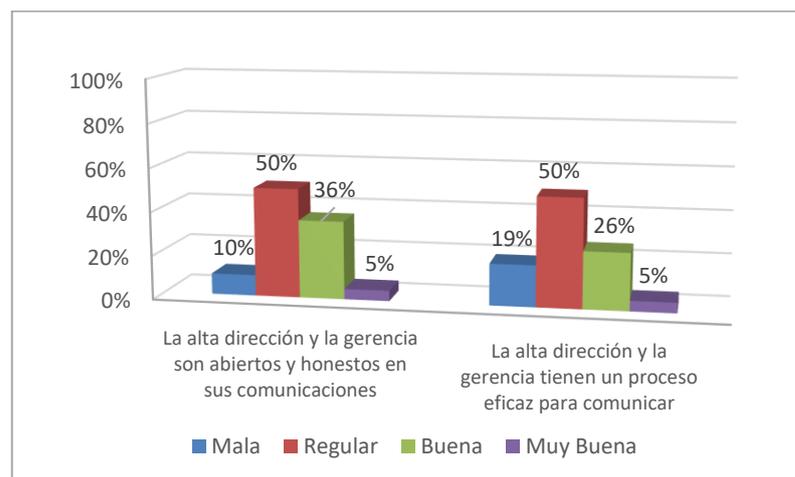


Figura 1. Comunicación de los ejecutivos es abierta y eficaz

La mayoría de trabajadores califican la comunicación abierta y eficaz de los ejecutivos como regular (50% de encuestados), el 36% califica a la gerencia abierta y honesta como buena, el 10% como mala y el 5% como muy buena. El 26% califica a la gerencia como eficaz para comunicar como buena, el 19% como mala y el 5% como muy buena.

Tabla 2
Colaboración con los empleados y solicitud de aportes

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• La alta dirección y la gerencia buscan y recogen las sugerencias de sus empleados	4	10%	21	50%	14	33%	3	7%	42	2.38
• La alta dirección y la gerencia trabajan en sociedad con los empleados	9	21%	19	45%	11	26%	3	7%	42	2.19

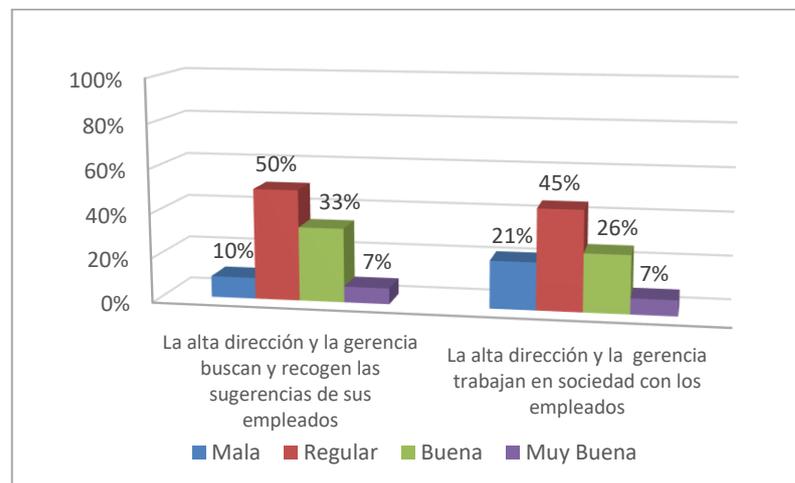


Figura 2. Colaboración con los empleados y solicitud de aportes

La mayoría de trabajadores (50%) califican la búsqueda y recepción de sugerencias por parte de la alta dirección y gerencia como regular el 33% lo califican como buena, el 10% como mala y el 7% como muy buena.

El 45% de trabajadores califican el trabajo en sociedad de los gerentes y directivos con los empleados como regular, el 26% lo califican como buena, el 21% como mala y el 7% como muy buena.

Tabla 3
Barreras en el trabajo, valores y confianza

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• La alta dirección y gerencia elimina barreras innecesarias para la realización del trabajo	3	7%	22	52%	12	29%	5	12%	42	2.45
• La alta dirección y gerencia demuestra valores organizacionales e inspira confianza.	8	19%	18	43%	16	38%	0	0%	42	2.19

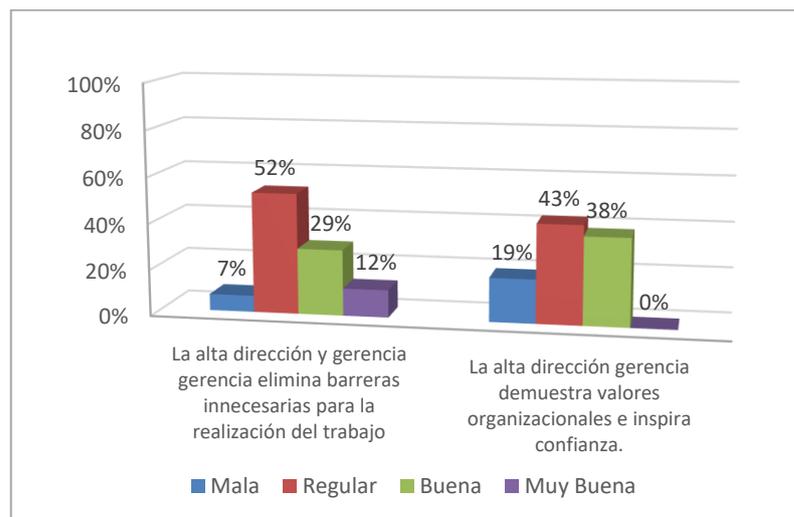


Figura 3. Barreras en el trabajo, valores y confianza

La mayoría de trabajadores (52%) califican la eliminación de barreras innecesarias para la realización del trabajo como regular, el 29% lo califican como buena, el 7% como mala y el 12% como muy buena.

El 43% de trabajadores califican los valores organizacionales y la confianza de en la alta dirección o gerencia como regular, el 38% lo califican como buena y el 19% como mala.

PRÁCTICAS DE COMPROMISO CON LOS EMPLEADOS

Tabla 4
Trabajo bien organizado y aprovechamiento las habilidades

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• El trabajo está organizado eficazmente	6	14%	21	50%	13	31%	2	5%	42	2.26
• Se hace un buen uso de los talentos y habilidades de los empleados	9	21%	21	50%	11	26%	1	2%	42	2.10

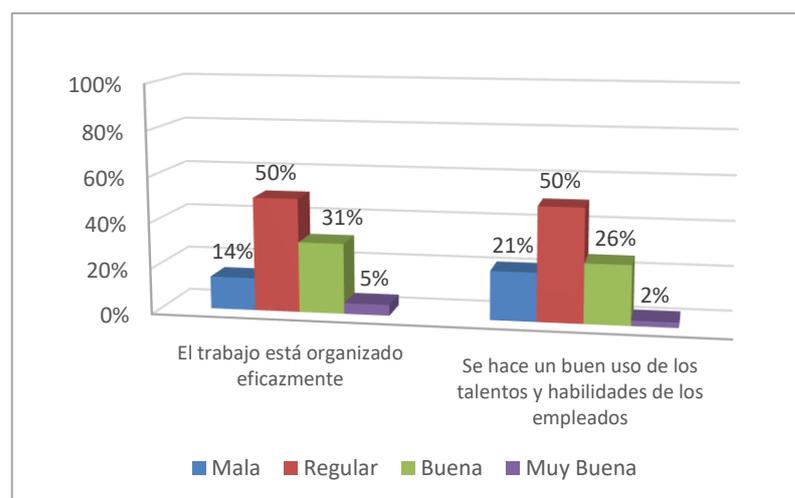


Figura 4. Trabajo bien organizado y aprovechamiento las habilidades

Respecto a si el trabajo está organizado eficientemente, el 50 de trabajadores lo califican como regular, el 31% lo califican como buena, el 14% como mala y el 5% como muy buena.

El 50% de trabajadores califican el buen uso de los talentos y habilidades de los trabajadores como regular, el 26% lo califican como buena, el 21% como mala y el 2% como muy buena.

Tabla 5
Puestos de trabajo seguros, reconocimientos y ascenso

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• Los empleados están seguros en sus trabajos	6	14%	21	50%	12	29%	3	7%	42	2.29
• Los empleados son reconocidos por sus logros y disponer de oportunidades para ascender	9	21%	20	48%	12	29%	1	2%	42	2.12

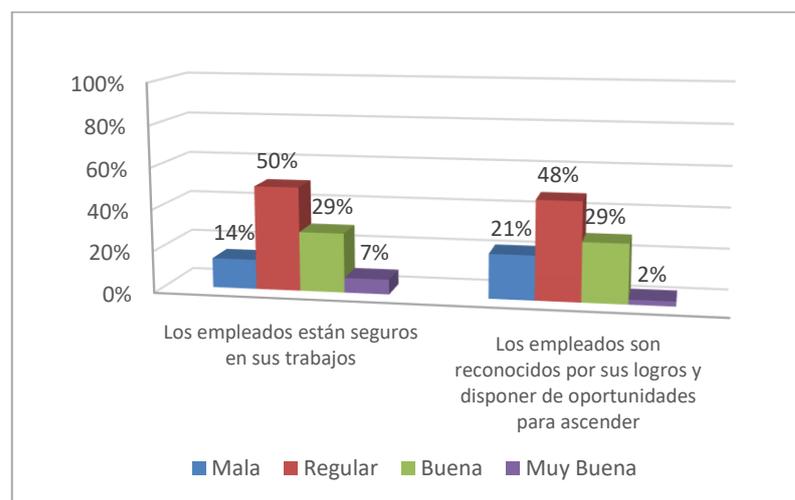


Figura 5. Puestos de trabajo seguros, reconocimientos y ascenso

El 50% de trabajadores califican la seguridad en sus trabajos como regular, el 29% lo califican como buena, el 14% como mala y el 7% como muy buena.

Respecto a si los empleados son reconocidos por sus logros y disponen de oportunidades para ascender, el 48% de trabajadores lo califican como regular; el 29% lo califican como buena, el 21% como mala y el 2% como muy buena.

Tabla 6
Carga de trabajo / funciones / equilibrio vida – trabajo

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• La carga de trabajo permite que los empleados cumplan bien sus funciones	4	10%	22	52%	13	31%	3	7%	42	2.36
• La carga de trabajo permite que logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar.	8	19%	21	50%	12	29%	1	2%	42	2.14

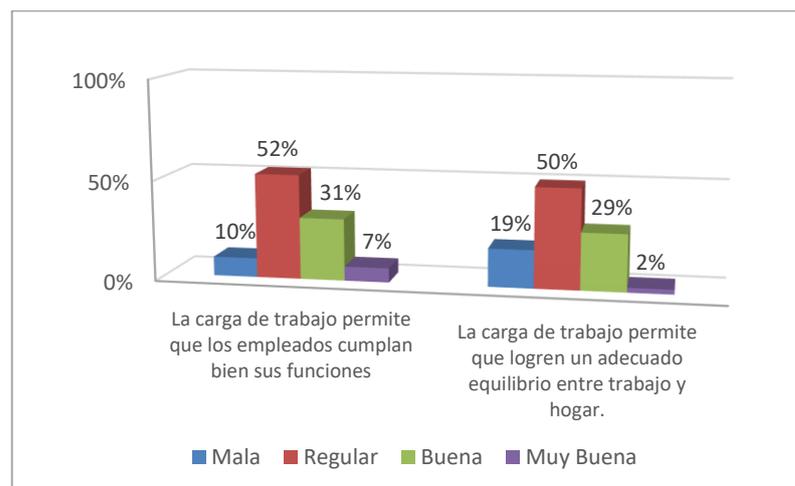


Figura 6. Carga de trabajo / funciones / equilibrio vida – trabajo

El 50% de trabajadores califican la seguridad en sus trabajos como regular, el 29% lo califican como buena, el 14% como mala y el 7% como muy buena.

Respecto a si la carga de trabajo permite un adecuado equilibrio entre el trabajo y el hogar, el 50% de trabajadores lo califican como regular; el 29% lo califican como buena, el 19% como mala y el 2% como muy buena.

PRÁCTICAS DE OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

Tabla 7

Procesos de trabajo bien definidos y la capacitación es eficaz

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos	5	12%	19	45%	15	36%	3	7%	42	2.38
• Los empleados están bien capacitados o entrenados en los procesos de trabajo.	8	19%	19	45%	14	33%	1	2%	42	2.19

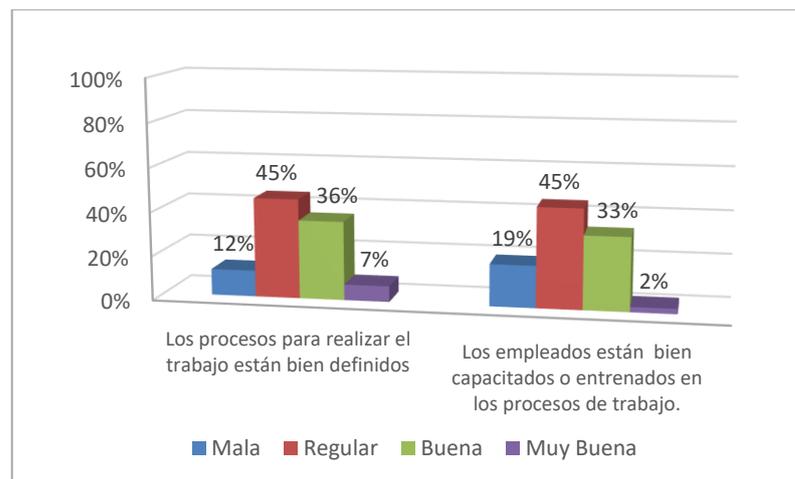


Figura 7. Procesos de trabajo están bien definidos y la capacitación es eficaz

El 45% de trabajadores califican la definición de los procesos para la realización del trabajo como regular, el 36% lo califican como buena, el 12% como mala y el 7% como muy buena.

Respecto a si los empleados están bien capacitados en los procesos del trabajo, el 45% de trabajadores lo califican como regular; el 33% lo califican como buena, el 19% como mala y el 2% como muy buena.

Tabla 8
Condiciones de trabajo (materiales, Tecnología) y alto desempeño

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan	5	12%	21	50%	13	31%	3	7%	42	2.33
• Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño	8	19%	18	43%	15	36%	1	2%	42	2.21

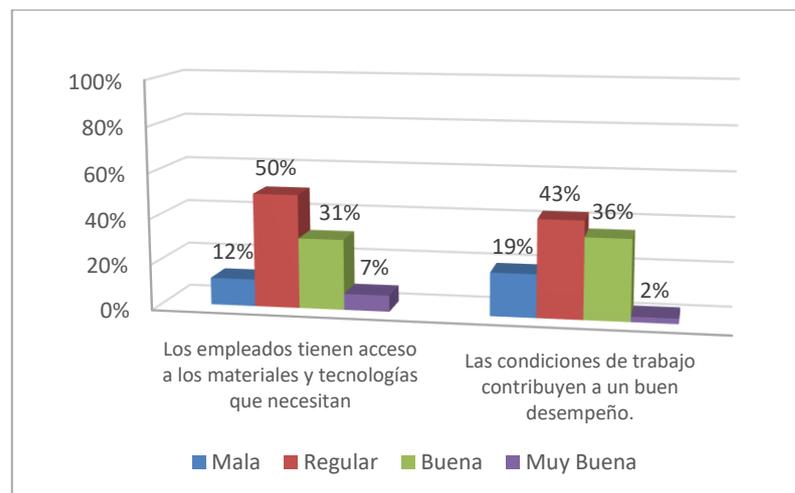


Figura 8. Condiciones de trabajo (materiales, Tecnología) contribuyen al alto desempeño

El 50% de trabajadores califican el acceso a los materiales y tecnologías necesarias para el trabajo como regular, el 31% lo califican como buena, el 12% como mala y el 7% como muy buena.

El 43% de trabajadores califican la contribución del trabajo al desempeño como regular, el 36% lo califican como buena, el 19% como mala y el 2% como muy buena.

Tabla 9
El alto desempeño (calidad) se espera y es recompensado.

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• Los empleados son responsables de realizar un trabajo de alta calidad;	7	17%	18	43%	13	31%	4	10%	42	2.33
• Las recompensas y ascensos se basan en las capacidades y calidad del trabajo.	8	19%	19	45%	14	33%	1	2%	42	2.19

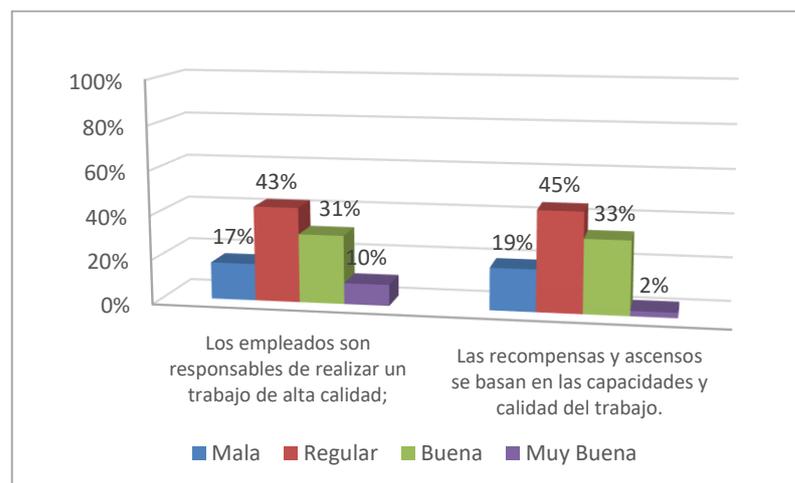


Figura 9. El alto desempeño (calidad) se espera y es recompensado.

El 50% de trabajadores califican la responsabilidad de los empleados en el trabajo de calidad como regular, el 31% lo califican como buena y el 17% como mala.

Respecto a si las recompensas y ascensos se basan en las capacidades y calidad del trabajo, el 45% de trabajadores lo califican como regular, el 33% lo califican como buena, el 19% como mala y el 2% como muy buena.

PRACTICAS SOBRE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Tabla 10

Estímulo de nuevas ideas y resolución de problemas

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• Se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo	4	10%	22	52%	14	33%	2	5%	42	2.33
• Se busca el aporte de los empleados en la resolución de problemas.	5	12%	22	52%	14	33%	1	2%	42	2.26

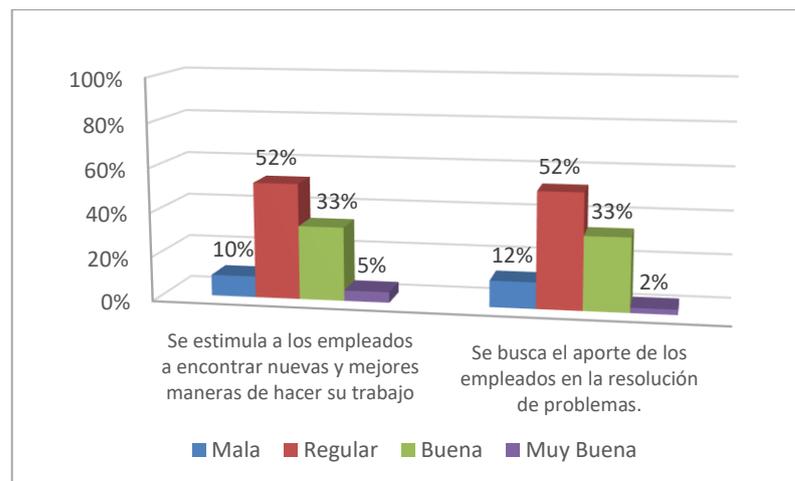


Figura 10. Se estimula nuevas ideas y resolución de problemas

El 50% de trabajadores califican la estimulación de los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo como regular, el 33% lo califican como buena, el 10% como mala y el 5% como muy buena.

Respecto a si se busca el aporte de los empleados en la resolución de problemas la mayoría (52%) lo califican como regular, el 33% lo califican como buena, el 12% como mala y el 2% como muy buena.

Tabla 11

Capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
• La capacitación es práctica y está en línea con las metas de la organización	5	12%	19	45%	15	36%	3	7%	42	2.38
• Se capacita a los empleados mediante tecnologías relacionadas con el trabajo.	8	19%	21	50%	12	29%	1	2%	42	2.14

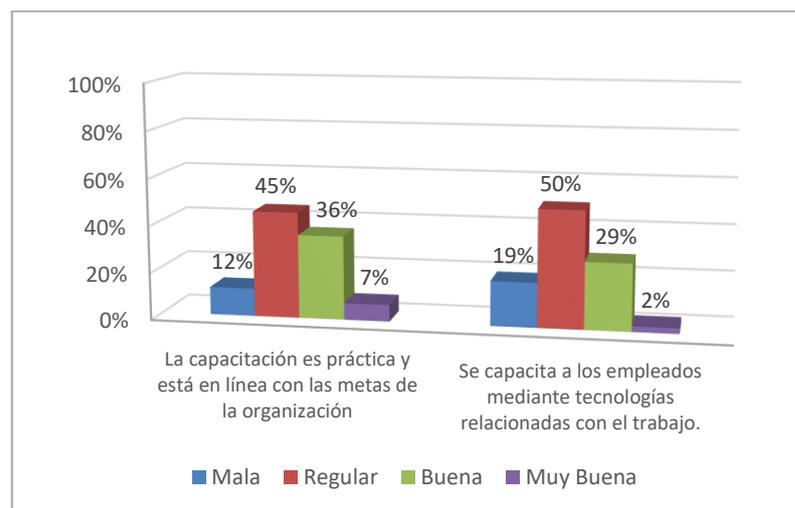


Figura 11. Capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología

El 45% de trabajadores califican la capacitación práctica y en línea con las metas de la organización como regular, el 36% lo califican como buena, el 12% como mala y el 7% como muy buena.

Respecto a la capacitación a los empleados mediante tecnologías relacionadas con el trabajo el 50% de trabajadores lo califican como regular, el 29% lo califican como buena, el 19% como mala y el 2% como muy buena.

Tabla 12
Aprendizaje valorado y prioritario

Ítems	Mala		Regular		Buena		Muy buena		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
El comportamiento de la alta dirección demuestra sistemáticamente que el aprendizaje es valorado,	7	17%	18	43%	14	33%	3	7%	42	2.31
Los ejecutivos consistentemente hacen del aprendizaje una prioridad.	6	14%	20	48%	15	36%	1	2%	42	2.26

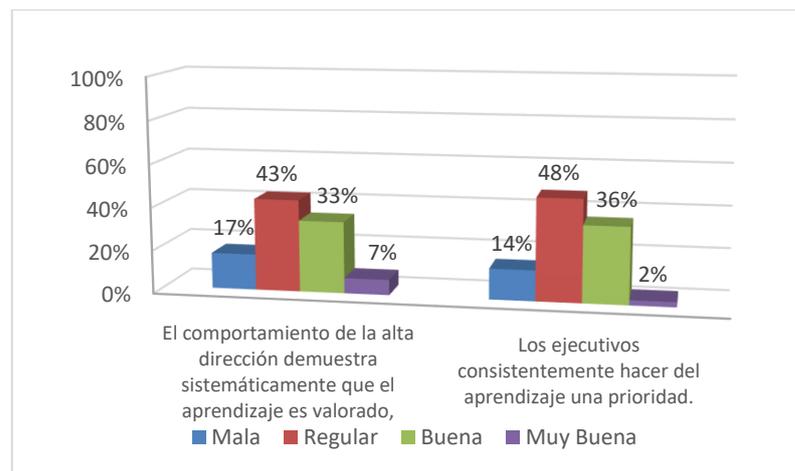


Figura 12. El aprendizaje es valorado y prioridad

Respecto al comportamiento de la alta dirección respecto a la valoración del aprendizaje de los trabajadores el 43% de encuestados lo califican como regular, el 33% lo califican como buena, el 17% como mala y el 7% como muy buena.

El 48% de trabajadores califican la prioridad de los ejecutivos para el aprendizaje como regular, el 36% lo califican como buena, el 14% como mala y el 2% como muy buena.

SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Tabla 13

Percepción de la satisfacción con las prácticas de liderazgo

Ítems	Nada satisfecho		Poco Satisfecho		satisfecho		Muy satisfecho		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Satisfacción con la comunicación en el trabajo.	8	19%	23	55%	11	26%	0	0%	42	2.07
Satisfacción con la colaboración en el trabajo	5	12%	23	55%	11	26%	3	7%	42	2.29
Satisfacción con la supervisión en el trabajo	10	24%	19	45%	10	24%	3	7%	42	2.14

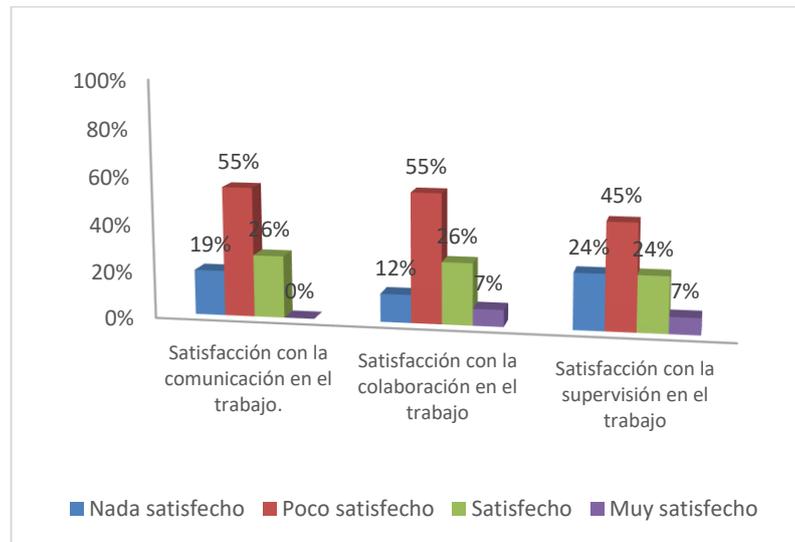


Figura 13. Percepción de la satisfacción con las prácticas de liderazgo

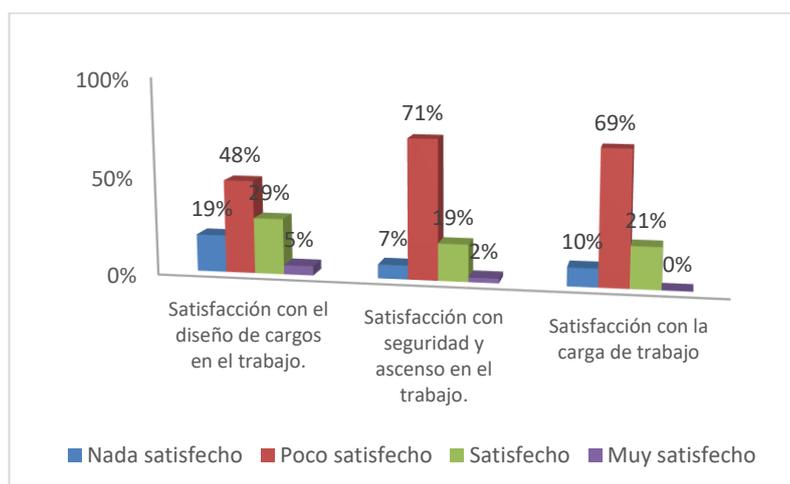
Respecto a la percepción de la satisfacción con la comunicación en el trabajo, el 55% se considera poco satisfecho, el 26% se considera satisfecho, el 19% nada satisfecho y ninguno consideró el calificativo de muy satisfecho.

El 55% de los trabajadores se consideran poco satisfechos con la colaboración en el trabajo, el 26% se consideran satisfechos, el 12% nada satisfecho y 7% muy satisfecho.

Respecto a la percepción de la satisfacción con la supervisión en el trabajo y la confianza en los ejecutivos, el 45% se considera poco satisfecho, el 24% se considera satisfecho, el 24% nada satisfecho y el 7% muy satisfecho.

Tabla 14*Percepción de la satisfacción con el compromiso con los Empleados*

Ítem	Nada satisfecho		Poco Satisfecho		satisfecho		Muy satisfecho		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Satisfacción con el diseño de cargos en el trabajo.	8	19%	20	48%	12	29%	2	5%	42	2.19
Satisfacción con seguridad y ascenso en el trabajo.	3	7%	30	71%	8	19%	1	2%	42	2.17
Satisfacción con la carga de trabajo	4	10%	29	69%	9	21%	0	0%	42	2.12

**Figura 14.** Percepción de la satisfacción con el compromiso con los Empleados

Respecto a la percepción de la satisfacción con diseño de cargos en el trabajo, el 48% se considera poco satisfecho, el 29% se considera satisfecho, el 19% nada satisfecho y el 5% se considera muy satisfecho.

El 71% de los trabajadores se consideran poco satisfechos con la seguridad y ascensos en el trabajo, el 9% se consideran satisfechos, el 7% nada satisfecho y 2% muy satisfecho.

El 69% de los trabajadores se consideran poco satisfechos, respecto a la carga del trabajo, el 21% se consideran satisfechos, el 10% nada satisfecho y ninguno se consideró muy satisfecho.

Tabla 15
Percepción de la satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo

Ítems	Nada satisfecho		Poco Satisfecho		satisfecho		Muy satisfecho		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Satisfacción con los procesos y la capacitación	4	10%	28	67%	8	19%	2	5%	42	2.19
Satisfacción con las condiciones de trabajo	6	14%	26	62%	10	24%	0	0%	42	2.10
Satisfacción con las recompensas en el trabajo.	4	10%	26	62%	12	29%	0	0%	42	2.19

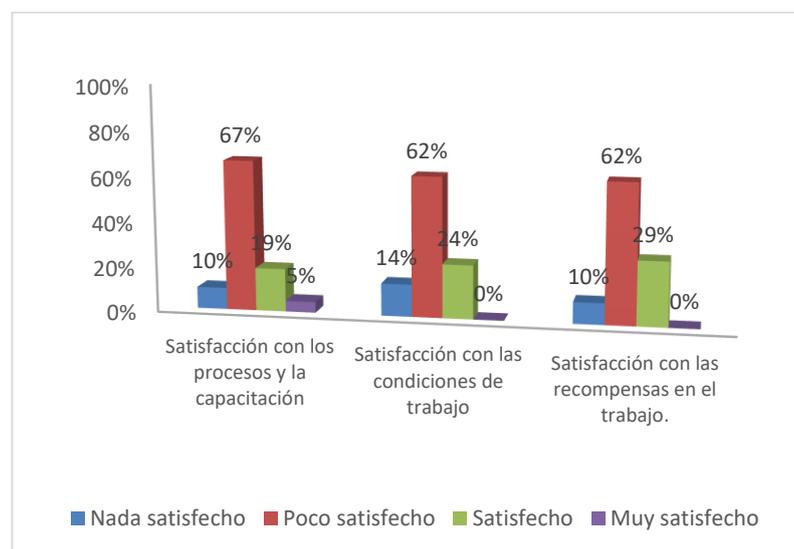


Figura 15. Percepción de la satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo

Respecto a la percepción con los procesos y la capacitación el 67% se considera poco satisfecho, el 19% se considera satisfecho, el 10% nada satisfecho y el 5% muy satisfecho.

El 62% de los trabajadores se consideran poco satisfechos con las condiciones de trabajo, el 24% se consideran satisfechos y el 14% nada satisfecho.

El 62% de los trabajadores se consideran poco satisfechos respecto a las recompensas en el trabajo, el 29% se consideran satisfechos y el 10% nada satisfecho.

Tabla 16

Percepción de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje

Ítems	Nada satisfecho		Poco Satisfecho		satisfecho		Muy satisfecho		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Satisfacción con el estímulo en el trabajo.	11	26%	21	50%	10	24%	0	0%	42	1.98
Satisfacción con la capacitación en el trabajo.	6	14%	26	62%	10	24%	0	0%	42	2.10
Satisfacción con el aprendizaje en el trabajo.	6	14%	29	69%	7	17%	0	0%	42	2.02

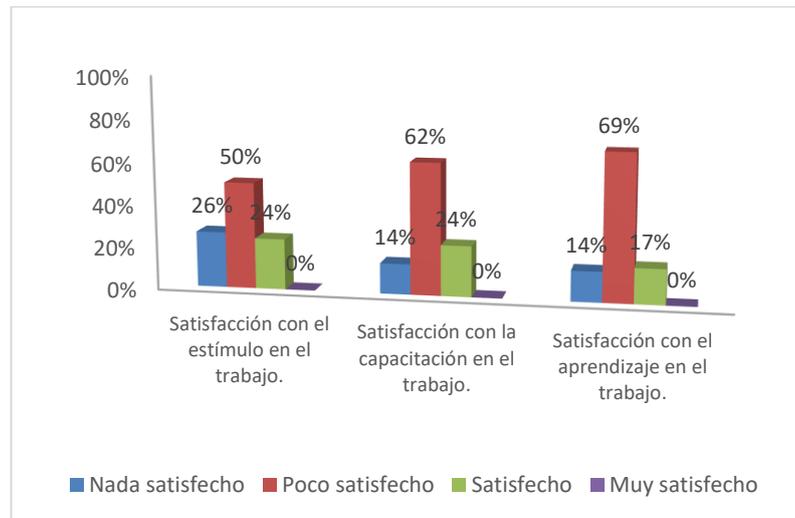


Figura 16. Percepción de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje

El 50% de los trabajadores se consideran poco satisfechos con el estímulo en el trabajo, el 24% se consideran satisfechos, el 26% nada satisfecho y ninguno consideró el calificativo de muy satisfecho.

Respecto a la percepción de la satisfacción con la capacitación en el trabajo, el 62% se considera poco satisfecho, el 24% satisfecho, el 14% nada satisfecho y ninguno consideró el calificativo de muy satisfecho.

Respecto al aprendizaje en el trabajo, el 69% se considera poco satisfecho, el 17% se considera satisfecho, el 14% nada satisfecho y ninguno consideró el calificativo de muy satisfecho.

5.1.2. Discusión de resultados

GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

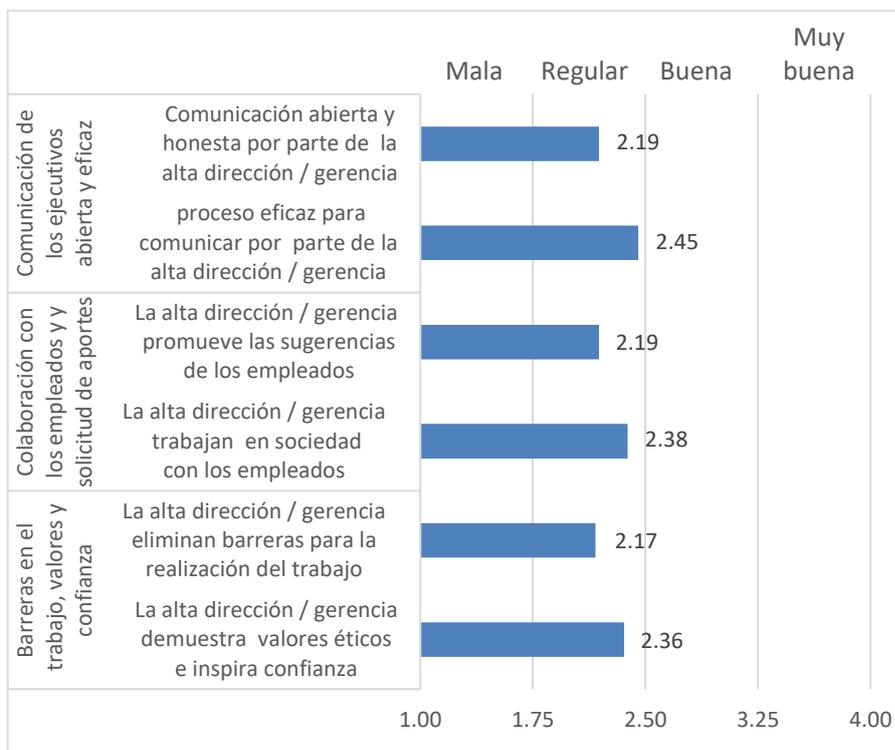


Figura 17. Calificativo promedio de las prácticas de liderazgo.

En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con las prácticas de liderazgo son calificados en promedio en el rubro regular, siendo los más altos en este rubro el proceso eficaz para comunicar y el trabajo en sociedad con los empleados, los valores éticos y confianza, por parte de los ejecutivos, con calificación de 2.45, 2.38 y 2.36, respectivamente; y, los más bajos la comunicación de los ejecutivos y que se promueva las sugerencias de los empleados, con un calificación de 2.19 y la eliminación de barreras innecesarias para la realización del trabajo, con un calificación de 2.17.

Romero (2017). Respecto a las prácticas de liderazgo señala que la gestión directiva siempre ayuda a logro de los objetivos y casi siempre para la productividad.

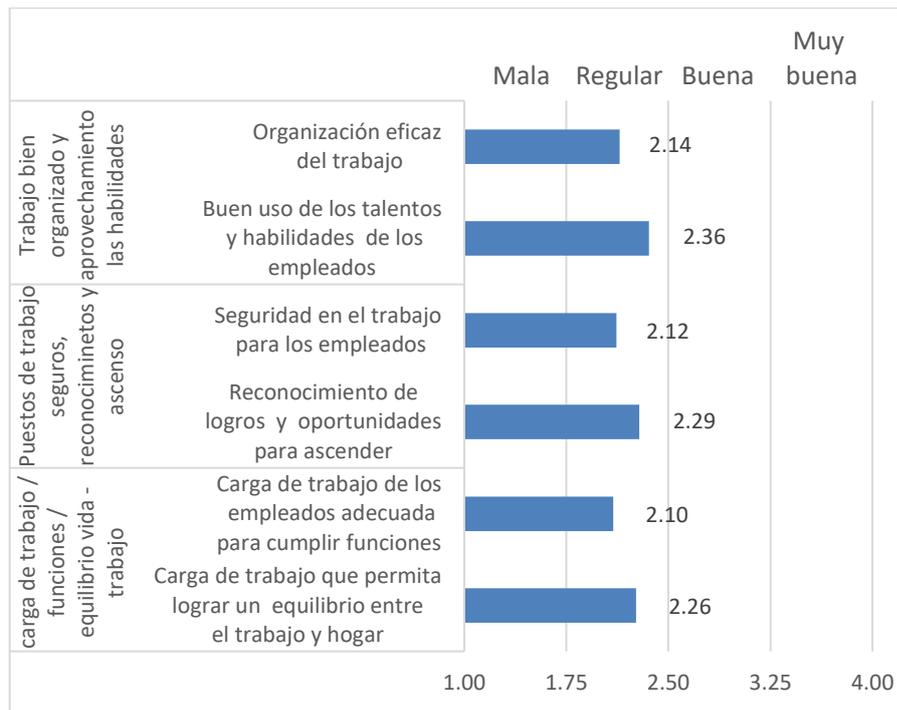


Figura 18. Calificativo promedio del compromiso con los empleados

En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con las prácticas sobre el compromiso con los empleados son calificados en promedio en el rubro regular, siendo los más altos el uso del talento y habilidades de los empleados, el reconocimiento de logros y oportunidades para ascender, con un calificativo de 2.36 y 2.29 respectivamente; y, los más bajos, el equilibrio entre el trabajo y el hogar con un calificativo de 2.26, la organización del trabajo con 2.14, la seguridad en el trabajo con 2.12 y la carga de trabajo adecuada para cumplir las funciones con un calificativo de 2.10.

Massaro (2015) señala al respecto, que los planes de incentivos que recibían los empleados en las empresas de tecnología en Colombia, se puede inferir que dichos planes debían estar más ajustados a las necesidades puntuales de los empleados y líderes y más acordes al grado de esfuerzo puesto en el desempeño de sus tareas.

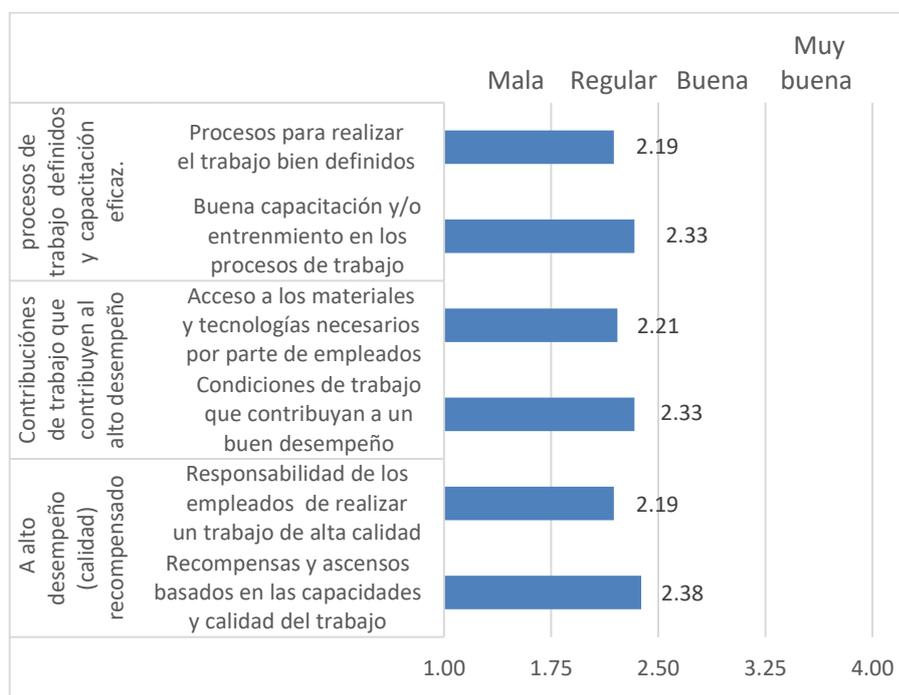


Figura 19. Calificativo promedio optimización de la fuerza de trabajo

En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con la optimización de la fuerza de trabajo son calificados en promedio en el rubro regular, siendo los más altos en este rubro, las recompensas y ascensos basados en la capacidad y la calidad del trabajo, la contribución de las condiciones de trabajo al desempeño y la capacitación en los procesos del trabajo con calificativos de 2.38, 2.33 y 2.33, respectivamente.

Los rubros con calificativos más bajos fueron, la definición de los procesos para la realización del trabajo y la responsabilidad de los empleados para un trabajo de calidad, ambos con un calificativo promedio de 2.19 y el acceso a materiales y tecnología con un calificativo de 2.21.

Al respecto Arrobo (2013), señala que la gestión del talento humano en función de las competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos, permite la organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la empresa.

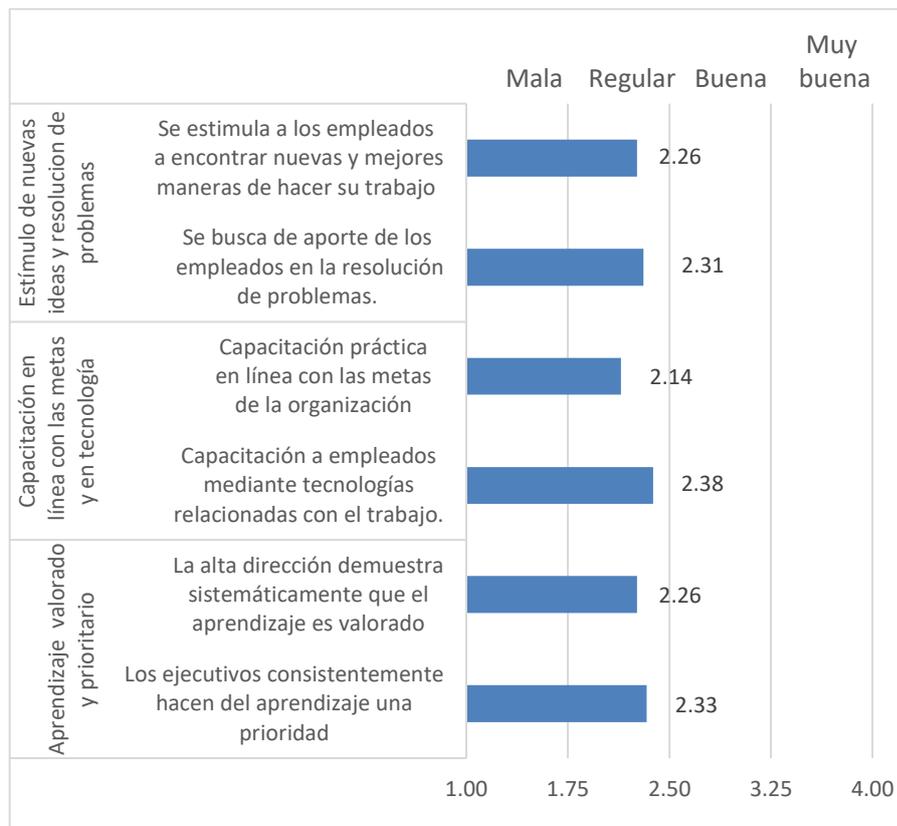


Figura 20. Calificativo promedio capacidad de aprendizaje

En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje son calificados en promedio en el rubro regular, siendo los más altos en este rubro, la capacitación a empleados mediante tecnologías, prioridad del aprendizaje y la búsqueda de aportes de los empleados para la resolución de problemas con calificativos de 2.38, 2.33 y 2.31, respectivamente; y, los más bajos la estimulación a los empleados para mejorar la forma de hacer su trabajo con un calificativo y la valoración del aprendizaje con un calificativo, en ambos casos de 2.26 y la capacitación práctica en línea con las metas con un calificativo de 2.14.

Sobre el tema Massaro (2015) señala que los líderes de tecnología y del área comercial, de las empresas de tecnología en Colombia, que fueron entrevistados, abogaban por el crecimiento profesional de sus empleados a cargo, a través de programas de certificaciones específicas para cada puesto dentro del área, como una forma de garantizar la calidad en los servicios otorgados a los clientes, aunque este incentivo al crecimiento profesional de los empleados, no se daba en todos los casos por igual.

Alonso y Matta (2011), encuentra en su investigación que la participación en la resolución de problemas del trabajo las puntuaciones más frecuentes se encuentran para el grupo de siempre; casi siempre en un grupo de colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les ha permitido participación en la resolución de problemas del trabajo.

Por su parte Martínez (2013) destaca la importancia de planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

SATISFACCIÓN

Satisfacción con el liderazgo

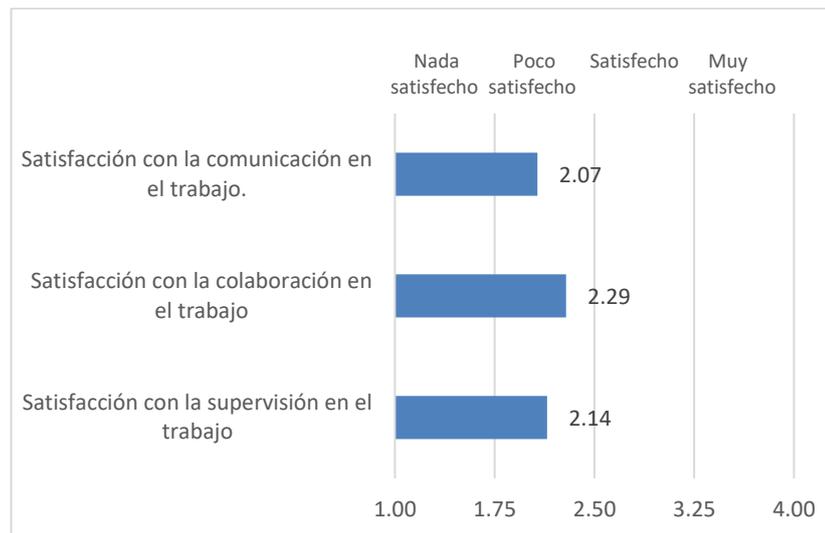


Figura 21. Calificativo promedio de la satisfacción con las Prácticas de liderazgo.

El calificación promedio de la satisfacción con el liderazgo, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción, siendo el más alto en este rango la satisfacción con la colaboración en el trabajo con un calificación de 2.29, la satisfacción con la supervisión y la comunicación en el trabajo de 2.14 y 2.07 respectivamente.

Romero (2017), respecto a la dirección ejercida señala que el grado de satisfacción respecto a la libertad otorgada por los directivos para desempeñar su trabajo, es percibido de manera muy similar; tanto los docentes y trabajadores administrativos, así como directivos, de la Facultad CECA, lo califican en el rango de muy satisfechos. Del mismo modo los docentes y trabajadores administrativos respecto a la información relacionada con la labor que desempeñan, se consideran satisfechos, sin embargo en el caso de los docentes y administrativos el calificativo es más cercano a la a la insatisfacción.

Por otro lado, Romero, encuentra en su estudio que los docentes y administrativos se sienten poco satisfechos en el componente relacionado con el tiempo dedicado por los directivos hacia los trabajadores, así mismo, encuentra que no hay diferencias en la percepción de los directivos con los docentes y trabajadores administrativos respecto a l rubro relacionado con la libertad otorgada para desempeño

Satisfacción con el compromiso con los empleados

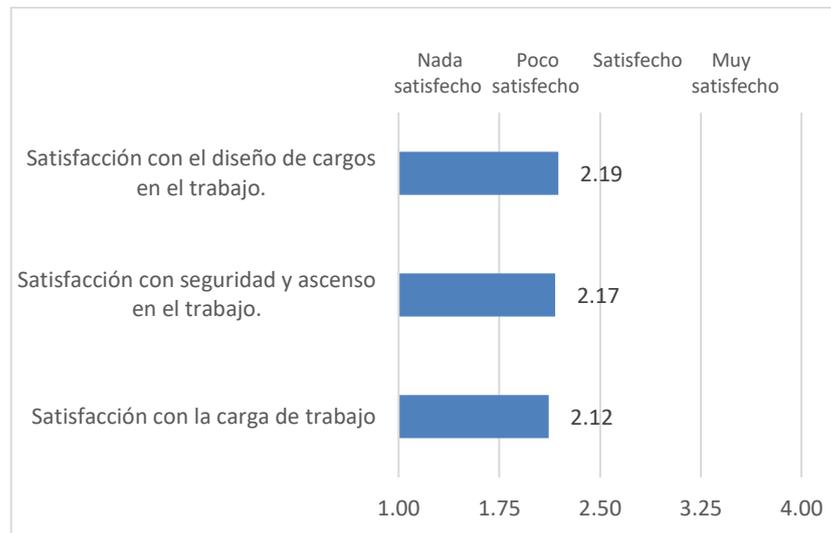


Figura 22. Calificativo promedio de la satisfacción con el compromiso con los empleados

El calificativo promedio de la satisfacción con el compromiso con los empleados, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción, con un calificativo de 2.19 respecto al diseño de cargos en el trabajo; de 2.17 con la seguridad y ascenso en el trabajo y de 2.14 con la carga de trabajo.

Romero (2017) señala al respecto, que los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad CECA, perciben insatisfacción respecto a los reconocimientos por la labor realizada, mientras que por su parte la percepción de directivos, aun siendo de poca satisfacción, marca una tendencia hacia la satisfacción.

Por su parte Massaro (2015), encuentra en su estudio realizado en las empresas de tecnología en Colombia, que los empleados y líderes que fueron entrevistados, en una amplia mayoría se hallaban motivados para trabajar y

cumplir sus tareas en la empresa, lo que me permitió inferir que en estas empresas que fueron consultadas, la gente en general se hallaba satisfecha con su trabajo y que la fuente principal de su motivación eran cuestiones relacionadas con el sentido de posición y jerarquía a la que podían aspirar dentro de su empresa.

Ruiz (2014), también señala que la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, estas son el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo, falta reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se brinda oportunidad para desarrollar sus habilidades, no tiene muchas posibilidades de ser ascendido, falta de atención por parte de superiores a sus sugerencias.

Satisfacción con la fuerza de trabajo

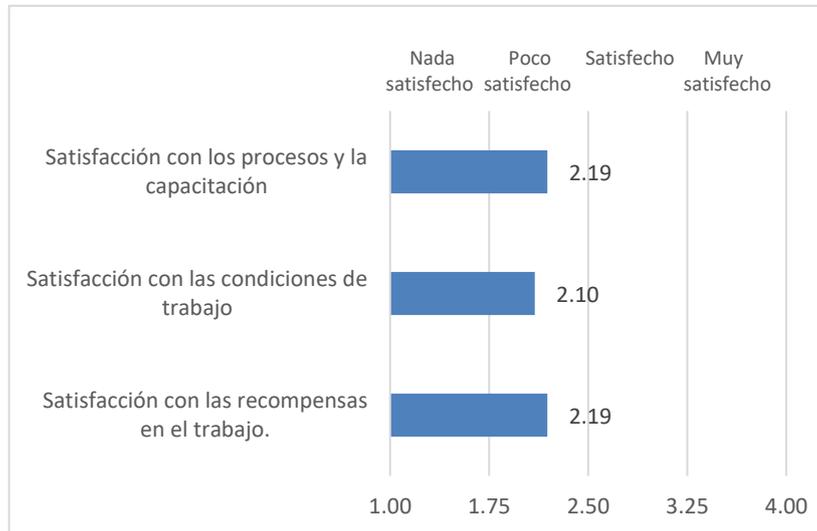


Figura 23. Calificativo promedio de la satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo

El calificativo promedio de la satisfacción con la fuerza de trabajo, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción, con un calificativo de 2.19 respecto a la satisfacción con los procesos y la capacitación, igualmente recibe un calificativo de 2.19 la percepción de la satisfacción con las recompensas en el trabajo y con un calificativo de 2.10 la satisfacción con las condiciones de trabajo.

Massaro 2015) al respecto encuentra en su investigación, realizada en las empresas de tecnología en Colombia, que los incentivos materiales formaban parte de los factores de motivación para el personal.

Romero (2017) señala, en este ámbito, que los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad CECA, se sienten poco satisfechos respecto a las recompensas por hacer bien el trabajo.

Ruiz (2014), también señala que la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, entre estas el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo.

Satisfacción con la capacidad de aprendizaje

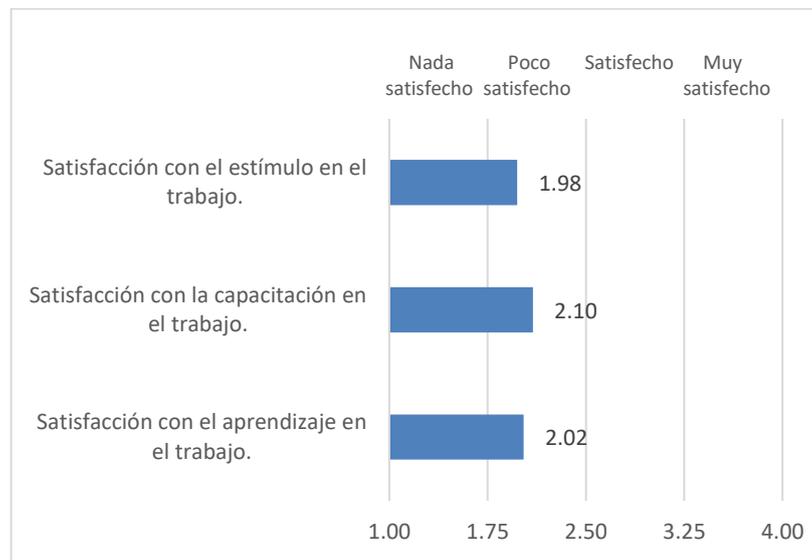


Figura 24. Calificativo promedio de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje

El calificativo promedio de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción; con un calificativo de 2.10 respecto a la capacitación en el trabajo; con un calificativo

de 2.02 respecto a la satisfacción con el aprendizaje en el trabajo y con un calificativo de 1.98 la satisfacción con los estímulos en el trabajo

Romero (2017), señala que los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad CECA, se sienten poco satisfechos, respecto las oportunidades para desarrollar capacidades.

Ruiz (2014), también señala que la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, entre estas el nivel de satisfacción con la libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo.

5.2. Contrastación de la hipótesis:

5.2.1. Prácticas de liderazgo satisfacción de los trabajadores

H₁ Existe relación entre las deficiencias en las practicadas de liderazgo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

H₀ No existe relación entre las deficiencias en las practicadas de liderazgo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C

Tabla cruzada Prácticas de liderazgo*Satisfacción de los trabajadores

Recuento

		Satisfacción de los trabajadores		Total
		Insatisfecho	Satisfecho	
Prácticas de liderazgo	Mala	3	0	3
	Regular	23	0	23
	Buena	5	11	16
Total		31	11	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,218 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	28,429	2	,000
Asociación lineal por lineal	19,452	1	,000
N de casos válidos	42		

El resultado de Chi Prueba (calculada) de 24,22 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alternativa del estudio H₁.

5.2.2. Prácticas de compromiso con los empleados

H_1 Existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre el compromiso de los empleados y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

H_0 No existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre el compromiso de los empleados y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

Tabla cruzada Compromiso con los empleados*Satisfacción de los trabajadores

Recuento

		Satisfacción de los trabajadores		Total
		Insatisfecho	Satisfecho	
Compromiso con los empleados	Mala	3	0	3
	Regular	21	3	24
	Buena	7	8	15
Total		31	11	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,108 ^a	2	,011
Razón de verosimilitud	9,491	2	,009
Asociación lineal por lineal	8,176	1	,004
N de casos válidos	42		

El resultado de Chi Prueba (calculada) de 9,11 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa del estudio H_1 .

5.2.3. Practicadas de optimización de la fuerza trabajo

H_1 Existe relación entre las deficiencias en las practicadas de optimización de la fuerza trabajo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

H_0 No existe relación entre las deficiencias en las practicadas de optimización de la fuerza trabajo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

Tabla cruzada Optimización de la fuerza de trabajo*Satisfacción de los trabajadores

Recuento

		Satisfacción de los trabajadores		Total
		Insatisfecho	Satisfecho	
Optimización de la fuerza de trabajo	Mala	4	0	4
	Regular	20	0	20
	Buena	7	11	18
Total		31	11	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,871 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	24,246	2	,000
Asociación lineal por lineal	15,667	1	,000
N de casos válidos	42		

El resultado de Chi Prueba (calculada) de 19,87 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa del estudio H_1 .

5.2.4. Prácticas sobre la capacidad de aprendizaje

H_1 Existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje, y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

H_0 No existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje, y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.

Tabla cruzada Capacidad de aprendizaje*Satisfacción de los trabajadores

Recuento

		Satisfacción de los trabajadores		Total
		Insatisfecho	Satisfecho	
Capacidad de aprendizaje	Mala	5	0	5
	Regular	18	2	20
	Buena	8	9	17
Total		31	11	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,779 ^a	2	,005
Razón de verosimilitud	11,792	2	,003
Asociación lineal por lineal	9,328	1	,002
N de casos válidos	42		

El resultado de Chi Prueba (calculada) de 10,78 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa del estudio H_1 .

5.2.1. Relación entre la gestión del recurso humano y la satisfacción de los trabajadores

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión del recurso humano * Satisfacción de los trabajadores	42	100,0%	0	0,0%	42	100,0%

Tabla cruzada Gestión del recurso humano*Satisfacción de los trabajadores

Recuento

		Satisfacción de los trabajadores		Total
		Insatisfecho	Satisfecho	
Gestión del recurso humano	Mala	5	0	5
	Regular	21	2	23
	Buena	5	9	14
Total		31	11	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,926 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	16,464	2	,000
Asociación lineal por lineal	13,053	1	,000
N de casos válidos	42		

El resultado de la Chi Prueba (calculada) de 15,92 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2), por lo tanto se establece que existe relación significativa entre las dos variables estudiadas.

CONCLUSIONES

Existen deficiencias en la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. lo que afecta la satisfacción de los trabajadores:

1. En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con las prácticas de liderazgo son calificados en promedio en el rubro regular, (entre 2.17 y 2.45), del mismo modo el calificativo promedio de la satisfacción con el liderazgo, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción con un calificativo que va desde 2.07 a 2.29; en este rubro de la gestión del recurso humano, se encuentra que existe relación entre las deficiencias en las practicadas de liderazgo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.; el resultado de Chi Prueba (calculado) de 24,22 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2).
2. En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados la practicas sobre el compromiso con los empleados son calificados en promedio en el rubro regular (entre 2.10 y 2.36), por su parte el calificativo promedio de la satisfacción con el compromiso de los los empleados, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción, con un calificativo que va desde 2.14 a 2.17; en este rubro de la gestión del recurso humano, se encuentra que existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre el compromiso de los empleados y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.; el resultado de Chi Prueba

(calculado) de 9,11 es mayor que 5,99 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2).

3. En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con las practicas sobre la optimización de la fuerza de trabajo son calificados en promedio en el rubro regular (entre 2.19 y 2.38), del mismo modo el calificativo promedio de la satisfacción con con la fuerza de trabajo, es percibido por los trabajadores en un rango de poca satisfacción, con un calificativo que va desde 2.10 a 2.19; en este rubro de la gestión del recurso humano existe relación entre las deficiencias en las practicadas de optimización de la fuerza trabajo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.; el resultado de Chi Prueba (calculada) de 19,87 es mayor que 5,59 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2).

4. En una escala del 1 al 4, todos los ítems relacionados con las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje son calificados en promedio en el rubro regular (de 2.14 a 2.38); por su parte el calificativo promedio de la satisfacción con la capacidad de aprendizaje, es percibido en un rango de poca satisfacción; con un calificativo que va de 1.98 a 2.10; en este rubro de la gestión del recurso humano se encuentra que existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobres la capacidad de aprendizaje, y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C.; el resultado de Chi Prueba (calculada) de 10,78 es mayor que 5,59 (Chi tabulado, con un grado de libertad de 2).

RECOMENDACIONES

1. La empresa VIETTEL Perú S.A.C. debe tener en cuenta los indicadores relacionados con las prácticas de liderazgo, en este sentido la alta dirección y la gerencia debe ser más abierta en sus comunicaciones y tienen un proceso eficaz para comunicar, debe recoger las sugerencias de sus empleados trabajar en sociedad con ellos y eliminar barreras innecesarias para la realización del trabajo demostrando valores organizacionales y confianza, con la finalidad de mejorar la satisfacción de los trabajadores respecto al liderazgo.
2. La empresa VIETTEL Perú S.A.C. debe tener en cuenta los indicadores relacionados con las prácticas de compromiso con los empleados, en la empresa el trabajo debe organizarse eficazmente haciendo un mejor uso de los talentos y habilidades de los empleados, brindarles seguridad en su trabajo, reconociéndoles sus logros y fomentando oportunidades de ascenso, procurar asignar la carga de manera tal que permita los empleados cumplir bien sus funciones logrando un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar, con la finalidad de mejorar la satisfacción de los trabajadores respecto al compromiso con los empleados.
3. La empresa VIETTEL Perú S.A.C. debe tener en cuenta los indicadores relacionados con las prácticas de optimización de la fuerza de trabajo, en este sentido en la empresa debe buscar que sus procesos de trabajo estén

bien definidos y una capacitación eficaz, las condiciones de trabajo (acceso a materiales y tecnología) deben ser proporcionados de manera tal que contribuyen al alto desempeño, concientizar a los empleados sobre la responsabilidad de realizar un trabajo de alta calidad y basar recompensas y mejoras basados en las capacidades y calidad del trabajo, estos aspectos contribuirán a mejorar la satisfacción de los trabajadores en aspectos relacionados con la fuerza de trabajo. .

4. La empresa VIETTEL Perú S.A.C. debe tener en cuenta los indicadores relacionados con las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje, en este sentido en la empresa debe estimular a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo de manera tal que éstos aporten en la resolución de problemas, debe mejorar la capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología, la alta dirección o gerencia debe demostrar que el aprendizaje es valorado y prioritario.

Impulsados estos factores relacionados con la gestión del recurso humano, la empresa debe realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción de sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso R. L. y Matta P. M. (2011) *Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT- Año 2010* (Tesis de pregrado) Universidad del Valle. Colombia.
- Arrobo W. J. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador
- Bassi L. y McMurrer D. (Marzo, 2007) *Maximice su retorno sobre las personas.* Harvard Business Review América latina.
- García-Revilla L. (2006). *El factor humano en la empresa. Gestión y administración de recursos humanos.* España: EOI (Escuela de Organización Industrial). MBA- Edición.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2014) *Metodología de la investigación*, sexta edición, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Massaro V. (2015) *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* (Tesis de Maestría). Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Paredes H. M., Reátegui P. N. (2017) *Capacitación empresarial y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Calleria- Pucallpa, 2016.* (Tesis de pregrado) Universidad Privada de Pucallpa. Perú.

- Rivas E. y López M. (2012). *Psicología social y de las organizaciones*, segunda Edición. España: CEDE.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*, décima edición. México: Pearson Educación.
- Ruiz M. Judith (2014) *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Werther W. y Davis K. (2008) *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*, sexta edición (traducción y adaptación Joaquín Mejía Gómez). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

ANEXOS

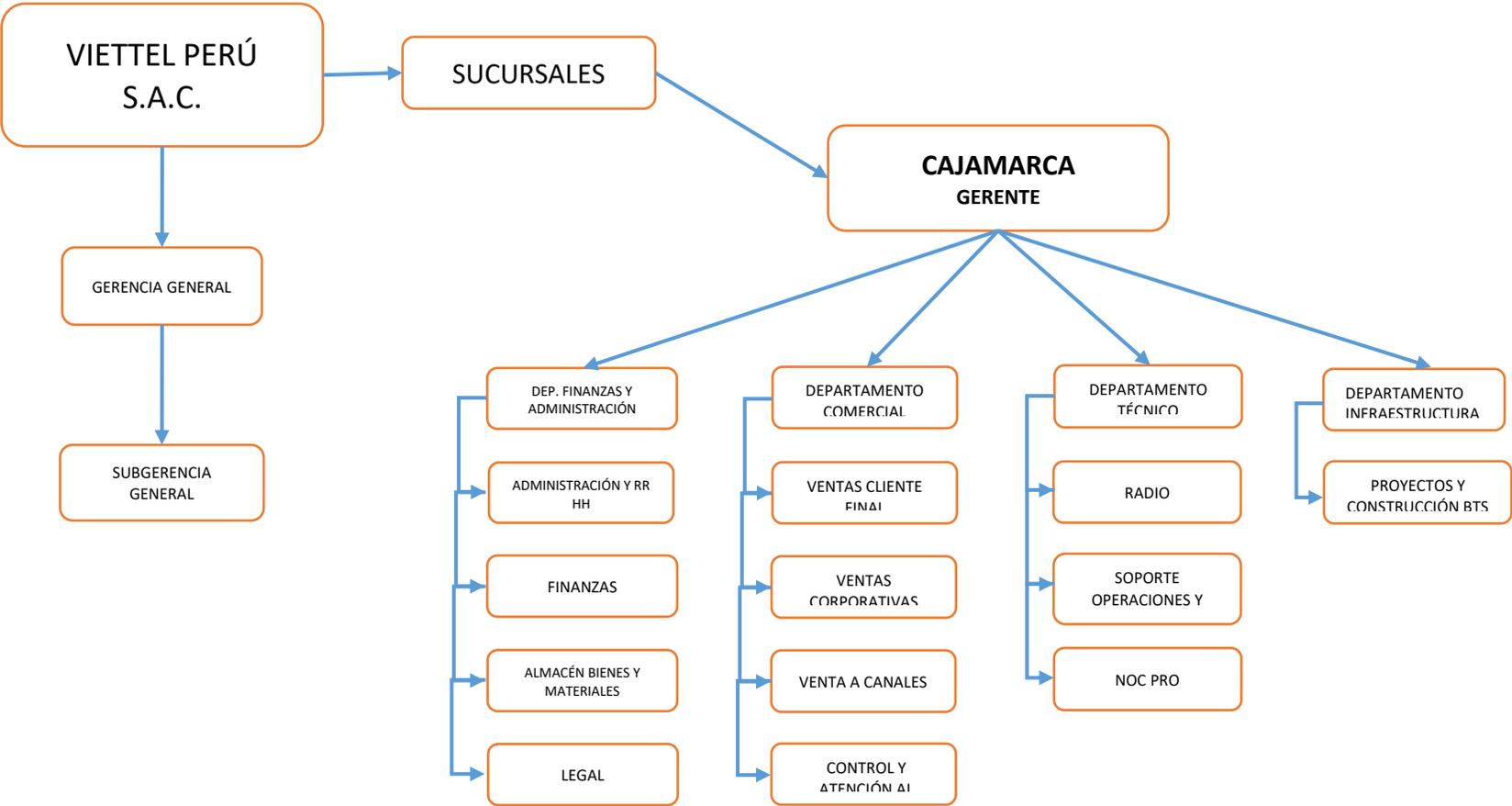
ANEXO 1. Matriz de consistencia metodológica.

TÍTULO: LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VIETTEL PERÚ S.A.C. 2017.								
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
<p>General</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y cómo afecta la satisfacción de los trabajadores?</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe relación entre las prácticas de liderazgo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores? 	<p>General</p> <p>Diagnosticar cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y determinar si afecta la satisfacción de los trabajadores.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe relación entre las prácticas de liderazgo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores. 	<p>General.</p> <p>Existen deficiencias en la gestión del recurso humano en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. lo que afecta la satisfacción de los trabajadores.</p> <p>Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre las deficiencias en las prácticas de liderazgo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C 	Gestión del recurso humano	Prácticas de liderazgo	Comunicación	Valoración de la comunicación de los ejecutivos (abierta, honesta y eficaz)	Encuesta/ cuestionario	Hipotético deductivo
					Colaboración	Valoración de la colaboración con los empleados y solicitud de aportes.		
					Supervisión	Valoración de las barreras en el trabajo, valores y confianza.		
				Prácticas sobre el compromiso de los empleados	Diseño de cargos	Valoración del trabajo bien organizado y aprovechamiento los talentos y habilidades.		
					Seguridad y ascensos	Valoración de la seguridad, reconocimiento de logros y oportunidad y ascenso.		
					Carga de trabajo	Valoración de la Carga de trabajo / funciones / equilibrio vida – trabajo.		
				Prácticas de optimización de la fuerza de trabajo.	Procesos de trabajo y capacitación	Valoración de la definición de procesos de trabajo y la capacitación es eficaz.		
					Condiciones de trabajo y desempeño	Valoración de las condiciones de trabajo (materiales, Tecnología) y contribución al desempeño.		
					Recompensa del alto desempeño.	Valoración si el alto desempeño (calidad) se espera y es recompensado.		
				Prácticas sobre la capacidad de aprendizaje	Estímulo	Valoración del estímulo de nuevas ideas y resolución de problemas.		
					Capacitación	Valoración de la capacitación práctica y en línea con las metas de la organización y en tecnología.		
					Aprendizaje	Valoración si el aprendizaje es valorado y prioritario.		

TÍTULO: LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VIETTEL PERÚ S.A.C. 2017.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre las prácticas sobre el compromiso con los empleados en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores? • ¿Existe relación entre las prácticas sobre la optimización de la fuerza de trabajo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores? • ¿Existe relación entre las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de sus trabajadores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe relación entre las prácticas sobre el compromiso con los empleados en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores. • Determinar si existe relación entre las prácticas de optimización de la fuerza de trabajo en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores. • Determinar si existe relación entre las prácticas sobre la capacidad de aprendizaje en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. y la satisfacción de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre las deficiencias en las prácticas sobre el compromiso de los empleados y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C • Existe relación entre las deficiencias en las practicadas de optimización de la fuerza trabajo y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C • Existe relación entre las deficiencias en las practicadas sobres la capacidad de aprendizaje, y la poca satisfacción de los trabajadores en la empresa VIETTEL Perú S.A.C. 	Satisfacción de los trabajadores	Satisfacción con el liderazgo	Comunicación	Percepción de la satisfacción con la comunicación en el trabajo.	Encuesta/ cuestionario	Hipotético deductivo
					Colaboración	Percepción de la satisfacción con la colaboración en el trabajo		
					Supervisión	Percepción de la satisfacción con la supervisión en el trabajo		
				Satisfacción con el compromiso con los empleados	Cargos	Percepción de la satisfacción con el diseño de cargos en el trabajo.		
					Seguridad y ascensos	Percepción de la satisfacción con seguridad y ascenso en el trabajo.		
					Funciones	Percepción de la satisfacción con la carga de trabajo		
				Satisfacción con la optimización de la fuerza de trabajo	Procesos y capacitación	Percepción de la satisfacción con los procesos y la capacitación		
					Condiciones de trabajo	Percepción de la satisfacción con las condiciones de trabajo		
					Recompensa.	Percepción de la satisfacción con las recompensas en el trabajo.		
				Satisfacción con la capacidad de aprendizaje	Estímulo	Percepción de la satisfacción con el estímulo en el trabajo.		
					Capacitación	Percepción de la satisfacción con la capacitación en el trabajo.		
					Aprendizaje	Percepción de la satisfacción con el aprendizaje en el trabajo.		

ANEXO 2. Organigrama Empresa VIETTEL Perú S.A.C.



ANEXO 3. Personal Empresa VIETTEL Perú S.A.C

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGOS	ASIGNADOS
I	DIRECTOR		
1	PHUNG VIET KHUONG	DIRECTOR GENERAL	Cajamarca
II	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
2	Llanos Mosqueira Luis Oscar	Asistente Contable	Cajamarca
3	Muñoz León Sharlston André Antony	Asistente Administrativo y RR HH	Cajamarca
4	Palomino Chávarri, Danny Giancarlos	Asistente de Finanzas	Cajamarca
6	Pérez Castañeda, Lidia Ivette	Asistente de Finanzas	Cajamarca
5	Sandoval Nima, José Javier	Asistente de Almacén	Cajamarca
III	COMERCIAL		
7	León Raico, Jhony Joel	Jefe Dpto. Comercial	Cajamarca
8	Chuquilin Lozada Joselito	Agente Zonal	Bambamarca
9	Mestanza Flores, Rosmery Katherine	Asistente de Negocio	Cajamarca
10	Colorado Sandoval, Juan Felipe	Agente Zonal	Cajamarca
11	Pajares Hernández Cinthya Miluska	Supervisor de Control	Cajamarca
12	Salazar Honorio, Katherine del Rosario	Agente de Ventas	Cajamarca
13	Vásquez Pérez, Giancarlos	Agente Zonal	Cajamarca
14	Leyva Gallardo, Julio Oswaldo	Agente Zonal	Cajamarca
15	Correa Mantilla, Joel Isaac	Agente Zonal	Cutervo
16	Gonzales Izquierdo, Mayda Lizeth	Agente de Ventas	Cajamarca
17	Andrade Pachoné, Carlos Alberto	Agente de Ventas Corporativas	Cajamarca
18	Leslie Sujey Arrelucea Esteves	Agente de Ventas - Isla	Cajamarca
19	Angelina Del Carmen Quiroz Astopilco	Agente de Ventas - Isla	Cajamarca
20	José Luis Cabrera Gaitán	Consultor de Atención al Cliente	Cajamarca
21	Carmen Jhosselyn Bardales Honorio	Consultor de Atención al Cliente	Cajamarca
22	Roberto Ishpilco Chuquimango	Consultor de Atención al Cliente	Cajamarca
IV	TÉCNICA		
23	Pinedo Cárdenas Lewys	Jefe del Área Técnica	Cajamarca
24	Bringas Casas, Antenor	Técnico de O&M	Cajamarca
25	Calua Herrera, José David	Técnico de O&M	Cajamarca
26	Poma Silva Elmer Renán	Team Leader de O&M	Cajamarca

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGOS	ASIGNADOS
27	Chilón Bustamante, Luis Benjamín	Técnico de O&M	Cajamarca
28	Lucano Mantilla, Wilson Eduardo	Técnico de O&M	Cajamarca
29	Pereyra Fernández Richard Alexander	Especialista en Radio	Cajamarca
30	Sandoval Vargas, José Rigoberto	Team Leader de O&M	Cajamarca
32	Sánchez Silva, Marcoly	Técnico de O&M	Cajamarca
33	Tapia Tapia, Frank Alexander	Asistente Técnico	Cajamarca
34	Uriarte Acuña, Eriberto	Team Leader de O&M	Cajamarca
35	Alarcón Vega, Jorge Yampier	Técnico de O&M	Cutervo
36	García Lozano, Wilder	Técnico de O&M	Cajamarca
37	José Hernaldo Torres Tongo	Técnico de O&M	Cutervo
38	Gerson Villareal Hidalgo	Técnico de O&M	Cutervo
V	PROJET TEAM		
39	Salazar Huayra, Erikson Maycol	Team Leader	Cajamarca
40	Portal Morán, Jorge Luis	Técnico de Proyectos	Cajamarca
41	Rojas Quispe, José Luis	Técnico de Proyectos	Cajamarca
42	Caparachin Huaynates, Abel	Técnico de Proyectos	Cajamarca

Anexo 4. Instrumento de recolección de datos.

ENCUESTA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

ESTIMADO COLABORADOR (A)

La presente encuesta tiene como objetivo levantar información, sobre la gestión del recurso humano en la empresa VIETEL PERÚ S.A.C.

Se realiza como parte de una investigación académica, será analizada en forma anónima y agregada.

1. Marque con una (x) la casilla correspondiente a su respuesta respecto las afirmaciones propuestos, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Nunca <i>(Malo)</i>	Casi nunca <i>(Regular)</i>	Casi siempre <i>(Buena)</i>	Siempre <i>(Muy Buena)</i>
1	2	3	4

Ítem	1. Prácticas de liderazgo.	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1.1	La alta dirección y la gerencia son abiertos y honestos en sus comunicaciones.				
1.2	La alta dirección y la gerencia tienen un proceso eficaz para comunicar				
1.3	La alta dirección y la gerencia buscan y recogen las sugerencias de sus empleados				
1.4	La alta dirección y la gerencia trabajan en sociedad con los empleados				
1.5	La alta dirección y la gerencia elimina barreras innecesarias para la realización del trabajo				
1.6	La alta dirección gerencia demuestra valores organizacionales e inspira confianza.				
Ítem	2. Practicas sobre el compromiso con los empleados	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
2.1	El trabajo está organizado eficazmente				
2.2	Se hace un buen uso de los talentos y habilidades de los empleados				

2.3	Los empleados están seguros en sus trabajos				
2.4	Los empleados son reconocidos por sus logros y disponer de oportunidades para ascender				
2.5	La carga de trabajo permite que los empleados cumplan bien sus funciones				
2.6	La carga de trabajo permite que logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar.				
Ítem	3. Optimización de la fuerza de trabajo	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
3.1	Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos				
3.2	Los empleados están bien capacitados o entrenados en los procesos de trabajo.				
3.3	Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan				
3.4	Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.				
3.5	Los empleados son responsables de realizar un trabajo de alta calidad;				
3.6	Las recompensas y ascensos se basan en las capacidades y calidad del trabajo.				
Ítem	4. Capacidad de aprendizaje	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
4.1	Se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo				
4.2	Se busca el aporte de los empleados en la resolución de problemas.				
4.3	La capacitación es práctica y está en línea con las metas de la organización				
4.4	Se capacita a los empleados mediante tecnologías relacionadas con el trabajo.				
4.5	El comportamiento de la alta dirección demuestra sistemáticamente que el aprendizaje es valorado,				
4.6	Los ejecutivos consistentemente hacen del aprendizaje una prioridad.				

Fecha.....

Gracias por su colaboración

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ESTIMADO COLABORADOR (A)

La presente encuesta tiene como objetivo levantar información, sobre la satisfacción de los trabajadores de la empresa VIETEL PERÚ S.A.C.

Se realiza como parte de una investigación académica, será analizada en forma anónima y agregada.

2. Marque con una (x) la casilla correspondiente a su respuesta respecto las afirmaciones propuestos, teniendo en cuenta la siguiente escala:

(Nada satisfecho).	(Poco satisfecho)	(Satisfecho)	(Muy satisfecho).
1	2	3	4

Ítem	1. Prácticas de liderazgo.	Nada Satisf.	Poco Satisf.	Satisf.	Muy Satisf.
1.7	Estás satisfecho con la comunicación en el trabajo				
1.8	Estás satisfecho la colaboración en el trabajo				
1.9	Estás satisfecho la supervisión en el trabajo.				

Ítem	1. Practicas sobre el compromiso con los empleados	Nada Satisf.	Poco Satisf.	Satisf.	Muy Satisf.
2.7	Estás satisfecho con el diseño de cargos en el trabajo.				
2.8	Estás satisfecho con la seguridad y ascenso en el trabajo.				
2.9	Estás satisfecho con la carga de trabajo.				

Ítem	2. Optimización de la fuerza de trabajo	Nada Satisf.	Poco Satisf.	Satisf.	Muy Satisf.
3.7	Estás satisfecho con los procesos y la capacitación.				
3.8	Estás satisfecho con las condiciones de trabajo.				
3.9	Estás satisfecho con la recompensas.				

Ítem	4. Capacidad de aprendizaje	Nada Satisf.	Poco Satisf.	Satisf.	Muy Satisf.
4.7	Estás satisfecho con el estímulo en el trabajo.				
4.8	Estás satisfecho con la capacitación en el trabajo				
4.9	Estás satisfecho con el aprendizaje en el trabajo.				

Fecha.....

Gracias por su colaboración