



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y
NEGOCIOS GLOBALES**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA LUIS MAR Y
CIA LIMA 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

AUTOR:

Bach. Ruth Norma Chaparro Aguilar

ASESOR:

Dra. Madelaine Bernardo Santiago.

LIMA – PERÚ

2018

ASESOR DE TESIS

Dra. Madelaine Bernardo Santiago.

JURADO EXAMINADOR

Dr. Tan Wong Fernando Luis
Presidente

Mg. Arce Guevara Ernesto
Secretario

Mg. Paredes Vasquez Karina Lisset
Vocal

DEDICATORIA

A mi linda madrecita, por inculcarme los valores de vida.

A mis tíos que me impulsaron a seguir con perseverancia este largo camino de estudio.

Y a toda mi familia que me transmitieron soporte incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a dios por darme la vida, salud, sabiduría y fortaleza necesaria para lograr mi objetivo.

A la Universidad Privada Telesup, porque en ella pude adquirir los conocimientos durante toda la etapa de mi carrera profesional

A mis, maestros quienes compartieron experiencias significativas para mí desarrollo personal y profesional.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Bach. Ruth Norma Chaparro Aguilar con N^a de DNI: 47000294, estudiante del curso de tesis titulado "*Administración de Recursos Humanos y Motivación Laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.*", de la universidad Privada Telesup Facultad de Administración Finanzas y Negocios Globales, Escuela Profesional de Administración, en efecto de cumplir las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos. Declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo con responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada Telesup.

Lima, Agosto del 2018

Br. Ruth Norma Chaparro Aguilar
DNI. 47000294

Resumen

La presente investigación titulada: Administración de recursos humanos y motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018. cuyo objetivo general es determinar la relación entre la administración de recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional, se utilizó un diseño no experimental con una población de 53 trabajadores de la empresa LUIS MAR Y CIA Lima, el tipo de muestreo fue no probabilístico de tipo intencional por conveniencia considerando una muestra de 50 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario de acuerdo a las variables de estudio, obteniendo una fiabilidad de 0,907 y 0,875, nivel aceptable.

Entre los resultados más importantes obtenidos según la prueba estadística de Rho de Spearman aplicada a las variables recursos humanos y motivación laboral con un coeficiente de correlación de $r=0.812^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación significativa entre la administración de recursos humanos y motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Palabras clave: administración de recursos humanos, motivación laboral.

Abstract

The present investigation titled: Administration of human resources and labor motivation in the company LUIS MAR Y CIA of Lima 2018., whose general objective is to determine the relationship between the administration of human resources and the work motivation in the company LUIS MAR Y CIA of the district of Lima. 2018

The research was a quantitative approach, applied type, descriptive correlational level, a non-experimental design was used with a population of 53 workers LUIS MAR Y CIA Lima district, the type of sampling was intentional non-probabilistic for convenience considering a sample of 50 workers to whom a questionnaire was applied according to the study variables, obtaining a reliability of 0.907 and 0.875, acceptable level.

Among the most important results obtained according to the Spearman's test of Rho applied to the variables human resources and work motivation with a correlation coefficient of $r = 0.812^{**}$, with a level of significance of 0.000 lower than the expected level ($p < 0.05$) with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it can be affirmed that there is a significant correlation between the administration of human resources and labor motivation in the company LUIS MAR Y CIA of the district of Lima. 2018

Keywords: human resources administration, work motivation.

Índice de contenido

CARÁTULA	i
Asesor de Tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
Índice de contenido	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACION	19
1.1. Planteamiento del problema	19
1.2. Formulación del problema	22
1.2.1. Problema general	22
1.2.2. Problemas específicos	23
1.3. Justificación y aportes del estudio	23
1.4. Objetivos de la Investigación	24
1.4.1. Objetivo general	24
1.4.2. Objetivos específicos	24
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	25

2.1.1.	Antecedentes nacionales	25
2.1.2.	Antecedentes internacionales	29
2.2.	Bases teóricas de las variables	34
2.2.1.	Administración de recursos humanos	34
2.2.2.	Motivación laboral	54
2.3.	Definición de términos básicos	67
III.	MARCO METODOLÓGICO	71
3.1.	Hipótesis de la investigación	71
3.1.1.	Hipótesis general	71
3.1.2.	Hipótesis específicas	71
3.2.	Variables de estudio.	71
3.2.1	Definición conceptual	71
3.2.2	Definición operacional	72
3.2.2.1	Operacionalización de la variable	73
3.3.	Tipo y nivel de investigación	76
3.4.	Diseño de la investigación	76
3.5.	Población y Muestra de estudio	78
3.5.1	Población	78
3.5.2	Muestra	79
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos	80
3.6.2.	Instrumentos de recolección de datos	81
3.7.	Métodos de análisis de datos	88
3.8.	Aspectos éticos	89

IV. RESULTADOS	
4.1. Resultados	90
V. DISCUSIÓN	
5.1. Análisis de discusión de resultados	112
VI. CONCLUSIÓN	
6.1. Conclusiones	116
VII. RECOMENDACIÓN	
7.1. Recomendación	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS:	121
Anexo 1: Matriz de consistencia	122
Anexo 2: Matriz de operacionalización	123
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	126
Anexo 4: Validación de instrumentos	130
Anexo 5: Matriz de datos	139

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable de estudio administración de recursos humanos	73
Tabla 2 Operacionalización de la variable de estudio motivación laboral.	75
Tabla 3 Distribución de la población de trabajadores de la empresa Luis Mar y CIA S.R.L.	79
Tabla 4 Distribución de la muestra de trabajadores de la empresa Luis Mar y CIA S.R.L.	80
Tabla 5 Ficha técnica 1: Cuestionario de variable administración de recursos humanos	81
Tabla 6 Baremación de la variable de estudio administración de recursos humanos	82
Tabla 7 Ficha técnica 2: Cuestionario de variable motivación laboral	82
Tabla 8 Baremación de la variable de estudio motivación laboral.	83
Tabla 9 Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos de la Universidad.	85
Tabla 10 Niveles de confiabilidad para las variables de estudio	85
Tabla 11 Escala de todas las variables de estudio de acuerdo al procesamiento de los casos	85
Tabla 12 Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento administración de recursos humanos	85
Tabla 13 Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento motivación laboral	87
Tabla 14 Valores de la correlación de Rho Spearman.	88

Tabla 15	Niveles de la variable administración de recursos humanos en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	90
Tabla 16	Niveles de la dimensión planeación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	91
Tabla 17	Niveles de la dimensión reclutamiento en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	92
Tabla 18	Niveles de la dimensión selección en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	93
Tabla 19	Niveles de la dimensión socialización en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	94
Tabla 20	Niveles de la dimensión capacitación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	95
Tabla 21	Niveles de la dimensión evaluación del desempeño en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	96
Tabla 22	Niveles de la dimensión remuneración en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	97
Tabla 23	Niveles de la dimensión movimiento del personal en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	98
Tabla 24	Niveles de la variable motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	99
Tabla 25	Niveles de la dimensión motivación intrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA 2018.	100
Tabla 26	Niveles de la dimensión motivación extrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	101
Tabla 27	Prueba de normalidad de la variable y dimensiones para determinar el uso del procedo estadístico.	102
Tabla 28	Correlación de Rho de Spearman entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	104

Tabla 29	Correlación de Rho de Spearman entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	107
Tabla 30	Correlación de Rho de Spearman entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	110

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Administración de recursos humanos en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	90
Figura 2 Planeación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	91
Figura 3 Reclutamiento en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	92
Figura 4 Selección en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	93
Figura 5 Socialización en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	94
Figura 6 Capacitación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	95
Figura 7 Evaluación del desempeño en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	96
Figura 8 Remuneración en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	97
Figura 9 Movimiento del personal en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	98
Figura 10 Motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	99
Figura 11 Motivación intrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	100
Figura 12 Motivación extrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	101
Figura 13 Dispersión simple entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	105

Figura 14	Dispersión simple entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	108
Figura 15	Dispersión simple entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.	111

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un factor importante para lograr el éxito en la empresa. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de gestión de personal, de hecho la gestión llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Una adecuada administración de recursos humanos, considerando que el reclutamiento, la selección de personas, capacitación del personal, remuneración a las personas, evaluación del desempeño, movimiento de personal y socialización constituyen procesos determinantes para alcanzar las metas establecidas para la organización, asimismo compartiendo ideas, dando soluciones para el surgimiento de la entidad, quitando la barrera que impide actuar con naturalidad, de esa manera obtendremos un mejor nivel de calidad de vida laboral, para que a través de ello los trabajadores, puedan desarrollar sus funciones de manera adecuada y con dedicación profesional, para el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

La naturaleza de la presente tesis está dividida en siete capítulos coherentemente relacionados.

Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, donde se describe la realidad problemática, se formulan las interrogantes de la investigación, justificación del estudio y los objetivos de la investigación que permitirán determinar la relación entre las variables de estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico, el análisis de los antecedentes de las investigaciones nacionales e internacionales, las bases teóricas de las variables de estudio y las definiciones conceptuales.

En el capítulo III, se presenta los métodos y materiales de la investigación: hipótesis de la investigación, variables de estudio que han permitido organizar y planificar la operacionalización de la investigación de acuerdo a las variables de estudio, asimismo se detalla el nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, método de análisis de datos, propuesta de valor y aspectos deontológicos de la investigación.

En el capítulo IV, se presenta los principales resultados de la investigación, primero se describe los resultados en forma unitaria para luego contrastar cada una de las hipótesis formuladas.

En el capítulo V, se discute los principales resultados de investigación; luego se analiza los resultados obtenidos de la teoría y de la experiencia directa, determinando los alcances de su validez.

En el Capítulo VI, se abordan las conclusiones de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos relacionados con los objetivos de la investigación.

En el capítulo VII, se plantean las recomendaciones o sugerencias que han ameritado las variables de estudio de acuerdo a los objetivos planteados.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

A pesar de las diferencias existentes entre los países latinoamericanos, se puede decir que las organizaciones en general, comparten los mismos retos, basados en encontrar formas efectivas de administración de recursos humanos globales, las cuales son un desafío, hay muchos retos macroeconómicos sobre los que la administración de recursos humanos no tiene casi el control, entre estos se encuentran, los cambios en la relación del empleo, debido a esto, se busca encontrar formas de atraer, motivar y retener a los trabajadores, la falta de capacitación, entre otros son las principales desafíos en la administración del personal.

En un artículo, “Los principales problemas de RH en México” (2017) afirma que tras un sondeo realizado entre los agentes de RRHH de diversas organizaciones mexicanas, entre los principales problemas en el escenario de trabajo se evidencian, el mal ambiente laboral, mala comunicación interna, mala organización y desmotivación entre los empleados, así mismo el mal clima laboral es el mayor problema entre las empresas mexicanas, la rotación y el ausentismo es otro factor preocupante, al no contar con una buena gestión que asigne las tareas de manera equitativa y en parte también consecuencia de la desmotivación, la dinámica de rotación se vuelve fuente de conflicto, lo que ocasiona incluso en mayores niveles de ausentismo entre los trabajadores, una mala administración que no facilita los procesos de manera eficaz y equitativa está también entre los problemas señalados. Si se analiza con detenimiento, se puede observar incluso que los primeros dos puestos de esta lista son consecuencia, de malos procesos administrativos. Esta mala gestión podría tener su núcleo en un incompetente sistema de reclutamiento y selección y una capacitación deficiente. Si el personal que se une a la organización no es el óptimo, es decir, no cuenta con las competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y valores necesarios para formar parte del equipo, difícilmente logrará integrarse; aún con un exhaustivo programa de capacitación. El no llevar a cabo un proceso de selección adecuado puede traer significativos problemas no solo

para un área, sino que puede significar un importante deterioro del clima laboral, manifestándose en estas pequeñas problemáticas como la no aptitud para el puesto, exceso o falta de personal en un área, problemas de comunicación, personal poco involucrado.

En nuestro país existen organizaciones tradicionales que a pesar de las exigencias internas y externas de adecuación a las nuevas condiciones, mantienen criterios conservadores, rígidos, reacios a modificar sus estructuras o procesos, debido fundamentalmente a que los responsables de la dirección mantienen esquemas mentales que no permiten romper paradigmas o esquemas de funcionamiento y no tener una visión de futuro; que en muchos casos, a la hora de realizar el reclutamiento de nuevos talentos no consideran las competencias y habilidades que los postulantes tienen, sino que se dejan llevar por recomendaciones y parentesco. Las empresas olvidan un punto crítico a la hora de ver la relación del trabajador y su productividad, el cual es la motivación laboral adecuada para un buen desempeño, comúnmente casi todas las organizaciones empresariales se preocupan muy poco por las necesidades de su personal, ni les entregan un ambiente laboral estable. Muchas empresas ante la imposibilidad de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual consecuentemente representa una desventaja ante la competitividad frente a otras empresas, el no realizar una buena selección y no capacitarlos antes de realizar sus actividades representaría disminuciones en la calidad del servicio, además si no se realizan evaluaciones de desempeño constantes las empresas no pueden ver cómo marcha su personal y la capacidad productiva que esta pueda mostrar, es muy común ver que las empresas solo se fijan en la productividad, cuando el punto de quiebre está en el desempeño del personal. Se debe evaluar el desempeño del personal para poder implementar políticas de ascensos, debido a que al no contar con una política de ascensos en la empresa los trabajadores sienten que no mejoraran, que sus esfuerzos no serán recompensados y optaran por mantener un estándar bajo de calidad y productividad. También se debe tener en cuenta que muchos empleados optaran por migrar a otras empresas por nuevas oportunidades, lo que conllevaría a incurrir en nuevos gastos de reclutamiento, las empresas que tienen un índice de

rotación de personal alto, muestran que son empresas que no brindan lo necesario para satisfacer a su personal y darles una calidad estable de trabajo. Es por eso que debe iniciarse desde la selección de personal para evitar caer en algunos problemas a corto plazo y convertirse estos en problemas a largo plazo. El análisis y descripción del puesto de trabajo es la fase anterior a la selección de personal, antes de elegir a una persona la empresa debe conocer exactamente lo que está buscando, la falta de motivación es otro gran problema en las empresas, ya que existen empleados y Profesionales que tienen mucha capacidad pero han terminado estancados al sentirse poco valorados o al quedar excluido a un segundo plano, motivar a los empleados parece más sencillo a simple vista, sin embargo, la falta de inteligencia emocional es uno de los mayores problemas en el ámbito empresarial, La falta de motivación incrementa la crisis ya que las condiciones de empleo también son las más precarias.

LUIS MAR Y CIA S.R.L., Es una empresa importadora y comercializadora, de todo tipo telas y accesorios para la confección de mochilas, maletines, canguros, etc., el problema actual en la empresa es la inadecuada administración de su capital humano. Por tal sentido se presentan errores que afectan realizar una buena gestión, como el hecho de no realizar una buena planificación de recursos humanos, el análisis y descripción del puesto de trabajo es otro factor que no se considera a la hora de realizar el reclutamiento y selección de personal, consecuentemente el puesto no se cubre con el personal adecuado de tal forma que la empresa cae en exceso o falta de personal, el no tener un control adecuado de la administración del personal, afecta los presupuestos de la empresa, cuando el personal es excesivo, los procesos son muy complejos y poco claros, Asimismo ocurre también lo opuesto a esta situación, cuando la empresa cuenta con poco personal, estos suelen tener mil usos, trabajando más de lo debido o realizando funciones para las cuales no están contratados, aunque a corto plazo es un ahorro para la empresa, a largo plazo generará una gran pérdida de talentos y de eficiencia, lo otro es la falta de capacitación, cuando un colaborador ocupa un puesto con unas funciones determinadas y al no recibir la capacitación que requiere su trabajo, se reducen notablemente las posibilidades de que sus tareas sean desarrolladas de manera eficiente. Otro gran problema que encara la empresa, es la falta de motivación

laboral, ya que su desempeño depende de numerosos factores como las condiciones ambientales de trabajo, las políticas, las normas y reglamentos, el clima organizacional, los beneficios que percibe, el sentido del logro o realización que le permita alcanzar la labor que desempeña, la responsabilidad, los reconocimientos y su progreso profesional, el personal al no contar con los factores antes mencionados no se identifica ni se compromete con la empresa y empieza a verse reducido su rendimiento y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas, lo cual es una gran preocupación para la alta dirección de la organización, con todo lo mencionado anteriormente, para la presente investigación se tomara como base la información de la empresa LUIS MAR Y CIA S.R.L. donde se puede ver algunos de los factores que afectan los objetivos propuestos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la administración de recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018?

1.2.2. Problemas Específicos.

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación que existe entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018?

1.2. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación ha considerado que la administración de recursos humanos es fundamental para incentivar la motivación laboral. Ya que no se han realizado investigación de este tipo en dicha institución.

1.2.1. Justificación teórica

El presente proyecto de investigación se realizó para determinar la relación que tiene la administración de recursos humanos en la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Luis Mar y CIA S.R.L., para ello se empleó las teorías de Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (2010), Idalberto Chiavenato (2011) y Robbins, S. y Coulter, M. (2014). A demás la importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en que existen escasas investigaciones referentes al tema que permiten su conocimiento y aplicación para una gestión empresarial eficiente. Del mismo modo, la investigación busca mejorar la motivación en las labores realizadas.

1.2.2. Justificación practico - social

Es de gran importancia que las organizaciones incrementen su capacidad y sean eficientes aplicando herramientas que ayuden a su mejora continua, lo cual contribuirá a generar ventaja competitiva en el mercado actual. La presente investigación será de gran utilidad para la empresa LUIS MAR y CIA S.R.L., para definir qué acciones llevara a cabo la empresa para la correcta administración de su capital humano, la cual conllevará a mejorar su rendimiento y consecuentemente ser más competitivo y lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Además servirá como fuente de información o material de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema estudiado.

1.2.3. Justificación metodológica

Para el siguiente proyecto de investigación se empleó como tipo de estudio la investigación aplicada, el diseño de investigación es no experimental y la metodología cuantitativa. Todo ello con la finalidad de obtener y dar información verídica en cuanto al estudio efectuado.

Es importante tener en cuenta que a través de esta investigación se podrá determinar el nivel de relación que existe entre las dos variables, y concluir cual es el correcto funcionamiento y proceso que debemos realizar para llegar a una óptima administración de los recursos humanos teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral el cual cuenta con validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en la evaluación.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la administración de los recursos humanos y motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Establecer la relación entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Nacionales

Pinedo y Quispe (2017), realizó en su tesis titulada: *"La Gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex s.a."*, de la universidad San Ignacio de Loyola-Lima, Perú, en su Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Plantea como objetivo general: Determinar si la Gestión del Talento Humano influye en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A., en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: Existe influencia entre la gestión del talento humano y la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A. El tipo de investigación que desarrolló en la investigación es cuantitativo correlacional, el diseño de investigación que desarrolló es No experimental, la población objetiva de la investigación estuvo compuesta por un total de 212 colaboradores administrativos de las empresas Petrex S.A., para la Muestra se consideró a 100 personas de forma aleatorio simple, como técnicas e Instrumento para la investigación se aplicó una encuesta, escrita por medio de la elaboración de un cuestionario conteniendo preguntas en escala de Likert dirigidos a los colaboradores de la empresa Petrex S.A., El instrumento que se aplicó fue un cuestionario, añadiendo las preguntas precisas y concisas para obtener la información necesaria y veraz). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: En el proceso de reclutamiento y selección del personal y la necesidad de existencia laboral se obtuvieron resultados ≥ 0.05 , con una significación del 0.858, por lo tanto, nos permite demostrar que existe una correlación positiva mediante la percepción de los colaboradores referente a los procesos que maneja la organización para elegir al personal adecuado según la necesidad de requerimiento, con relación a la primera dimensión, se concluye que la descripción de puestos es considerado como pieza clave dentro del proceso de reclutamiento y de suma importancia para la obtención del personal calificado, del mismo modo adquiera un tipo de motivación intrínseca por el cargo que

desempeñaría. Además en la empresa no se está tomando medidas adecuadas de desempeño del personal, ya que según los resultados obtenidos consideran que perciben que las evaluaciones no le ayudan en lo absoluto, los colaboradores administrativos de Petrex S.A. perciben que son suficientemente flexibles a los cambios; adicionalmente, a pesar de la situación de crisis que se presenta en Petrex S.A. la mayoría de colaboradores respondieron que no les gustaría cambiar de trabajo; por lo cual estos dos puntos son considerados positivamente para que la empresa pueda trabajar, consolidar y desarrollar un plan de mejora que aumente la motivación en las personas y conciliar tanto las satisfacciones personales como laborales.

Pérez y Verastegui (2013), realizó en su tesis titulada: *"Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una mype de lima sur – avícola vera E.I.R.L. - 2012."*, de la universidad Autónoma del Perú, Perú, en su Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, plantea como objetivo general: Elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012., además de diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral, diseñar una propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y finalmente evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores, En la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: Si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012, El tipo de investigación que desarrolló en la investigación es cuantitativo, para el Diseño de la investigación se empleó la investigación descriptiva, La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 14 colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., para la muestra se consideró el total de la población, como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas y como instrumento los cuestionarios). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: Se cumplió con un 95% de confiabilidad en elaborar una propuesta motivacional en función de las necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012, además se pudo diagnosticar el nivel de

desempeño laboral y la motivación en los colaboradores, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno. Así también, dentro del desarrollo de la investigación se pudo diseñar la propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores, además, con los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., fue de suma importancia para evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores con un nivel de confianza del 95%.

Casma (2015), realizó en su tesis titulada: *"Relación de la Gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015"*, de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, Perú, en su Tesis para optar el Grado de Magister en Administración, plantea como objetivo general: Establecer y describir la relación que existe entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015., en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: La Gestión del talento humano por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015., El tipo de investigación que desarrolló es cuantitativo, para el Diseño de la investigación se empleó la investigación descriptiva correlacional, La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 84 colaboradores de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015, para la Muestra se consideró el total de la población, como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas y como instrumento los cuestionarios). Conclusiones: están en función a los objetivos y resultados del trabajo de campo demostrando que la Gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño en todo el proceso productivo haciendo frente a factores de cambio que se han producido y se siguen produciendo en las economías, globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible.

Además se concluyó que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente.

Umiña (2017), realizó en su tesis titulada: *"Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa serpetbol Perú S.A.C.-San Borja 2016, de la universidad Autónoma del Perú, Perú"*, en su Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Plantea como Objetivo General: El Plan de capacitación se relacionaría significativamente con el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. San Borja - 2016., en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: el plan de capacitación se relacionaría significativamente con el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. San Borja - 2016, el tipo de investigación que desarrolló es descriptiva correlacional, en cuanto al diseño de la investigación se realizó un estudio no experimental, la población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 36 colaboradores de la empresa Serpetbol Perú S.A.C en el distrito de San Borja., para la muestra se consideró el total de la población, como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas y como instrumento los cuestionarios). Conclusiones: en relación al objetivo general se concluye que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.796, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor capacitación del personal, mayor sería el desempeño laboral, además se concluye que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.648, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor sea la necesidad del colaborador, mejor sería el desempeño laboral de la empresa, existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.658, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor sea la necesidad del colaborador, mejor sería el desempeño laboral de la empresa, existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.667, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor ejecución de la capacitación, mejor sería el desempeño laboral, y que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.667, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor evaluación se realicen en las capacitaciones, mejor sería el desempeño laboral de la empresa Serpetbol Perú S.A.C.

Guillermo (2014), realizó en su tesis titulada: *"La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa Espirall computer S.A.C.-Pacasmayo-2014, Trujillo 2015"*, de la Universidad Nacional Trujillo- Trujillo, Perú, en su Tesis para Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, Plantea como Objetivo General: Determinar de qué manera la Gestión del talento humano, incide en el Desempeño laboral de la empresa Espirall computer S.A.C.-Pacasmayo-2014, en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: La Gestion del talento humano incidirá de manera favorable mejorando el desempeño laboral en el personal de la empresa Espirall computer S.A.C.-Pacasmayo-2014, el tipo de investigación que desarrolló en la investigación es cuantitativo, para el Diseño de la investigación se empleó la investigación descriptiva, La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 14 trabajadores que están directamente involucrados en el desempeño laboral de la empresa Espirall computer S.A.C.-Pacasmayo-2014, para la Muestra se consideró el total de la población, como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas, como instrumento los cuestionarios). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: la gestión del talento humano incide de manera desfavorable en el desempeño de los trabajadores, pues observamos que la empresa Espirall computer S.A.C.-Pacasmayo-2014 no practican una buena selección en su personal, además identificando las necesidades del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación tanto en la parte administrativa como en la parte técnica, contribuyendo a elevar un rendimiento integral en cada uno de sus áreas, sin embargo actualmente mantiene un bajo nivel de motivacional, desfavoreciendo el rendimiento laboral; presentándose el salario percibido como un primer factor desmotivador, afectando de manera directa al rendimiento laboral.

2.1.2. Internacionales

Cevallos y Panchana (2013), realizaron su tesis titulada: *"Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2013"*, en su Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Pública, de la Universidad Estatal

Península de Santa Elena, Ecuador. Plantea como Objetivo General: Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y técnico orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, En la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: La incidencia de la gestión del talento humano fortalecerá el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, Por el tipo de investigación el presente estudio reúne las condiciones de investigación aplicada, para el Diseño de la investigación se empleó la investigación descriptiva, la Población objetiva de la investigación estuvo conformada por la totalidad de 58 colaboradores de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, incluyendo directivos, administrativos y operarios, para determinar la Muestra se consideró a 51 personas de forma aleatorio simple, como técnicas e Instrumento para la investigación se utilizaron para la recolección de la información, fueron las entrevistas, encuestas). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: Se determinó que el 60,34% del total de que participaron en las encuestas pertenece a la suscripción de contrato por nombramiento es decir personal estable, cuya opinión es relevante para el objeto de estudio, además se determinó que el personal que se desempeña en los diferentes cargos debe cumplir con los conocimientos adecuados y el perfil para el mismo, un porcentaje muy significativo considera que la capacitación al personal permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

Maldonado (2015), realizó en su tesis titulada: *"Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa importadora Alvarado cia. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato"*, en su Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero comercial, de la pontificia universidad católica, Ecuador. Plantea como objetivo general: Mejorar la relación jefe-empleado para que se pueda generar un ambiente de confianza y respaldo entre ambas partes, de esta manera mejorar desarrollo del trabajo y actividades

diarias dentro de la organización, en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, por el tipo de investigación el presente estudio reúne las condiciones de investigación aplicada, para el Diseño de la investigación se empleó la investigación descriptiva, la Población objetiva de la investigación estuvo conformada por 191 colaboradores de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda. de Ambato, incluyendo directivos, administrativos y operarios, para la Muestra inicialmente se consideró una muestra de 128, pero debido a políticas internas de la organización, únicamente se pudieron realizar 69 colaboradores, como técnicas e Instrumento para la investigación se utilizaron para la recolección de la información, fueron encuestas y reuniones de escucha activa). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., se puede observar que el clima laboral que predomina es el conocido como Autoritario y explotador, este comportamiento se caracteriza porque los directivos no confían en sus trabajadores, no se los toma en cuenta para la toma de decisiones, trabajan en una ambiente de miedo y castigo, realizan el trabajo por recompensa y la comunicación directivo – empleados es nula.

Ramirez (2015), realizó en su tesis titulada: "*Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí)*", 2015., Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua, en su Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Empresarial, plantea como objetivo General: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), 2015., en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue de nivel descriptivo, La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 83 trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para la Muestra se consideró 17 trabajadores, como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas y entrevistas, como instrumento los cuestionarios y técnica basada en un diálogo o conversación). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: se concluyó

que la motivación laboral influye directamente en el desempeño al combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la afectividad y a las condiciones del contexto laboral, todos los resultados de este estudio permiten dar cuenta de evidencias suficientes que permiten sostener y fundamentar la premisa de que el personal motivado y satisfecho tiende a rendir más, se convierte en una persona más creativa y comprometida con su trabajo. Si bien lo anterior, consideramos que es necesario continuar la indagación sobre las relaciones e interacciones de diferentes factores inherentes que permitan la explicación y entendimiento de la naturaleza de las variables estudiadas, ya que el comportamiento humano es casi impredecible.

Castro (2016), en su tesis titulada: *"El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES"*, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, en su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración con énfasis en Negocios, plantea como objetivo general: Determinar la influencia de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de PYMES potosinas para conocer el impacto que tienen los valores sobre los empleados y permitir que las empresas pueden entender el comportamiento humano, en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cualitativo, el tipo de estudio utilizado fue correlacional, La población de estudio estuvo conformada por 100 trabajadores de Pymes potosinas, la muestra se obtuvo de tres Pymes de la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí , como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas y entrevistas, como instrumento los cuestionarios y técnica basada en un diálogo o conversación). De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones: los resultados encontrados permiten determinar que es necesario que las empresas donde laboran permitan a los empleados desarrollarse en sus actividades, que se les permita hacer tareas donde puedan opinar y aportar conocimientos, realizar múltiples actividades para promover la variedad de trabajo y de igual manera que se les pongan objetivos que impliquen un reto para ellos, en cuanto a la motivación, los resultados obtenidos demuestran que los empleados encuestados tienen una mayor motivación intrínseca, lo que

nos indica que los empleados tienen un gusto e interés por las actividades que están haciendo, se tiene la regulación identificada, lo que nos indica que los trabajadores han encontrado en su lugar de trabajo una relación estrecha entre sus valores y entre las tareas que llevan a cabo, a pesar de que no concuerdan con alguno de los valores de la empresa, los han tomado como suyos.

Moncada y Rodríguez (2015), realizó en su tesis titulada: *"La administración del talento humano y su incidencia en la etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa Servicom, de la ciudad de Babahoyo, de la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador*, en su Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero comercial., Plantea como Objetivo General: Proponer un modelo de administración del talento humano que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa Servicom, de la ciudad de Babahoyo, en la parte Metodológica: (la investigación tiene un enfoque cuantitativo, Hipótesis: Con un modelo de administración del talento humano permitirá el crecimiento y desarrollo de la empresa Servicom, de la ciudad de Babahoyo, El tipo de investigación que desarrolló es descriptiva correlacional, en cuanto al diseño de la investigación se realizó un estudio no experimental, La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de 21 colaboradores de la empresa servicom, de la ciudad de Babahoyo, para la Muestra se consideró el total de la población, como técnicas para la investigación se aplicó las encuestas y como instrumento los cuestionarios). Conclusiones: El personal que labora en esta organización es estable, se ha determinado que un alto porcentaje tiene más de seis meses laborando de manera ininterrumpida. Además de colaborar y se integran para alcanzar los objetivos institucionales, están de acuerdo con la administración y consideran sentirse estimulado por parte de los directivos. Consideran que la misma está en proceso de crecimiento y finalmente los gestores de la organización en un alto porcentaje indican que el personal está colaborando para cumplir los objetivos operacionales y llegar al éxito, para esto mucho depende del ambiente interno.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Variable 1. Administración de recursos humanos.

Origen de la administración de recursos humanos

El área de recursos humanos surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas en las organizaciones, sus orígenes se remontan en los comienzos del siglo XX; esto como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las personas y las organizaciones para disminuir el conflicto entre los objetivos individuales, hasta entonces considerado incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su poca interrelación vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos para, reducir sus diferencias. Ese oyente era un órgano que recibía el nombre de relaciones industriales, cuya labor consistía en organizar capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio por completo.

Alrededor de la década de 1950 se le denominó Administración del Personal. Ya no se trataba de mediar en los desacuerdos y disminuir los conflictos, sino, sobre todo de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió obsoleta poco a poco, mientras que los desafíos de la organización crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

A partir de la década de 1970 surgió la idea de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos

productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades que tiene la organización. A pesar de que los Recursos Humanos abarcaban todos los procesos de administración de personal que se conocen en la actualidad, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de Recursos Humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio, es decir la globalización de la economía, la fuerte competitividad en el mundo de los negocios, los constantes cambios e imprevisibles y el dinamismo del ambiente, las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarles como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que genera costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como simples recursos pasivos y obedientes. (Chiavenato, 2011, p.2).

En este nuevo concepto se resaltan tres aspectos fundamentales:

a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, cada quien tienen una historia personal en particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recurso de la organización.

b).Las personas son elementos vivos, impulsores en una organización, capaces de proveer de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio, y no como agentes estáticos.

c).Las personas son socios de una organización y son únicas y capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito una compañía, como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener a cambio salarios, incentivos crecimiento profesional, etc. Una inversión así solo es compensado si se produce una ganancia interesante, a medida que la ganancia sea mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización radica el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como simples sujetos pasivos dentro de ella.

A pesar de que se conserva la denominación de Recursos Humanos debido a la adopción mundial del término. Sin personas ni organizaciones, indudablemente no habría área de Recursos Humanos; en realidad es sumamente difícil separar las personas de las organizaciones y viceversa. No existen límites definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización. (Chiavenato, 2011, p.3)

Contexto del área de recursos humanos

Es al mismo tiempo dinámico y constantemente cambiante. Su primera característica es la complejidad, la manera en que se vinculan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía enormemente. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, y otras parecen haber detenido el tiempo y en el espacio con políticas inadecuadas y atrasadas.

La segunda característica es el cambio, el mundo atraviesa por grandes transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Esto ocurre de la manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, pues tardan en integrar a su dinámica y a su estructura organizacional las constantes innovaciones que lo rodean. El problema es que muchas organizaciones no tienen ni la menor idea de que el mundo se modifica constantemente y se les olvida cambiar. (Chiavenato, 2011, p.3).

La importancia de la administración de los recursos humanos

Una de las responsabilidades más importantes que un gerente puede tener es la de encargarse de la dirección de personas. Por encima de cualquier consideración de tipo económico, la importancia de la administración de recursos humanos reside en que puede contribuir a que los empleados se realicen no solo profesionalmente, sino también personalmente. Los gerentes deben potenciar a los empleados y conseguir que mediante el trabajo alcancen la plena madurez como individuos. Lo ideal es que las personas encuentren en el trabajo no solo el medio que les permita cubrir sus necesidades económicas básicas, sino también el escenario adecuado en la cual desarrollan sus capacidades humanas. Una de las tareas que el gerente ha de enfrentar es la de crear en su organización las condiciones óptimas para que los empleados no se sientan simples asalariados y puedan considerarse integrados e identificados con la organización. Si lo consigue, las dificultades que lo entorpecen el logro de dicho objetivo quedan más que compensadas por la satisfacción de haber contribuido a la autorrealización de sus empleados, y sin duda por las consecuencias positivas de este hecho en los resultados de la empresa.

Las organizaciones que aceptan este reto tendrán como misión posibilitar que gracias a su trabajo los empleados alcancen su desarrollo como personas. En este sentido, puede afirmarse que una organización se justifica socialmente cuando está al servicio del individuo, ayudándole a que alcance su plenitud como persona. La doble responsabilidad del gerente de desarrollar hombres y negocios, se asume plenamente al aceptar que los empleados no son únicamente mano de

obra, sino personas con sus necesidades de autoestima y autorrealización. Saber dirigir con acierto y de forma simultánea las personas y los negocios, será la clave del éxito y fracaso de las organizaciones (Pfeffer, 1968).

Para muchos autores, el ser humano es el epicentro de la empresa y la administración es básicamente una función social (Mochón, 2006). Desde este punto de vista, se confía más en la contribución intelectual de su trabajo y menos en su capacidad física. El trabajador debe hacer menos uso del musculo y más de su materia gris. Para Drucker, el trabajador de la era del conocimiento no es un peón y menos un proletario, tampoco es un subordinado; al trabajador se paga para que aplique sus conocimientos, su sentido común y asuma, con responsabilidad, el papel de líder (Drucker, 1968).

Una empresa que se ha caracterizado por valorar a cada persona individualmente y reconocer su calidad como ser humano, no ya como un simple empleado, es Southwest Airlines. En esta empresa a los empleados se les dice que se les aprecia como personas y no tan solo como alguien que trabaja en la compañía, señala que la cultura de Southwest, sobre todo la idea de mantener las cosas lo más simple posible, probablemente sea su principal ventaja competitiva (Peters, 2009). En Southwest los intangibles resultan más importantes que los tangibles. Cualquiera puede comprar un avión y alquilar el espacio de mostrador de venta de billetes, pero lo difícil es competir con Southwest y emular el espíritu de grupo de los empleados. (Mochón, Mochón y Sáez, 2014, p.p.282-283).

Objetivos de la administración de recursos humanos

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo el personal de la organización. Para ello se obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. A través de la planeación de los recursos humanos se determina en forma sistémica la provisión y demanda de los empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que

serán necesarios, el departamento del personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. (Andía, 2015, p.286).

Condiciones de la eficacia del manejo de recursos humanos

La eficacia con la que el área de recursos humanos desempeña su labor, está condicionada por el tipo de organización de la que forma parte, y esto se plasma en los siguientes cuatro hechos:

a).Diseño de los puestos de trabajo, la forma en que se diseñan los puestos de trabajo que ocupan las personas determina el papel que los individuos desempeñan en la marcha de la organización. El diseño del puesto de trabajo se define por el grado de estructuración de tareas, por el nivel y el número de las responsabilidades, por las atribuciones y por la rendición de cuentas. Refleja el grado de confianza otorgado a la persona, pues indica la autonomía que gozara el empleado en su actividad, así como el número y nivel de utilización de sus capacidades potenciales.

b).El tipo de estructura. La estructura de una organización se plasma en aspectos tales como el modo de agrupar y relacionar los puestos de trabajo, la forma en que se implanta la jerarquía, el nivel de centralización o descentralización con que está organizada la empresa, la claridad-ambigüedad de los límites de autoridad, los mecanismos integradores, etc.

c).El estilo de Administración, la manera en el que se organiza la administración incluye temas como el tipo de relación jefe-empleado, contenido y formas de comunicación, grado e importancia de la participación, grado de control y forma en que se ejerce, etc.

d).La aparición de nuevas y variadas herramientas aplicables a la administración, y la velocidad con la que los gerentes introducen las novedades.

Los hechos que hemos comentado condicionan el tipo de organización de la que forma parte del equipo humano de la organización y la manera en que los empleados pueden desempeñar su labor e inciden en la eficacia del

departamento de recursos humanos, consecuentemente de toda la organización. Por ello, puede afirmarse que en ocasiones, excelentes trabajadores ofrecen un bajo rendimiento debido a que están integrados en una organización que limita sus aptitudes profesionales. El rendimiento de un trabajador dependerá tanto de su esfuerzo y capacidades como de las posibilidades que le proporcione la organización en que trabaja (Kor & Leblebice, 2005). (Mochón, Mochón y Sáez, 2014, p.p.284-285).

La función estratégica de la administración de recursos humanos

El enfoque estratégico de la ARH reconoce tres elementos clave. Primero, como se acaba de analizar, todos los administradores lo son de recursos humanos. Por ejemplo, en IBM se espera que cualquier gerente ponga atención al desarrollo y satisfacción de los subordinados. Los gerentes de línea utilizan encuestas, planeación de carrera, evaluación de desempeño y compensación para estimular el compromiso con IBM. Segundo, se considera que los empleados son activos, pues son ellos, no los edificios o la maquinaria, los que dan a la empresa una ventaja competitiva. La forma en que una empresa administre su fuerza de trabajo puede ser el único factor importante en el éxito competitivo de largo plazo.

Tercero la ARH es un proceso de coordinación, el cual integra las estrategias y metas de la organización con el enfoque correcto para administrar el capital humano de la empresa. Las actuales cuestiones estratégicas de interés para los administradores incluyen las siguientes: ser más competitivo a nivel global, mejorar la calidad, la innovación y el servicio al cliente, administrar las fusiones y adquisiciones, aplicar la nueva tecnología de información para los negocios electrónicos. Todas estas decisiones estratégicas determinan la necesidad que tiene la empresa de habilidades y empleados. (Richard L. Daft y Dorothy Marcic, 2010, p.321).

Influencias del entorno en la administración de recursos humanos

“Nuestra fortaleza es la calidad de nuestra gente.” “Nuestra gente es el recurso más importante.”

Estas afirmaciones que con frecuencia suelen pronunciar los ejecutivos enfatizan la importancia de la ARH. Los gerentes de recursos humanos deben encontrar, reclutar, capacitar, cuidar y retener a su mejor personal. Sin las personas correctas, la idea o la tendencia administrativa más brillante, ya se trate de equipos virtuales, negocio electrónico o compensación flexible, están destinadas al fracaso. Además, cuando los empleados no se sientan valorados, suelen no estar dispuestos a dar lo mejor de sí mismos a la empresa y la dejan en un entorno laboral más alentador. Por estas razones, es importante que los gerentes de recursos humanos participen en la estrategia competitiva. Los gerentes de recursos humanos también interpretan la legislación y responden a la naturaleza cambiante de las carreras y las relaciones laborales. (Richard L. Daft y Dorothy Marcic, 2010, p.322).

Estrategia competitiva

La Administración de Recursos Humanos contribuye directamente a las utilidades, es el activo humano de la organización, es decir, su gente, quienes alcanzan o no las metas estratégicas. Para que las empresas sigan siendo competitivas, la ARH está cambiando en tres formas principales: se enfoca en la formación del capital humano, en el desarrollo de estrategias globales y en el uso de tecnología de información. (Richard L. Daft y Dorothy Marcic, 2010, p.322).

Formación del capital humano. Hoy, más que nunca, las decisiones estratégicas se relacionan con las consideraciones de recursos humanos. En muchas empresas, en especial aquellas que dependen más de la información, creatividad, conocimiento y servicios más que de la maquinaria de producción, el éxito depende de la habilidad para administrar el capital humano. El capital humano se refiere al valor económico de una combinación entre conocimiento, experiencia, habilidades y capacidades de los empleados. Para formar un capital humano, la ARH desarrolla estrategias para detectar el mejor talento, mejorar sus

habilidades y conocimiento con programas de capacitación y oportunidades para el desarrollo de carrera y personal y les ofrece compensaciones y prestaciones que mejoran la transmisión de conocimientos y recompensan de manera adecuada a las personas por sus contribuciones a la organización. (Richard L. Daft y Dorothy Marcic, 2010, p.p.322-323).

Recursos Humanos como responsabilidad de la línea y función de staff

La responsabilidad básica del área de Recursos Humanos en el nivel institucional le corresponde al más alto ejecutivo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos que la organización tomara y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o por división, el responsable del área de Recursos Humanos es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento; así como los recursos humanos destinados a su área, cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etcétera. En suma, toda la organización comparte la responsabilidad del área de RH. Tanto el presidente como cada jefe o gerente deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

En estas condiciones, el área de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de recursos humanos presta a cada jefe). La posición del departamento del área de recursos humanos es de staff. Este asesora a través del desarrollo de políticas para solución de problemas específicos del personal con el suministro de datos que permitan al jefe de línea tomar decisiones; así mismo con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. Con estas condiciones, el jefe de línea considera al especialista en recursos humanos fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades. Las funciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero se aminoran cuando ambos consideran la división de

responsabilidades y de funciones un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización. (Chiavenato, 2011, p.p.99-100).

El área de Recursos Humanos como proceso

El área de recursos humanos tiene efecto en las personas y en las organizaciones, la manera en que seleccionan, reclutan, integran, orientan, desarrollan, recompensan y auditan a las personas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en una organización son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente relacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimenta nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (Chiavenato, 2011, p.100).

Administración de recursos humanos

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Manifiestan que “La administración de recursos humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización”. (p.412).

Función administrativa mediante el cual los directivos de una organización, reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a su equipo de trabajo.

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en las organizaciones sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel

intermedio (gerencia y asesoría), y nivel operacional (técnicos empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización. (Chiavenato, 2011, p.81).

Son personas que ingresan, permanecen, participan y constituyen el único recurso vivo en las organizaciones sea cual sea su nivel jerárquico dentro de la organización.

Son actividades que se emprenden para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva dentro de la organización, diseñando y aplicando sistemas formales, que aseguren el uso eficaz y eficiente del talento humano para lograr las metas organizacionales. (Daft y Marcic, 2010, p.320).

Son acciones que se desarrollan en una organización para atraer, captar y mantener dentro de la organización con el fin de lograr las metas, a través de la ejecución eficiente de la fuerza de trabajo intelectual o física.

Dimensiones de la variable administración de recursos humanos

Dimensión 1. Planeación.

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Manifiestan que “La planificación de recursos humanos son planes para el personal que necesitará una organización en el futuro, en los que se toman en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo” (p.414).

Planes para el personal que necesitará la empresa en el futuro, en las que se tomaran en cuenta todas las actividades internas y los factores externas a la empresa.

Es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en un determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad

organizacional futura. La planeación del personal no siempre es responsabilidad del departamento del personal. (Chiavenato, 2011, p.128).

Toma de decisiones sobre los recursos humanos que son indispensables para alcanzar los objetivos de la organización en tiempo real.

Es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral este conformada por personas capaces y de que estas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. (Robbins y Coulter, 2014, p.387).

Inventario de personal, considerando sus capacidades y habilidades, y si estas se encuentran ubicadas en el puesto adecuado.

Análisis. Robbins y Coulter (2014), manifiestan “Evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos” (p.387).

Es el análisis y definición los puestos de trabajo, y las características conductuales que se necesita para el puesto a desempeñar.

Descripción. Robbins y Coulter (2014), manifiestan “Es una relación por escrito de las características de un empleo y suele constar de una reseña de actividades que contempla, del entorno donde se lleva acabo y las condiciones en las que se realiza” (p.387).

Descripción de las características de los puestos de trabajo, y las actividades a realizar en el puesto a desempeñar.

Especificaciones. Robbins y Coulter (2014), manifiestan “Establecen los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto determinado” (p.387).

Es la especificación de los requisitos mínimos a cumplir por el potencial colaborador.

Dimensión 2. Reclutamiento

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Manifiestan que “El reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan” (p.415).

Desarrollar un grupo de candidatos a empleo de acuerdo con el plan de recursos humanos.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Las organizaciones divulgan y ofrecen al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2011, p.128).

Conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar un puesto en la organización.

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que “Es la localización, identificación y atracción de candidatos capaces” (p.388).

Consiste en localizar, identificar y atraer un grupo de potenciales candidatos para un puesto determinado.

Son actividades o prácticas que definen las características de los solicitantes a quienes los procedimientos de selección se aplican finalmente. Hoy en ocasiones se denomina al reclutamiento como adquisición de talento para reflejar la importancia del factor humano en el éxito de la organización. Aunque con frecuencia se piensa en el reclutamiento universitario como una actividad típica de reclutamiento, muchas organizaciones usan el reclutamiento interno o políticas de promoción interna, para cubrir sus puestos del nivel alto. (Daft y Marcic, 2010, p.320).

Es una serie de procesos que tienen como propósito captar candidatos potenciales para cubrir un puesto específico dentro de la organización, para ello la empresa tendrá que brindar oportunidades de empleo para cubrir el puesto.

Reclutamiento Interno. Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias, o transferencias con ascensos. El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración en el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. (Chiavenato, 2011, p.133).

Se trata de cubrir una determinada vacante de manera interna, mediante ascensos y transferencias.

Reclutamiento Externo. El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales y potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones mediante una o más técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2011, p.136).

Se trata de cubrir una determinada vacante de manera externa, atraídos mediante las técnicas de reclutamiento externo, son candidatos reales y potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Reclutamiento Mixto. En la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual de individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. (Chiavenato, 2011, p.139).

Se trata de cubrir una determinada vacante mediante ascensos o transferencias con el personal interno, y el puesto de la persona que ascendió o fue transferida será sustituido mediante un reclutamiento externo.

Dimensión 3. Selección

La selección del personal, es el proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. (Stoner, Freeman y Gilbert JR., 2010, p.424).

Es el Proceso en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide se lo aceptara o no.

Chiavenato (2011), manifiesta que “Es la selección que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización”. (p.144).

La selección del personal, es el proceso para determinar las habilidades, capacidades y otros atributos que requiera una persona para desempeñar un puesto en particular. Los empleadores evalúan las características de los solicitantes para determinar la “idoneidad” entre el puesto y las características del solicitante. (Daft y Marcic, 2010, p.334).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiestan que “Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto” (p.298).

Robbins y Coulter (2014), manifiestan “Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con la finalidad de asegurar la contratación del más apropiado para desempeñarlo” (p.389). Consiste en seleccionar a los candidatos más

adecuados o idóneos para el puesto a cubrir, con el propósito de incrementar o mantener la eficiencia y el desempeño del personal en la organización.

Entrevista. Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Afirman “Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante” (p.425).

Pruebas. Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Afirman “Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo” (p.425). Mide las habilidades, capacidades y destrezas que posee el candidato potencial para el futuro desempeño laboral.

Antecedentes. Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Afirman “Constata la veracidad del curriculum o la solicitud del solicitante” (p.425).

Examen Médico. Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Afirman “Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados” (p.425).

Dimensión 4. Socialización

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Afirman “Diseñadas para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización” (p.427).

Procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá él colaborar en ese aspecto. Con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y pactar reglas y regulaciones internas precisas. (Chiavenato, 2011, p.166).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiestan que “En ella se presentan a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas” (p.311)

Robbins y Coulter (2014), manifiestan “Presentación de los puestos de trabajo y de la organización a un nuevo empleado” (p.393).

Diseñado para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse tranquilamente a la organización.

Grupos de Trabajo. El gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización. La aceptación por parte del grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. (Chiavenato, 2011, p.167).

Inducción. Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización (...). Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados. (Chiavenato, 2011, p.167).

Dimensión 5. Capacitación

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “La capacitación y el desarrollo tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros” (p.428).

Chiavenato (2011) manifiesta que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en

función de objetivos definidos” (p.322). Diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral actual de los colaboradores, en función a los objetivos de la organización.

Diagnóstico. Chiavenato (2011) manifiesta que “Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario” (p.325).

Programación. Chiavenato (2011) manifiesta que “(...), la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa” (p.330).

Ejecución. Chiavenato (2011) manifiesta que “(...). La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.” (p.334).

Realimentación. Chiavenato (2011) manifiesta que “Es la etapa final de un proceso de capacitación, es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia” (p.335).

Dimensión 6. Evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) manifiesta que “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para impulsar o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona” (p.202).

La evaluación de desempeño, constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización, factor que en última instancia determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para

decidir las acciones que deben tomar. (Werther, Davis y Guzman, 2014, p.216). Es la evaluación de todas las acciones que ejecuta el individuo en una organización, tiene que ver mucho con el empleo o aplicación de sus habilidades y destrezas del individuo en una determinada tarea o actividad.

Informal. Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “La evaluación informal es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral” (p.433).

Formal. Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “La evaluación formal sistémica es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación” (p.434).

Dimensión 7. Remuneración

Chiavenato (2011), manifiesta que “El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria” (p. 230). Remunerar es la forma de motivar al personal como consecuencia de su productividad en la organización.

Directa. Chiavenato (2011), manifiesta que “Es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios, y comisiones” (p. 234).

Indirecta. Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones gratificaciones, bonos, extras, participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios de prestaciones sociales que ofrece la organización. (Chiavenato, 2011, p.235).

Dimensión 8. Movimientos del personal

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Manifiestan que “El movimiento del personal es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos. La verdadera decisión de a quien ascender y despedir también se puede contar entre una de las más difíciles e importantes que debe tomar un gerente” (p.436).

Chiavenato (2011), manifiesta que “Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de su estructura” (p.296). Son movimientos constantes del personal dentro de la organización ya sean para ascender, transferir o destituir de la organización.

Ascensos. Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube un puesto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera el empleado. (Chiavenato, 2011, p.296).

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Manifiestan que “Los ascensos es la posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño” (p.436).

Transferencias. Se usan para que las personas adquieran más experiencia laboral, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. (Stoner, Freeman y Gilbert JR., 2010, p.336 y 337).

Destitución. (Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “Se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales” (p.437).

2.2.2. Variable 2. Motivación laboral

Primeras Teorías de la Motivación

Para empezar revisaremos cuatro teorías tempranas de la motivación: la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de Mc Gregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las tres necesidades de Mc Clelland. Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, esas primeras teorías son importantes debido a que presentan las bases de las que derivaron las teorías contemporáneas de la motivación y que muchos gerentes en activo aún las utilizan. (Robbins y Coulter, 2014, p.507).

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Plantea que las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales de estima y de autorrealización). Maslow planteo que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. (Robbins y Coulter, 2014, p.507).

Las teorías de las necesidades de Maslow parten desde el inicio en que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de uno mismo. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no lo son. La teoría, motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (Chiavenato, 2011, p.43).

a) Necesidades Fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son naturales, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño o reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio, la vida humana es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Todos los seres humanos a pesar de ser comunes, requieren distintos niveles individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia, cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la posición de la conducta. (Chiavenato, 2011, p.43).

b) Necesidades De Seguridad: Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro imaginario o real, físico o abstracto. La búsqueda de protección ante una amenaza o privación huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y predecible son expresiones de estas necesidades. Muestran en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas relativamente, así como aquellas, que también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en una organización las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad laboral. (Chiavenato, 2011, p.p.43-44).

c) Necesidades Sociales: Brotan de la vida social de un individuo con otras personas. Son necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, el intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están

debidamente satisfechas, las personas, muestran resistencia, disconformidad y rivalidad frente a quienes se les acercan. El fracaso de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante motor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa. (Chiavenato, 2011, p.44).

d) Necesidades de Aprecio: Son necesidades relacionadas con la manera en como se ve y valora la persona, es decir, con la autoestima y la autovaloración, la confianza en sí mismo, la necesidad de la aprobación y el reconocimiento ante la sociedad, el estatus, la reputación y el orgullo personal. El satisfacer estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de fuerza, valor, prestigio, poder, capacidad y utilidad, y si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de debilidad, inferioridad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desanimo o actividades compensatorias. (Chiavenato, 2011, p.44).

e) Necesidades de Autorrealización: Son necesidades humanas más altas y se encuentran en el nivel superior de la jerarquía, de manera que motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. Esta tendencia se manifiesta mediante el estímulo a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, el control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada uno posee, así como la utilización plena de sus talentos. Mientras que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización), y no son observadas ni controladas por los demás. Las otras necesidades de menor satisfacción, ya no motivan la conducta; en cambio, puede ser insaciable la necesidad de autorrealización, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para

ella y más deseara satisfacerla. No importa cuán complacida este la persona, deseará siempre más. (Chiavenato, 2011, p.44).

Teorías X y Y de McGregor

Douglas Mc Gregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. la teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados le gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. Mc Gregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales. (Robbins y Coulter, 2014, p.508).

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. (Robbins y Coulter, 2014, p.508).

Maslow protege 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 para trabajar depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales. (Chiavenato, 2011, P.45).

a) Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en el 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 motivación ambiental y constituyen los factores con las 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 trabajadores, la expresión higiene refleja precisamente el carácter preventivo e higiénico, e indica que solo 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 duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por las que se llama factores de insatisfacción. (Chiavenato, 2011, p.45).

b) Factores Motivacionales: Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un incremento de la productividad muy elevado a los niveles normales. La motivación comprende sentimientos de crecimiento, realización y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que tienen significado en el trabajo y presentan desafíos, si los factores motivacionales son los más óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen la satisfacción. Por ello se les denomina factores de satisfacción, constituyen el contenido del puesto en sí. (Chiavenato, 2011, p.45).

Teoría de las tres necesidades

David McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo: la necesidad de logro (nLog), que es el estímulo por sobresalir, tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una forma en que no se lograría con ningún otro medio; y la necesidad de afiliación (nAfi), que es el deseo de tener de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. De las tres, la necesidad del logro es la más investigada.

Los individuos con una elevada necesidad de logro luchan por el logro personal más que por la atracción y las recompensas del éxito, poseen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que hizo antes, prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para los problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades acerca de su desempeño para saber si están mejorando, y en los que puedan establecer metas con un nivel moderado de desafío. Las personas con una gran necesidad de logro evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles. Además, estos individuos no necesariamente son buenos administradores, sobre todo en las grandes organizaciones, debido a que se concentran en sus propios logros, mientras que a los buenos administradores les interesa ayudar a que los demás logren sus metas. (Robbins y Coulter, 2014, p.p.509-510).

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías que revisaremos en esta sección representan explicaciones actuales sobre la motivación de los empleados. Aunque es probable que estas teorías no sean tan conocidas como las que se explicaron anteriormente, están respaldadas por investigaciones. Estos modelos contemporáneos de la investigación incluyen la teoría del establecimiento de las metas, la teoría del reforzamiento, la teoría del diseño de puestos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas, y las prácticas laborales con un compromiso elevado.

Teoría del establecimiento de metas

Las investigaciones ofrecen un gran respaldo a la teoría del establecimiento de metas, la cual plantea que las metas específicas mejoran el desempeño y que, cuando se aceptan, las metas difíciles producen un mejor desempeño que las metas fáciles.

En primer lugar, trabajar para lograr una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre el establecimiento de metas han

demostrado que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras. Estas metas producen mejores resultados que la meta generalizada de “hacer el mejor esfuerzo”. La especificidad de la meta actúa como un estímulo interno.

No es una contradicción que la teoría de establecimiento de metas proponga que la motivación alcance sus niveles más altos con metas difíciles, mientras que la motivación de logro (de la teoría de las tres necesidades) se estimula mediante metas moderadamente desafiantes.

La teoría del establecimiento de metas supone que el individuo está comprometido con la meta. El compromiso es más común cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando el individuo establece las metas en lugar de que alguien se las asigne. (Robbins y Coulter, 2014, p.p.510-511).

Teoría del Reforzamiento

La teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y aumentan la probabilidad de que se repita, se denominan reforzadores.

La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo.(Robbins y Coulter, 2014, p.512).

Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, Plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en este (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes.

Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes no hay ningún problema. Sin embargo si la proporción no es equitativa, se considerara más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto. El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente. (Robbins y Coulter, 2014, p.516).

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones.

a).-La expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.

b).-La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa, es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.

c).-la valencia o el atractivo de la recompensa, es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de un individuo y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual. La teoría hace hincapié en los beneficios o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece

una organización se ajustan a los deseos del individuo. (Robbins y Coulter, 2014, p.517).

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione (p. 489).

La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos:

1. Los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo.
2. Las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir.

Motivación laboral

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que “La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.506).

Procesos que influyen en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar un objetivo.

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “La motivación es el proceso administrativo que consiste en influir directamente en la conducta de las personas basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione” (p.484).

Proceso que consiste en influir en la conducta de las personas, con el fin de lograr un objetivo.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), considera que los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes, algunas son primarias, como la fisiológicas de agua, aire, alimentos sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el efecto, el dar, los logros y la autoafirmación. (p. 388)

Motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera y que da origen a un comportamiento específico. Ya sea este generado por estímulos externos o internos.

Dimensiones de la variable motivación laboral.

Dimensión 1. Factores Intrínsecos

Estos se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que la persona desempeña. El individuo controla los factores motivacionales porque se refieren a lo que hace y realiza. Además involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo. (Chiavenato, 2014, p. 244).

Son factores motivacionales que pueden ser controlados por el mismo individuo, involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización y depende de las tareas que el individuo realiza.

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que “Los factores motivación son factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación. (...). Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral” (pp. 508 -509).

Son factores de motivación interna que se relacionan con la satisfacción laboral del individuo.

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “Los satisfactores incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo” (p.496).

Son factores que incluyen la realización, el reconocimiento y la responsabilidad, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño de trabajo.

Chiavenato (2011), manifiesta que “Los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales” (p.45).

Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral y son producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Logro. Flórez (2010), manifiesta que “El logro se da cuando la persona consigue el status por hacer algo en particular” (p. 283).

Reconocimiento. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiesta que “Es importante felicitar al personal que sobresale o que aplica su mayor esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar advertido” (p.387).

Responsabilidad. Chiavenato (2011), manifiesta que “La responsabilidad es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionados con los resultados de su trabajo” (p.182).

Dimensión 2. Factores Extrínsecos

Se encuentran en el entorno de las personas y abarcan en las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Dado que la empresa decide y administra esas condiciones, las personas no tienen control sobre los factores higiénicos. (Chiavenato, 2014, p. 242).

Son factores motivacionales que pueden ser controlados por el mismo individuo, involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización y depende de las tareas que el individuo realiza.

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que “Los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral” (pp. 508 - 509).

Son factores motivacionales externas, que se asocian a la insatisfacción laboral del individuo.

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), manifiestan que “Los factores de la insatisfacción incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo” (p.495).

Son factores de insatisfacción que incluyen sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía y todo aquello que afecte el contexto donde se realice el trabajo.

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en el 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, etc. (Chiavenato, 2011, p.45).

Los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción laboral y son producidos por el contexto laboral, como las políticas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, salario, condiciones laborales y seguridad Laboral.

Políticas de la Compañía. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presentan y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111).

Supervisión. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas, para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre. (Chiavenato, 2011, p.370).

Relaciones Interpersonales. Chiavenato (2011), manifiesta que “Las relaciones interpersonales definen como se relaciona entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana” (p.91).

Salario. El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario.

(...). Es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona. (Chiavenato, 2011, p.237).

Condiciones Laborales. Chiavenato (2011), manifiesta que “Las condiciones laborales comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones” (p.193).

Seguridad Laboral. La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (Chiavenato, 2011, pp. 279 - 280).

2.3. Definición De términos básicos

Autonomía. Flórez (2010), Afirma que “Se refiere al grado en el cual el trabajo provee al individuo una libertad, independencia para programar sus labores y determinar los procedimientos a ser usados” (p.335).

Cohesión. Flórez (2010), Afirma que “Se refiere al grado en el cual sus miembros se sienten atraídos hacia el grupo, están motivados a permanecer en él y ejercen una influencia mutua” (p.335).

Coordinación. Stoner, Freeman y Gilbert (2010), Sostienen que “Es un proceso que consiste en integrar las actividades las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia” (p.351).

Correlación. Andía (2015), Afirma que “El principal objetivo del análisis de correlación es medir la fuerza o grado de asociación lineal entre dos variables que es medido por el coeficiente de correlación” (p.104).

Departamentalización. Stoner, Freeman y Gilbert (2010), Sostienen que “Es aquel que consiste en agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (p.348).

Delegación. Chiavenato (2014), Afirma que “Proceso de transferir autoridad y responsabilidad hacia puestos más bajos de la jerarquía” (p.135).

Desempeño. Para Daft y Marcic (2010). El desempeño es “Capacidad de la organización para alcanzar sus metas, utilizando los recursos de forma eficiente y eficaz” (p.10).

Desempeño de tareas. Para Varela y Salgado (2010). “Se refiere al grupo de conductas que definen el cargo; son las acciones que demanda una posición. El desempeño de tareas concentra aquellas conductas inherentes al cargo que permiten diferenciar una posición” (p. 24).

Desempeño laboral. Son las actividades que se realizan al marco de una unidad de competencia y que están expresadas en términos de resultados o logros. Describen lo que las personas deben ser capaces de hacer en situaciones de trabajo. Cada unidad de competencia involucra un conjunto de realizaciones. (Parreño, 2010, p.38).

Dinámica del grupo. Chiavenato (2014), Afirma que “Suma de intereses de los participantes de un grupo y se puede activar por medio de estímulos y motivaciones” (p.106).

Evaluación De 360°. Es un sistema de evaluación del desempeño en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite elaborar planes individuales de desarrollo porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer o afianzarse. (Werther, Davis y Guzmán, 2014, p.232)

Expectativa. Flórez (2010), Afirma que “Es el grado de éxito que la persona anticipa obtener al realizar un cierto trabajo” (p. 159).

Indicadores. Andía (2015), sostiene que “Son valores que permiten cuantificar el grado de cumplimiento de un determinado objetivo. Por su naturaleza son cuantitativos, porque su función es medir los cambios que las actividades y proyectos generan”. (p.188).

Influencia. Chiavenato (2014), Afirma que “Capacidad de inducir y modificar el comportamiento de las personas” (p.106).

Medición del Trabajo. Es la utilización de técnicas para definir el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según norma de ejecución preestablecida. Además, con la medición del trabajo, se logra investigar y reducir los tiempos improductivos para fijar después las normas de tiempo de la operación. (Andía, 2015, p. 222).

Método. Chiavenato (2014), Afirma que. “Es un plan establecido para el desempeño de una tarea específica, que detalla cómo se deberá ejecutar el trabajo” (p. 135).

Métodos De Evaluación. Werther, Davis y Guzmán (2014), Sostienen que “La evaluación del desempeño ha impulsado la creación de varios métodos para estimar la manera en que el empleado lleva a cabo su labor, apoyándose en los resultados que ha logrado hasta el día de la evaluación” (p. 222).

Orientación. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Sostienen que “Incluye presentarle a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas” (p. 311).

Promoción. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Sostienen que “Es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto con mayores

responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye un aumento de estatus y sueldo” (p. 305).

Recategorización. Andía (2015, Afirma “Es el proceso excepcional de reajuste de las remuneraciones básicas, conllevando a la modificación del financiamiento de las plazas contenidas en el Presupuesto Analítico Personal”. (p. 285).

Selección. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiestan que “Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto” (p. 298).

Sistema orgánico. Stoner, Freeman y Gilbert (2010), Sostienen que “Es aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupo y comunicación abierta” (p. 359).

Socialización organizacional. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Sostienen que “la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamientos apropiados y el ajuste a las normas y valores al grupo de trabajo” (p. 311).

Supervisión y Liderazgo. Varela y Salgado (2010). Sostienen que “son conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la organización”.

Trabajo con datos. Varela y Salgado (2010). Sostienen que “son conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información” (p. 31).

Trabajo con personas. Varela y Salgado (2010). Sostienen que “son conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro o fuera de la organización” (p.31).

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación.

3.1.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre la Administración de los Recursos Humanos y la Motivación Laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

3.1.2. Hipótesis Específica

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los Factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

3.2. Variables de estudio.

3.2.1. Definición conceptual.

Variable 1. Administración de recursos humanos

Stoner, Freeman y Gilbert JR. (2010), Manifiestan que “La administración de recursos humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización”. (p.412).

Variable 2. Motivación laboral.

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que “La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.506).

3.2.2. Definición operacional.

Una definición operacional especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 120).

Variable 1. Administración de recursos humanos

La variable administración de recursos humanos fue evaluado de acuerdo a las dimensiones: planeación, reclutamiento, selección, socialización, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración movimiento del personal, mediante la valoración de la escala de Likert compuesto por 23 ítem de acuerdo al tamaño de la muestra según la percepción de los colaboradores de la empresa LUIS MAR Y CIA.

Variable 2. Motivación laboral.

La variable motivación laboral fue evaluado de acuerdo a las dimensiones: factores intrínsecos y extrínsecos, mediante la valoración de la escala de Likert, compuesto por 22 ítems de acuerdo al tamaño de la muestra según la percepción de los colaboradores de la empresa LUIS MAR Y CIA.

Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable de estudio administración de recursos humanos

Variable	Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos/índices	
Administración de recursos humanos	Planeación	Análisis	1, 2, 3		Bajo (3 – 6)	
		Descripción			Medio (7 – 10)	
		Especificación			Alto (11 – 15)	
	Reclutamiento	Interno	4, 5, 6		Bajo (3 – 6)	
		Externo			Medio (7 – 10)	
		Mixto			Alto (11 – 15)	
	Selección	Entrevista	7, 8, 9, 10		Siempre (5)	Bajo (4 – 8)
		Pruebas			Casi siempre (4)	Medio (9 – 14)
		Antecedentes			A veces (3)	Alto (15 – 20)
		Examen médico			Casi nunca (2)	
Socialización	Grupos de trabajo	11, 12		Nunca (1)	Bajo (2 – 4)	
	Inducción			Medio (5 – 7)		
Capacitación		Diagnóstico	13, 14, 15, 16		Bajo (4 – 8)	
		Programación			Medio (9 – 14)	
		Ejecución			Alto (15 – 20)	
		Realimentación				
					Bajo (2 – 4)	

Evaluación del desempeño	Formal	17, 18	Medio (5 – 7)
	Informal		Alto (8 – 10)
Remuneración	Directa	19, 20	Bajo (2 – 4)
	Indirecta		Medio (5 – 7)
Movimiento del personal	Ascenso	21, 22, 23	Alto (8 – 10)
	Transferencia		Bajo (3 – 6)
	Destitución		Medio (7 – 10)
			Alto (11 – 15)
			Bajo (23 – 53)
			Medio (54 – 84)
			Alto (85 – 115)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable de estudio motivación laboral.

Variable	Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos/índices
		Logro			
	Factores intrínsecas	Reconocimiento	1,2,3,4, 5	Escala tipo Likert	Bajo (22 – 50)
		Responsabilidad			Medio (51 – 80)
					Alto (81 – 110)
		Políticas de la compañía			
Motivación laboral	Factores extrínsecas	Supervisión	6, 7, 8,	Siempre (5)	Bajo (5 – 11)
		Relaciones interpersonales	9,10,11,12,	Casi siempre (4)	Medio (12 – 18)
		Salarios	13,14,15,16, 17,	A veces (3)	Alto (19 – 25)
		Condiciones laborales	18, 19, 20, 21,	Casi nunca (2)	
		Seguridad laboral	22	Nunca (1)	Bajo (17 – 39)
					Medio (40 –62)
					Alto (63 – 85)

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Nivel de investigación

3.3.1. Nivel de investigación

La presente investigación es de nivel: descriptivo – correlacional.

La investigación es de nivel descriptivo porque permite conceptualizar y caracterizar las variables de estudio de acuerdo a los autores fundamentados en las bases teóricas, asimismo obtener resultados de manera descriptiva de acuerdo a las variables y dimensiones de estudio. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80), precisan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

La investigación es de nivel correlacional porque se determinó la relación que existe entre la variable 1 y la variable 2, identificando el nivel de relación entre dos o más variables. Hernández-et. al. (2010, p. 63), señaló que “este tipo de investigación tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre las variables de estudio, a fin de analizar de manera particular la dependencia entre dos variables de estudio.

3.4 Diseño de la investigación

Enfoques de investigación

Positivista, propio del enfoque cuantitativo, también conocido como cuantitativo, empirista, positivista lógico. Los representantes fueron Comte (1978), Stuartmill (1806) Durkeheim (1858). Epiquién y Diestra (2013, p.4)

La investigación es de enfoque cuantitativo, es decir parte de una idea delimitada, establecida por objetivos, revisión de literatura con una perspectiva teórica, se establece hipótesis y se determinan variables, a fin de ser probadas la medición de las variables de acuerdo a un contexto determinado, mediante un proceso estadístico (métodos) a fin de obtener conclusiones que permitan

responder a las hipótesis formuladas (Hernández, Fernández y Baptista., 2014, p.4).

Diseño de investigación

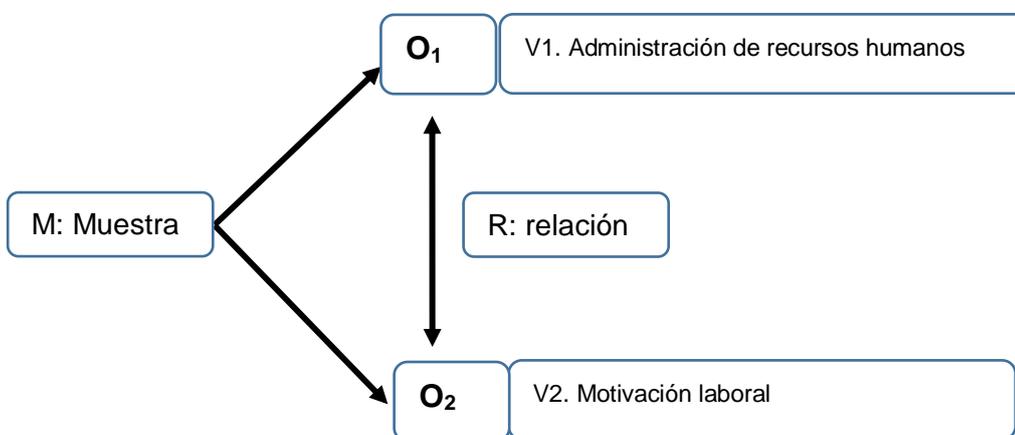
Quezada (2010), especificó:

La investigación es de enfoque cuantitativo no experimental y no aplicativo, donde utilizó procedimientos de observación, documentos, hipótesis deductiva y estadística, se analizó para obtener datos numéricos de los instrumentos estos datos se tabularon y se analizaron según la estadística (p. 33).

Lo que se midió en el proceso de investigación es la relación entre las dos variables: Administración de recursos humanos y motivación laboral, en determinado instante, para la relación de los resultados donde se identifica e interpreta.

De acuerdo al diseño de estudio, es no experimental, porque no existió manipulación de ningunas de las variables de estudio, se utilizó una investigación transversal, es decir la investigación se ejecutó en un momento determinado y lugar establecido, es correlacional, porque se buscó la relación entre ambas variables de estudio y sus respectivas dimensiones de las respectivas variables.

Diagrama del diseño de investigación:



Denominación:

M	: Muestra
V1	: Administración de recursos humanos
V2	: Motivación laboral
O₁	: Evaluación de la administración de recursos humanos
O₂	: Evaluación de la motivación laboral
R	: Relación entre ambas variables.

Tipos de estudio

La investigación fue aplicada por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad.

3.5. Población y muestra de estudio.

3.5.1. Población.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), considera que:

Una población en un proceso de estudio se describe como un universo de la investigación científica, conformado por personas u objetos que representan un elemento de análisis a fin de obtener conclusiones de acuerdo a las características o estratos que permiten distinguir y observar a cada componente que lo conforman. (p. 44)

La población objetiva de estudio estuvo constituida por 53 personas que laboran en la empresa Luis Mar y CIA S.R.L., según datos de la empresa, hasta febrero del 2018, la empresa cuenta con 53 trabajadores en planilla.

Tabla 3.

Distribución de la población de trabajadores de la empresa Luis Mar y CIA S.R.L.

Personal	Cantidad
Gerente	1
Secretaria	1
Administrador	1
Asistente Administrativo	3
Logística	4
Almacén	10
Caja	5
Ventas	28
Total	53

Fuente: Empresa Luis Mar y CIA S.R.L.

3.5.2. Muestra.

Andía (2015) afirma. “Desde el punto de vista estadístico la muestra es el conjunto de medidas o resultados seleccionados a partir de una población, utilizando algún criterio” (p.229).

La muestra utilizada en la presente investigación, estuvo constituida por 3 personas que labora en la parte administrativa, 4 en logística, 10 en almacén, 5 en caja y 28 en ventas, todos ellos mantienen una relación laboral mayor a 3 meses en la empresa.

Tabla 4.

Distribución de la muestra de trabajadores en la empresa Luis Mar y CIA S.R.L.

Personal	Cantidad	Selección
Gerente	1	-
Secretaria	1	-
Administrador	1	-
Asistente Administrativo	3	3
Logística	4	4
Almacén	10	10
Caja	5	5
Ventas	28	28
Total	53	50

Fuente: Empresa Luis Mar y CIA S.R.L.

3.5.3. Muestreo.

El tipo de muestreo fue no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia.

Este tipo de muestreo se caracteriza por tener un procedimiento no mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández et al., 2010, p.176). El tamaño de la muestra reunió un total de 50 trabajadores de la empresa Luis Mar y CIA S.R.L.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica.

Tamayo (2012), la técnica e instrumento para recolectar datos: “es un procedimiento de planificar y organizar de manera puntual, para definir la

manera de cómo se elaborara un instrumento para recopilar datos, conforme a la encuesta, determinar la documentación u observación directa del hecho y conforme a la disposición para que recopila los datos” (p. 182).

En toda técnica a investigar es considerable la aplicación del instrumento en forma objetiva y subjetiva, con la finalidad de conseguir testimonio de modo sobresaliente y comprensible, con el fin de proponer una sugerencia o recomendación en base al problema de investigación, según los datos reales obtenidos.

3.6.2. Instrumentos.

Para la investigación de acuerdo a las variables de estudio administración de recursos humanos y motivación laboral se utilizó como instrumento un cuestionario de manera estructurada con la finalidad de recolectar información de acuerdo al trabajo de campo realizado, aplicado al tamaño muestral de personas.

Tabla 5

Ficha técnica 1: Cuestionario de variable administración de recursos humanos

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar la administración de los recursos humanos en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.
Autor	
Tiempo:	20 minutos
Lugar:	empresa LUIS MAR Y CIA
Hora:	De 9:00 – 10:00 a.m
Administración:	Individual
Niveles	1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto

Baremación: *	Alto	<85 - 115>
	Medio	<54 - 84>
	Bajo	<23 - 53>

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos

Tabla 6

Baremación de la variable de estudio administración de recursos humanos

	No.	ESCALA		RANGOS – INTERVALO				NIVELES					
		ITEM	MIN	MAX	PTJ.MI	PTJ. MAX	RANGO	INTERVAL	BAJO	MEDIO	ALTO		
v1	23	1	5	23	115	93	31.00	23	53.00	54.00	84.00	85.00	115.00
d1	3	1	5	3	15	13	4.33	3	6.33	7.33	10.67	11.67	15.00
d2	3	1	5	3	15	13	4.33	3	6.33	7.33	10.67	11.67	15.00
d3	4	1	5	4	20	17	5.67	4	8.67	9.67	14.33	15.33	20.00
d4	2	1	5	2	10	9	3.00	2	4.00	5.00	7.00	8.00	10.00
d5	4	1	5	4	20	17	5.67	4	8.67	9.67	14.33	15.33	20.00
d6	2	1	5	2	10	9	3.00	2	4.00	5.00	7.00	8.00	10.00
d7	2	1	5	2	10	9	3.00	2	4.00	5.00	7.00	8.00	10.00
d8	3	1	5	3	15	13	4.33	3	6.33	7.33	10.67	11.67	15.00

*Baremo: Niveles y rangos de las variables de estudio.

Tabla 7

Ficha técnica 2: Cuestionario de variable motivación laboral

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.
Autor	
Tiempo:	20 minutos
Lugar:	empresa LUIS MAR Y CIA
Hora:	De 9:00 – 10:00 a.m
Administración:	Individual
Niveles	1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto

Dimensiones:	Número de dimensiones: 2 Dimensión 1: 5 ítems Dimensión 2: 17 ítems
Escala	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre
Baremación: *	Alto <81 - 110> Medio <51 - 80> Bajo <22 - 50>

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos.

Tabla 8

Baremación de la variable de estudio motivación laboral.

No.	ESCALA			RANGOS – INTERVALO				NIVELES					
	ITEM	MIN	MAX	PTJ.MI	PTJ. MAX	RANGO	INTERVAL	BAJO	MEDIO	ALTO			
v1	22	1	5	22	110	89	29.67	22	50.67	51.67	80.33	81.33	110.00
d1	5	1	5	5	25	21	7.00	5	11.00	12.00	18.00	19.00	25.00
d2	17	1	5	17	85	69	23.00	17	39.00	40.00	62.00	63.00	85.00

*Baremo: Niveles y rangos de las variables de estudio.

Validación y confiabilidad del instrumento

Validez.

Proceso que se realizará mediante la intervención y participación de profesionales (juicio de expertos), expertos calificados de las Universidades, quienes observarán y analizarán si la formulación de los ítems respectivos de los instrumentos son aplicables para la investigación.

Tabla 9

Validez de Juicio de expertos.

Experto	Validador	Nivel de aplicación
Dr. Tan Wong Fernando Luis	Temático	Aplicable
Dr. Richarsson Porlles Nelson	Temático	Aplicable
Dr. Barrantes Ríos Edmundo José	Metodólogo	Aplicable

Fuente: Validación de juicio de expertos.

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos de la Universidad, sobre la validez de contenido de las variables administración de recursos humanos y motivación laboral, todos los jurados consideraron de acuerdo a los criterios de claridad, relevancia y pertinencia que las preguntas formuladas guardan relación y coherencias con las dimensiones y variables de estudio.

Análisis de confiabilidad.

El análisis de la fiabilidad se obtiene mediante la estadística del Alpha de Cronbach de acuerdo a las variables de la investigación a fin de obtener un valor confiable que garantice los resultados estadísticos obtenidos.

La fórmula de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza de los items

K : Número de ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Según Hernández, et al (2010), considera que la fiabilidad de los instrumentos (cuestionario) es un proceso de medición para determinar el nivel o grado de los instrumentos de acuerdo a la recolección de datos obtenidos. (p. 200).

Tabla 10

Niveles de confiabilidad de los instrumentos de estudio.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Estadísticos de fiabilidad

Tabla 11

Escala de procesamiento de casos de la investigación.

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Fuente: Base de datos.

Tabla 12

Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento administración de recursos humanos.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,907	,907	23

Fuente: Base de datos.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	61,9000	127,398	,576	,902
Item 2	61,7200	128,287	,486	,904
Item 3	62,0800	126,034	,626	,901
Item 4	61,8400	137,035	-,004	,917
Item 5	61,8800	127,496	,580	,902
Item 6	61,7200	122,247	,652	,900
Item 7	62,0200	136,632	,087	,910
Item 8	61,7800	127,196	,569	,902
Item 9	61,9200	130,075	,429	,905
Item 10	61,7400	113,053	,937	,891
Item 11	62,3600	125,949	,592	,901
Item 12	62,4400	126,904	,581	,902
Item 13	61,9000	129,684	,442	,904
Item 14	61,8400	113,647	,872	,893
Item 15	62,5000	125,520	,645	,900
Item 16	62,4400	126,904	,581	,902
Item 17	62,4800	128,296	,457	,904
Item 18	62,3600	125,215	,632	,900
Item 19	62,0200	129,530	,414	,905
Item 20	61,9000	126,990	,623	,901
Item 21	61,8800	127,863	,581	,902
Item 22	62,1200	128,149	,386	,906
Item 23	62,0800	129,667	,293	,909

Fuente: Base de datos

Tabla 13

Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento motivación laboral.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		
Alfa de Cronbach		N de elementos
,875	,874	22

Fuente: Base de datos

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	60,1000	143,806	,476	,869
Item 2	60,0600	144,262	,395	,872
Item 3	60,0000	140,327	,619	,865
Item 4	60,0800	142,320	,435	,870
Item 5	60,2800	148,491	,300	,874
Item 6	59,9000	159,235	-,148	,890
Item 7	59,9400	144,670	,465	,869
Item 8	59,9000	139,153	,550	,866
Item 9	60,0600	153,813	,109	,877
Item 10	59,7200	143,471	,625	,866
Item 11	59,9800	143,775	,524	,868
Item 12	59,7000	132,173	,805	,857
Item 13	59,8000	139,918	,515	,868
Item 14	59,8600	139,511	,697	,863
Item 15	60,0000	152,163	,102	,881
Item 16	59,9400	143,200	,518	,868
Item 17	59,7600	139,247	,540	,867
Item 18	60,1000	150,051	,194	,877
Item 19	59,7400	138,074	,545	,867
Item 20	60,1200	144,516	,455	,870
Item 21	59,9000	135,480	,689	,861
Item 22	59,8600	131,388	,754	,858

Fuente: Base de datos

Según la fiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,907 de fiabilidad para la variable administración de recursos humanos y 0,875 para la variable motivación laboral, situándose por encima del valor promedio aceptable.

3.7. Método de análisis de datos.

Quezada (2010, p. 132), considera que para realizar un análisis de datos es necesario utilizar métodos y procedimientos que permitan organizar de manera ordenada el proceso de codificación, tabulación, medición y análisis de acuerdo a las variables y dimensiones de estudio.

Mediante los análisis de datos se pudo determinar los resultados descriptivos y el proceso de comprobación y verificación de hipótesis de acuerdo al uso del programa estadístico SPSS vs 24, obteniendo tablas y figuras según los resultados obtenidos garantizando, la fiabilidad de los resultados.

Asimismo, se utilizó el coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00, donde:

Tabla 14

Valores de la prueba de correlación de Rho Spearman.

Valores	Lectura
De -0.91 a -1	Correlación muy alta
De -0,71 a -0.90	Correlación alta
De -0.41 a -0.70	Correlación moderada
De -0.21 a -0.40	Correlación baja
De 0 a -0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De +0.21 a 0.40	Correlación baja
De +0.41 a 0.70	Correlación moderada
De +0,71 a 0.90	Correlación alta
De +0.91 a 1	Correlación muy alta

Nota: Tomado de: Bisquerra, R. (2004). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla.

3.8. Aspectos éticos

En la elaboración del proyecto de tesis, se dará cumplimiento a la Ética Profesional, desde su punto de vista especulativo con los principios fundamentales de la moral individual y social; y el punto de vista práctico a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional, enmarcadas en el Código de Ética de TELESUP, de acuerdo a los siguientes principios.

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia profesional y debido cuidado.
- Confidencialidad.
- Comportamiento profesional

En general, el desarrollo se ha llevado a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis descriptivo

Descripción de las variables y dimensiones recursos humanos

Tabla 15.

Niveles de la variable administración de recursos humanos en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	24,0	24,0	24,0
Válido Medio	38	76,0	76,0	100,0
Alto	0	0,0	0,0	0,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

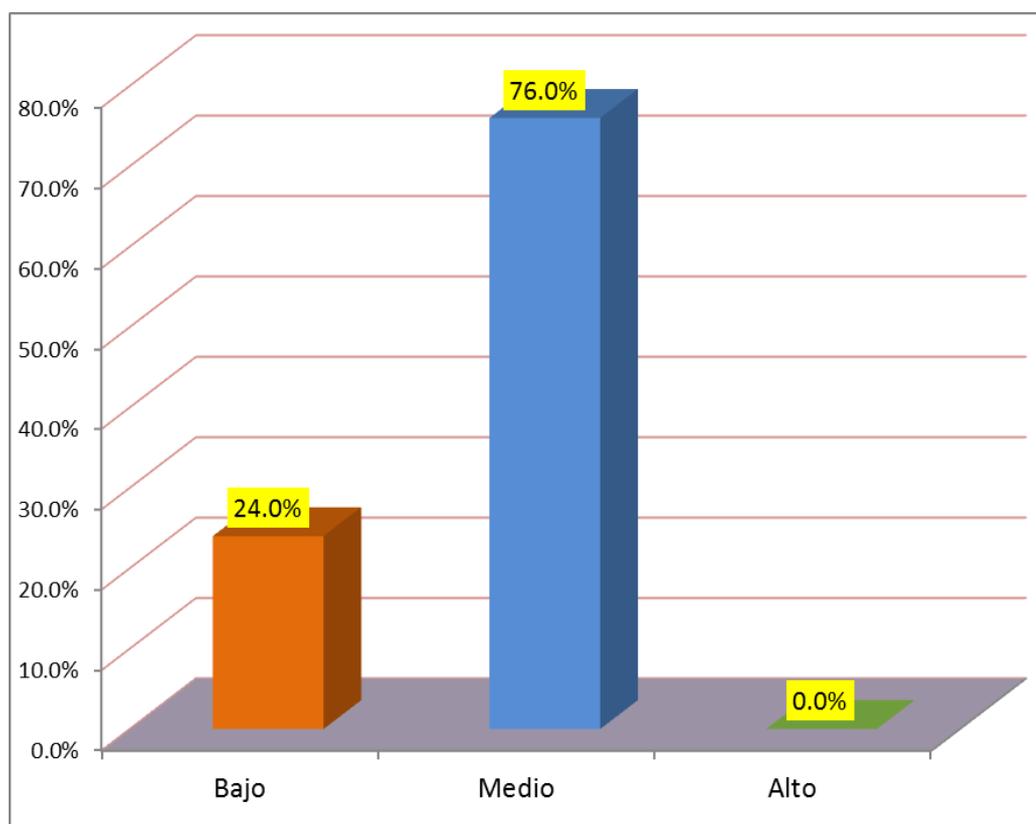


Figura 1. Administración de recursos humanos en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 15 y figura 1 se evidencia que el 76% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la administración de recursos humanos que se desarrolla en la empresa y el 24% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la administración de recursos humanos que se desarrolla en la empresa, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 16.

Niveles de la dimensión planeación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	18,0	18,0	18,0
Válido Medio	30	60,0	60,0	78,0
Alto	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

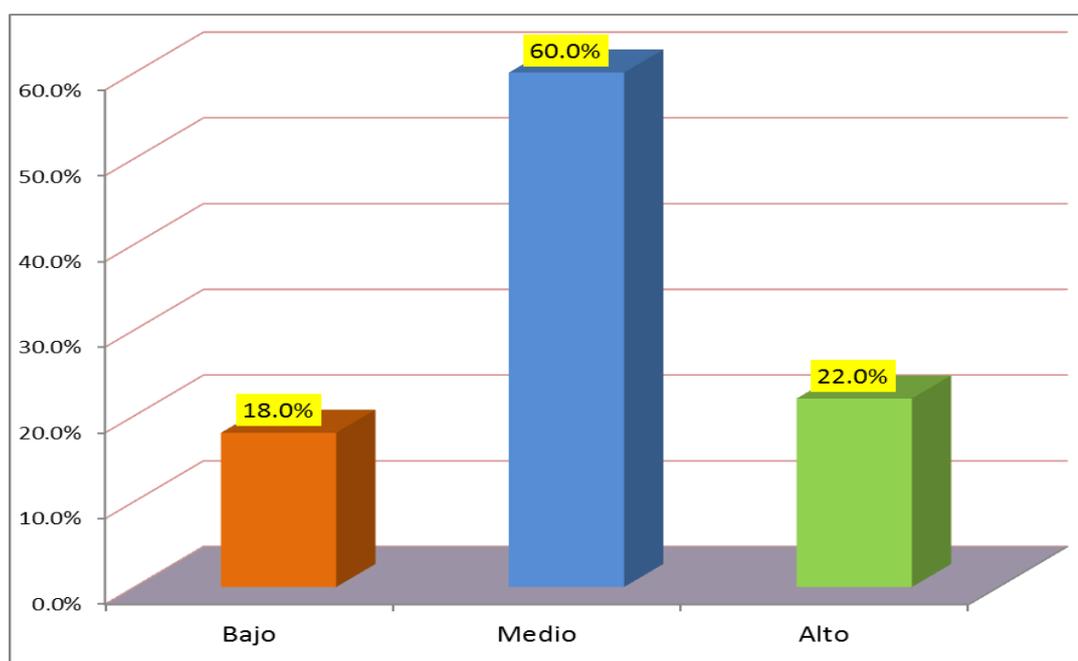


Figura 2. Planeación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 16 y figura 2 se evidencia que el 60% de los trabajadores muestran un nivel medio frente al proceso de planeación que se desarrolla en la empresa y el 22% de los trabajadores muestran un nivel alto frente al proceso de planeación que se desarrolla en la empresa y el 18% muestran un nivel bajo, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 17.

Niveles de la dimensión reclutamiento en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	4,0	4,0	4,0
Válido Medio	39	78,0	78,0	82,0
Alto	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

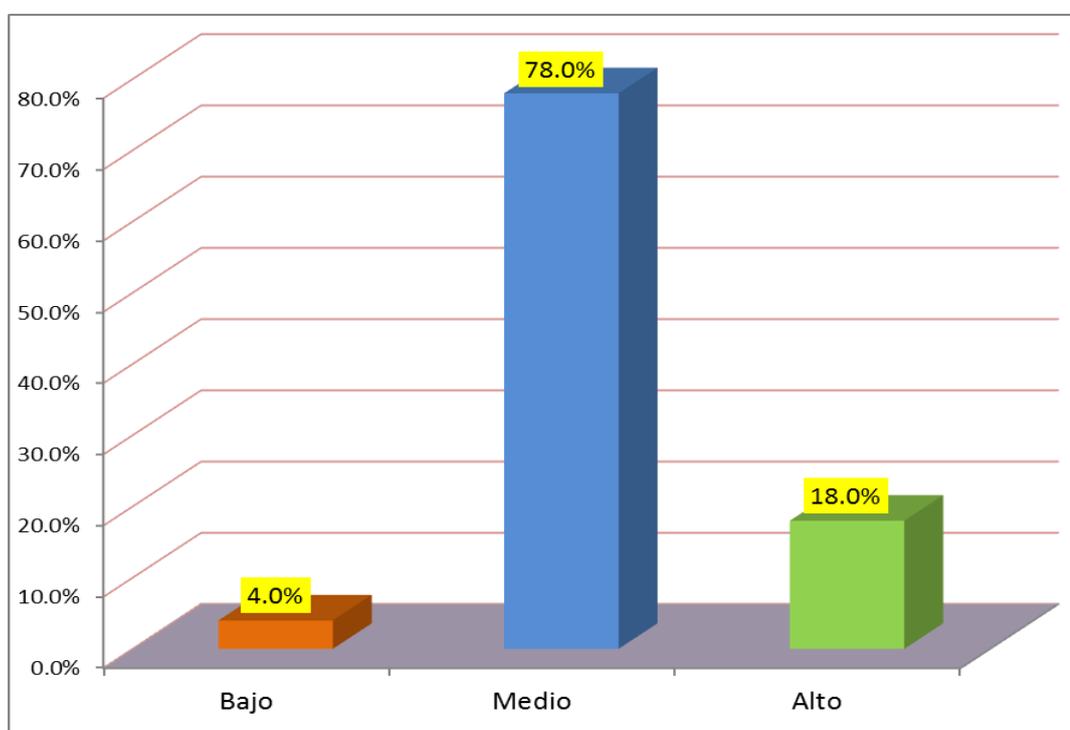


Figura 3. Reclutamiento en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 17 y figura 3 se evidencia que el 78% de los trabajadores muestran un nivel medio frente al proceso de reclutamiento que se desarrolla en la empresa y el 18% de los trabajadores muestran un nivel alto frente al proceso de reclutamiento que se desarrolla en la empresa y el 4% muestran un nivel bajo, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 18.

Niveles de la dimensión selección en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	8,0	8,0	8,0
Válido Medio	37	74,0	74,0	82,0
Alto	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

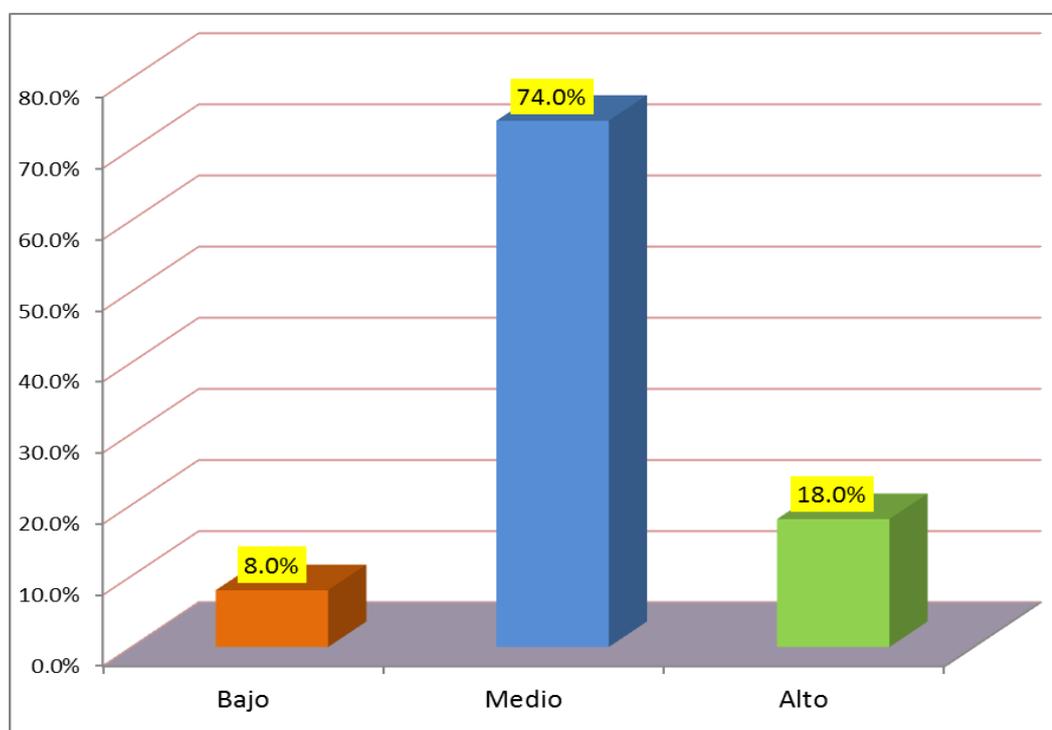


Figura 4. Selección en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 18 y figura 4 se evidencia que el 54% de los trabajadores muestran un nivel medio frente al proceso de selección que se desarrolla en la empresa y el 18% de los trabajadores muestran un nivel alto frente al proceso de selección que se desarrolla en la empresa y el 8% muestran un nivel bajo, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 19.

Niveles de la dimensión socialización en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	25	50,0	50,0	50,0
Válido Medio	22	44,0	44,0	94,0
Alto	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

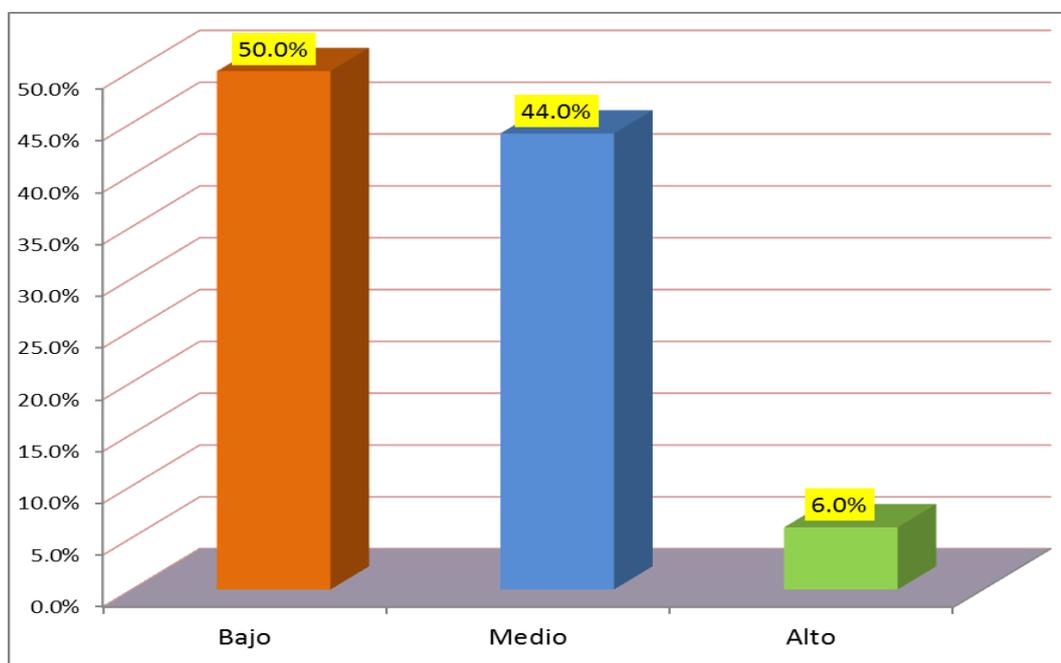


Figura 5. Socialización en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 19 y figura 5 se evidencia que el 50% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la socialización que se desarrolla en la empresa y el 44% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la socialización que se desarrolla en la empresa y el 6% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 20.

Niveles de la dimensión capacitación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	15	30,0	30,0	30,0
Válido Medio	33	66,0	66,0	96,0
Alto	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

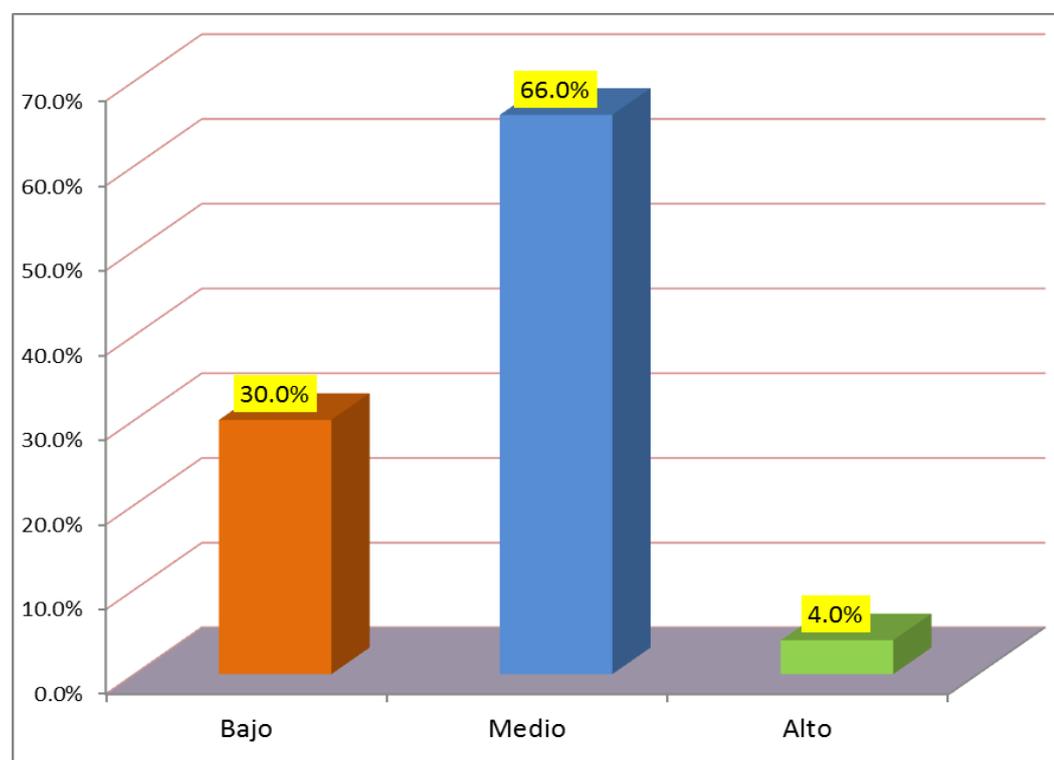


Figura 6. Capacitación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 20 y figura 6 se evidencia que el 66% de los trabajadores muestran un nivel medio frente al proceso de capacitación que se desarrolla en la empresa y el 30% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente al proceso de capacitación que se desarrolla en la empresa y el 4% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 21.

Niveles de la dimensión evaluación del desempeño en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	27	54,0	54,0	54,0
Medio	18	36,0	36,0	90,0
Alto	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

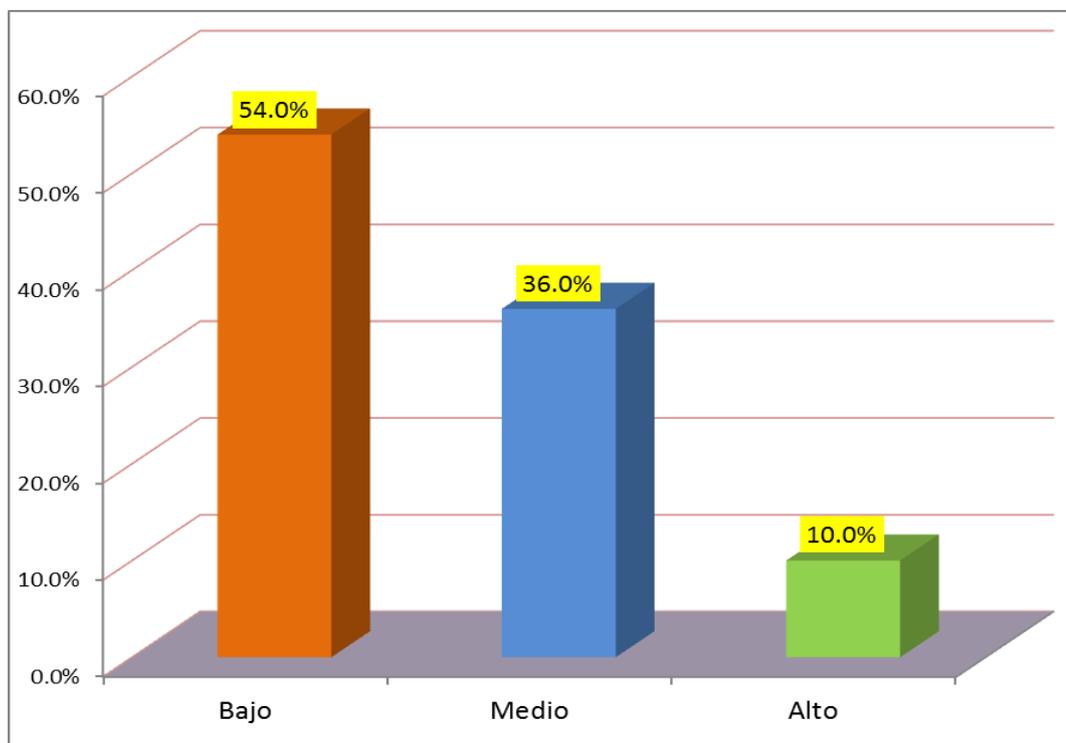


Figura 7. Evaluación del desempeño en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 21 y figura 7 se evidencia que el 54% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la evaluación del desempeño que se desarrolla en la empresa y el 36% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la evaluación del desempeño que se desarrolla en la empresa y el 10% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 22.

Niveles de la dimensión remuneración en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	10	20,0	20,0	20,0
Válido Medio	37	74,0	74,0	94,0
Alto	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

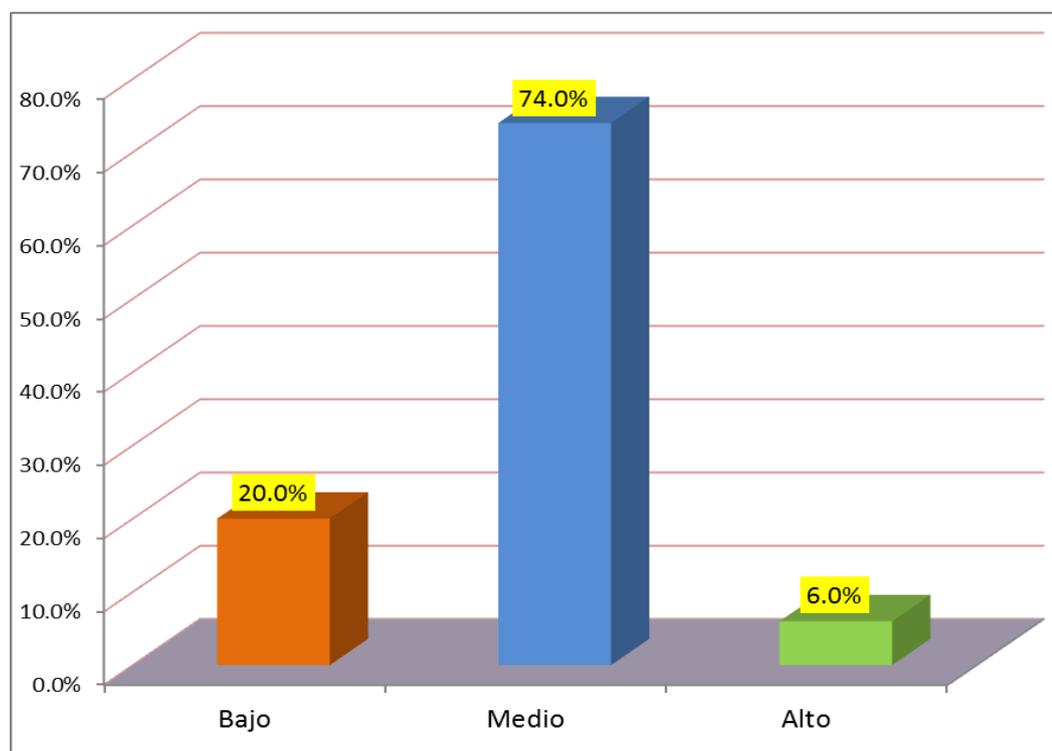


Figura 8. Remuneración en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 22 y figura 8 se evidencia que el 74% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la remuneración percibida en la empresa y el 20% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la remuneración percibida en la empresa y el 6% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 23.

Niveles de la dimensión movimiento del personal en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	8	16,0	16,0	16,0
Medio	35	70,0	70,0	86,0
Alto	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

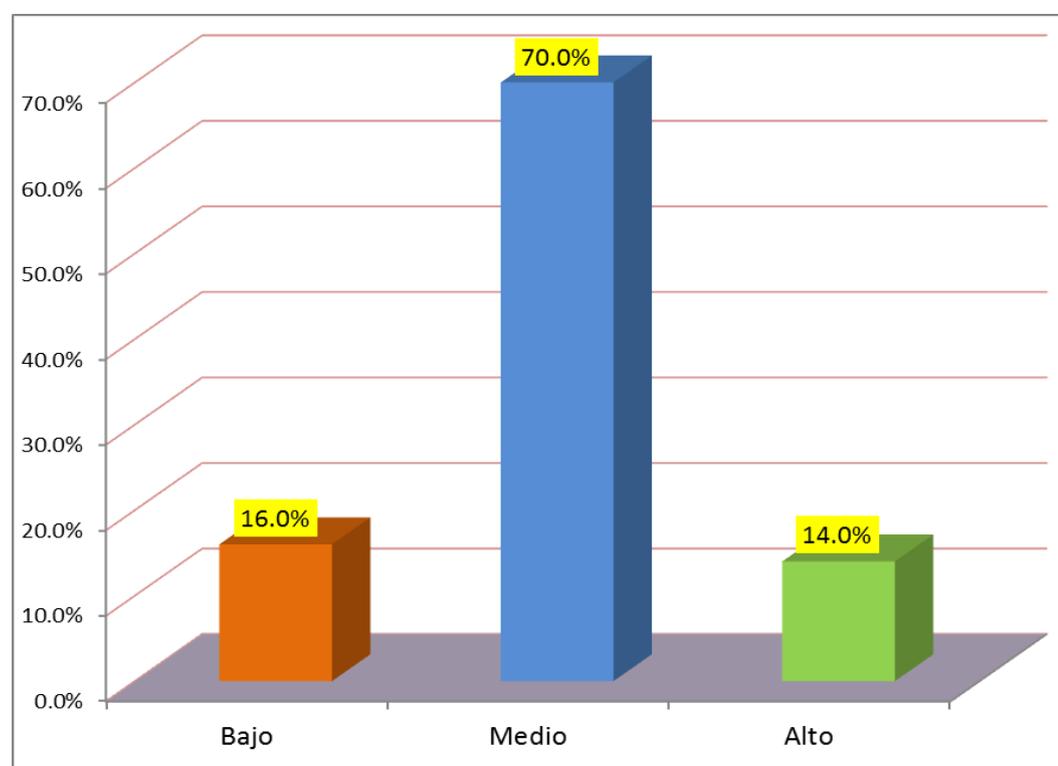


Figura 9. Movimiento del personal en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 23 y figura 9 se evidencia que el 70% de los trabajadores muestran un nivel medio frente al movimiento del personal que se desarrolla en la empresa y el 16% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente al movimiento del personal que se desarrolla en la empresa y el 14% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 24.

Niveles de la variable motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	24,0	24,0	24,0
Válido Medio	34	68,0	68,0	92,0
Alto	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

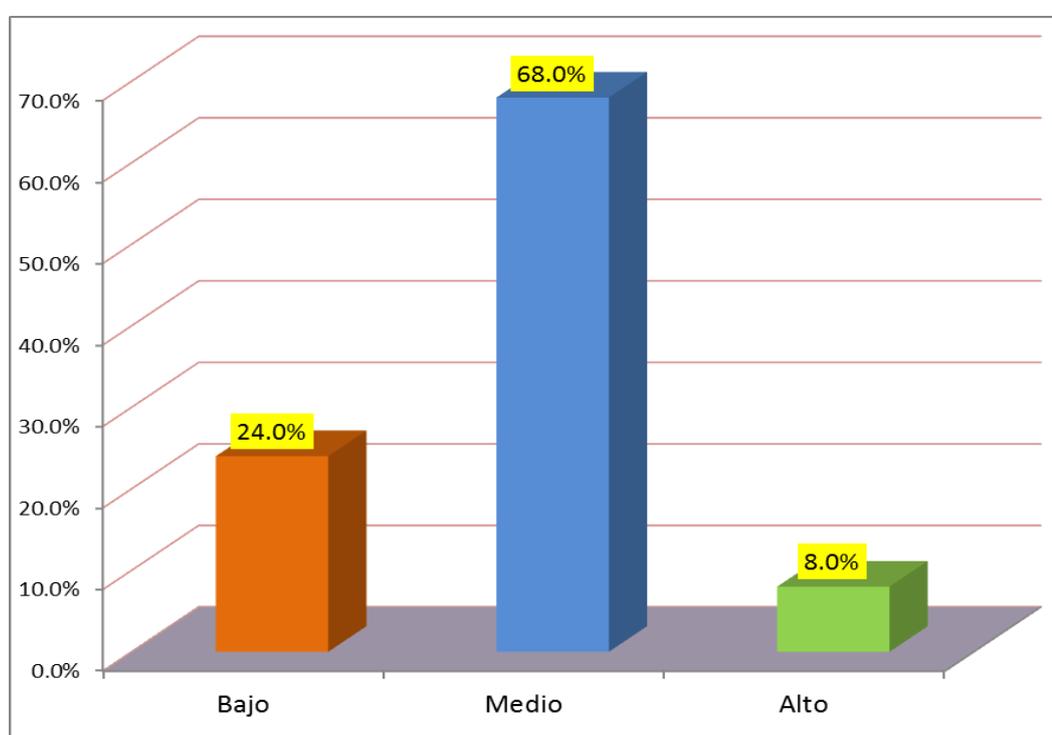


Figura 10. Motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 24 y figura 10 se evidencia que el 68% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la motivación que se desarrolla en la empresa y el 24% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la motivación que se desarrolla en la empresa y el 8% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 25.

Niveles de la dimensión motivación intrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	15	30,0	30,0	30,0
Medio	33	66,0	66,0	96,0
Alto	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

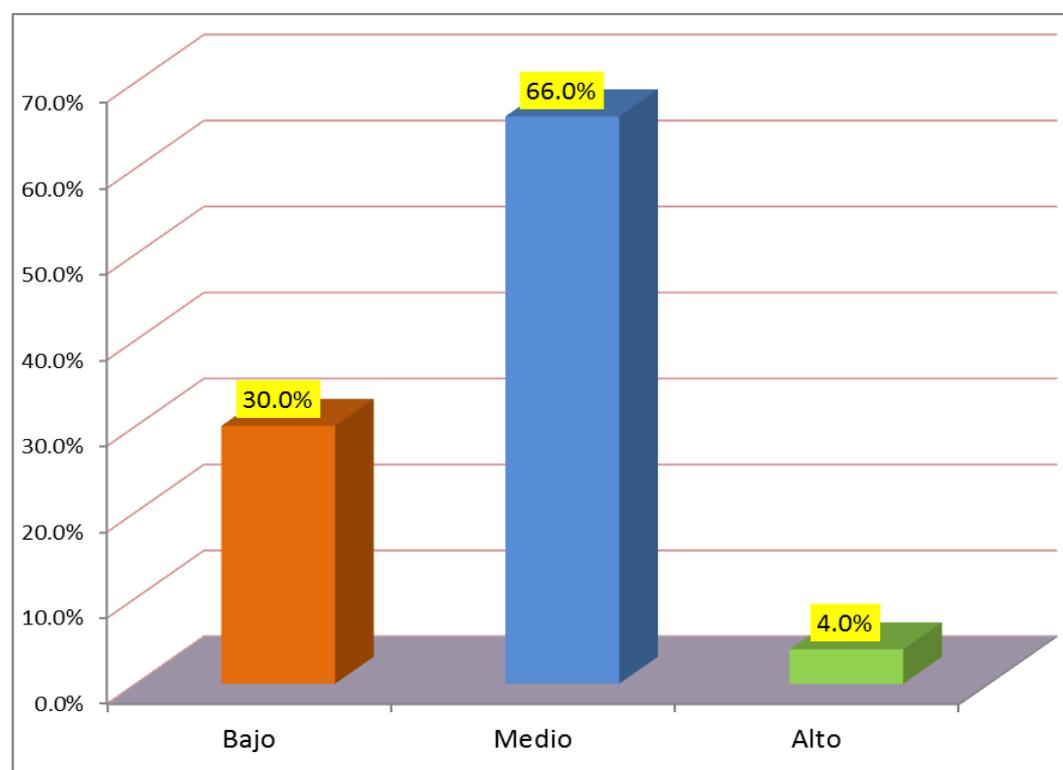


Figura 11. Motivación intrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 25 y figura 11 se evidencia que el 66% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la motivación intrínseca que se desarrolla en la empresa y el 30% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la motivación intrínseca que se desarrolla en la empresa y el 4% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 26.

Niveles de la dimensión motivación extrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	13	26,0	26,0	26,0
Válido Medio	33	66,0	66,0	92,0
Alto	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

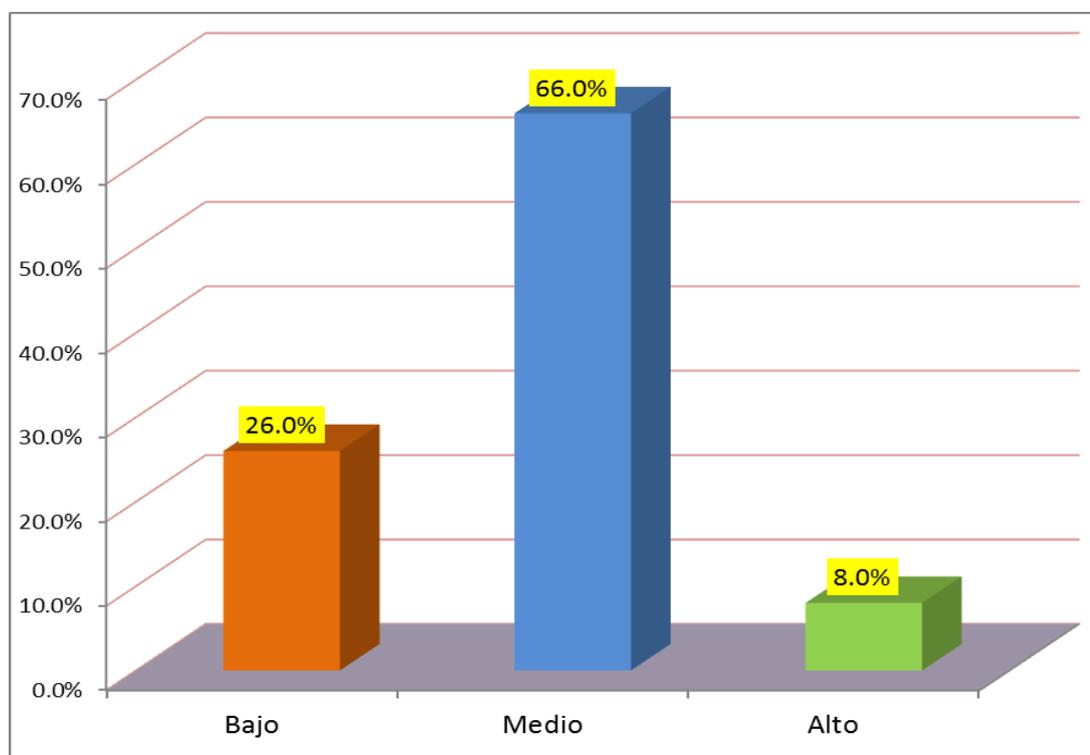


Figura 12. Motivación extrínseca en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Interpretación:

En la presente tabla 26 y figura 12 se evidencia que el 66% de los trabajadores muestran un nivel medio frente a la motivación extrínseca que se desarrolla en la empresa y el 26% de los trabajadores muestran un nivel bajo frente a la motivación extrínseca que se desarrolla en la empresa y el 8% muestran un nivel alto, según los resultados estadísticos obtenidos.

Tabla 27.

Prueba de normalidad para determinar el uso del proceso estadístico.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Planeación	,144	50	,011
Reclutamiento	,171	50	,001
Selección	,186	50	,000
Socialización	,239	50	,000
Capacitación	,200	50	,000
Evaluación del desempeño	,245	50	,000
Remuneración	,161	50	,002
Movimiento del personal	,151	50	,006
Administración de recursos humanos	,160	50	,003
Motivación intrínseca	,120	50	,067
Motivación extrínseca	,125	50	,049
Motivación laboral	,099	50	,200*

Mediante la prueba de normalidad se determinó que a investigación es un estudio no paramétrico porque los resultados de acuerdo a las variables y dimensiones no cumplen una distribución normal ($p < 0.05$), lo que indica y corresponde la utilización de la prueba de correlación de Spearman.

4.1.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general.

a. Hipótesis de trabajo

Hi. Existe relación significativa entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

b. Regla de decisión:

$p > 0.05$; No se rechaza la Ho

$p < 0.05$; Se rechaza la Ho

c. Estadístico.

Prueba estadística correlación de Spearman (SPSS vs 24)

d. Cálculos.

Tabla 28.

Correlación de Rho de Spearman entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

			Administración de recursos humanos	Motivación laboral
Rho de Spearman	Administración de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

De acuerdo a los resultados se evidencia en la tabla 28 una correlación de $r=0.812$, correlación positiva fuerte con una significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), determinándose que existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y la motivación laboral en la empresa.

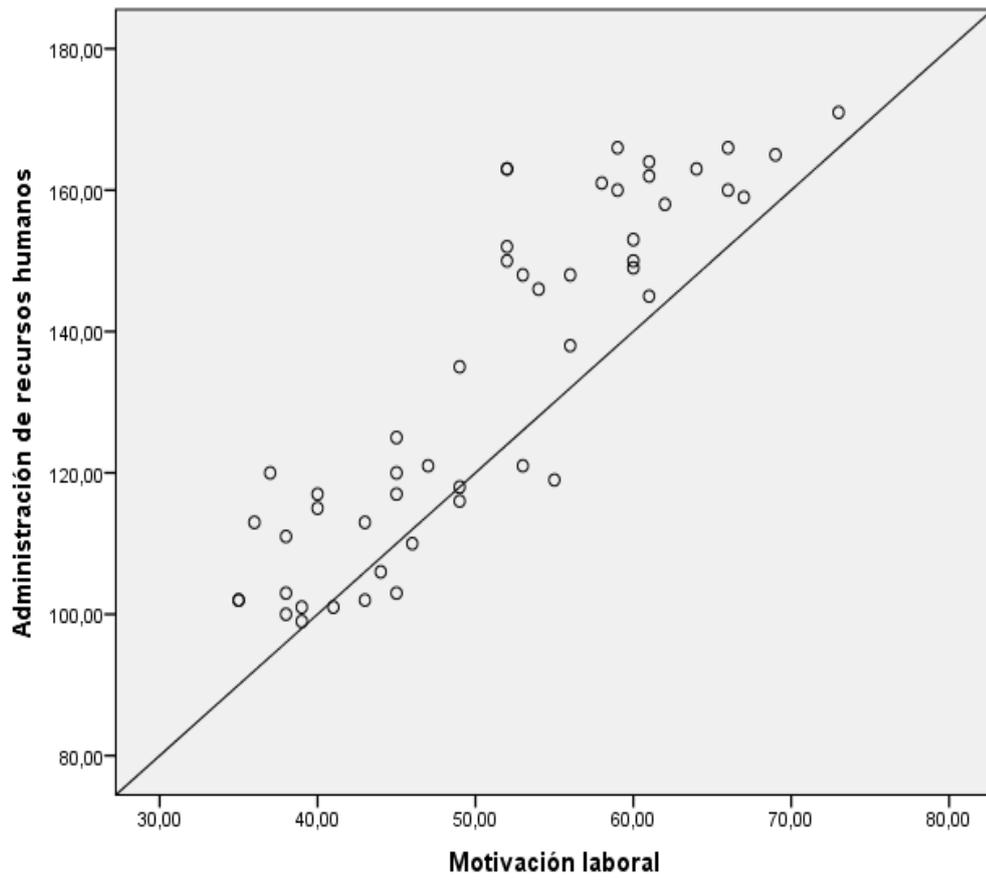


Figura 13. Dispersión simple entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Contrastación de la hipótesis específica 1.

Hipótesis trabajo 1

a. Prueba de hipótesis

Hi. Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

b. Regla de decisión:

$p > 0.05$; No se rechaza la Ho

$p < 0.05$; Se rechaza la Ho

c. Estadístico.

Prueba estadística correlación de Spearman (SPSS vs 24)

d. Cálculos.

Tabla 29.

Correlación de Rho de Spearman entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

		Administración de recursos humanos		Motivación intrínseca
Rho de Spearman	Administración de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,626**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Motivación intrínseca	Coeficiente de correlación	,626**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

De acuerdo a los resultados se evidencia en la tabla 29 una correlación de $r=0.626$, correlación positiva moderada con una significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), determinándose que existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y la motivación intrínseca en la empresa.

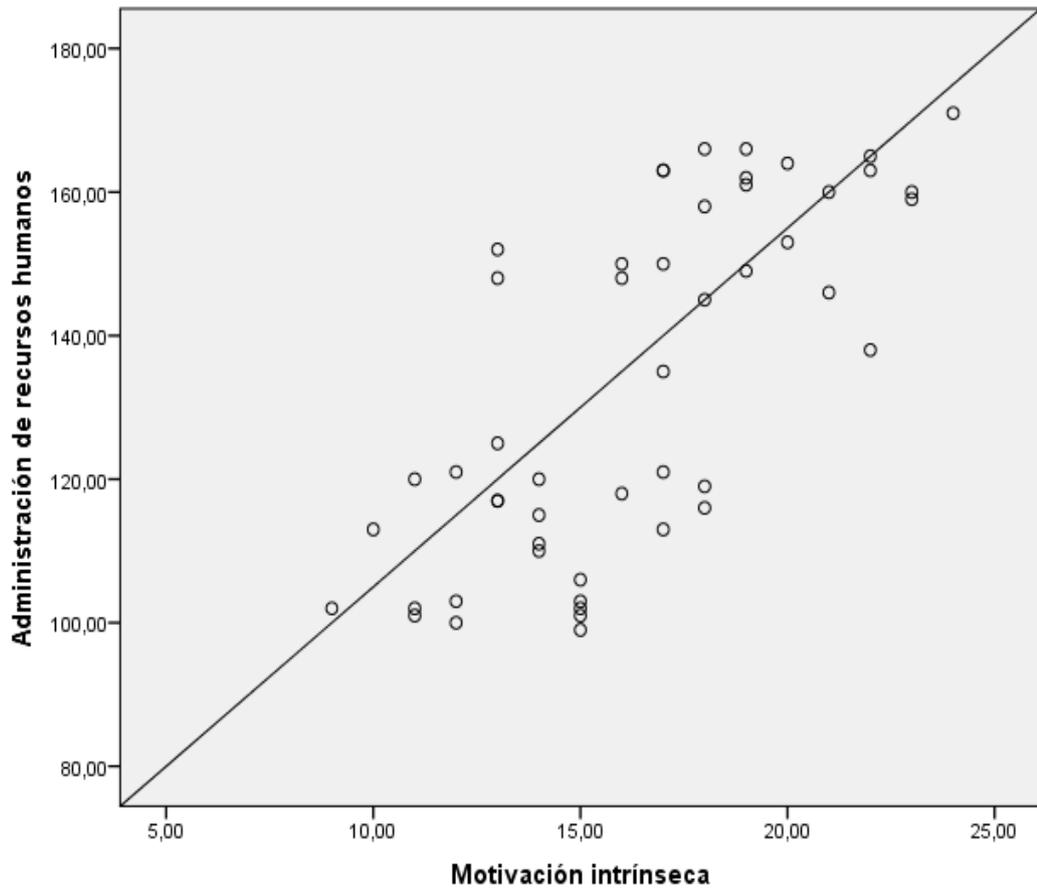


Figura 14. Dispersión simple entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Contrastación de la hipótesis específica 2.

Hipótesis trabajo.

a. Prueba de hipótesis.

Hi. Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

b. Regla de decisión:

$p > 0.05$; No se rechaza la Ho

$p < 0.05$; Se rechaza la Ho

c. Estadístico.

Prueba estadística correlación de Spearman (SPSS vs 24)

d. Cálculos.

Tabla 30.

Correlación de Rho de Spearman entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

			Administración de recursos humanos	Motivación extrínseca
Rho de Spearman	Administración de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Motivación extrínseca	Coeficiente de correlación	,816**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

De acuerdo a los resultados se evidencia en la tabla 30 una correlación de $r=0.816$, correlación positiva fuerte con una significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), determinándose que existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y la motivación extrínseca en la empresa.

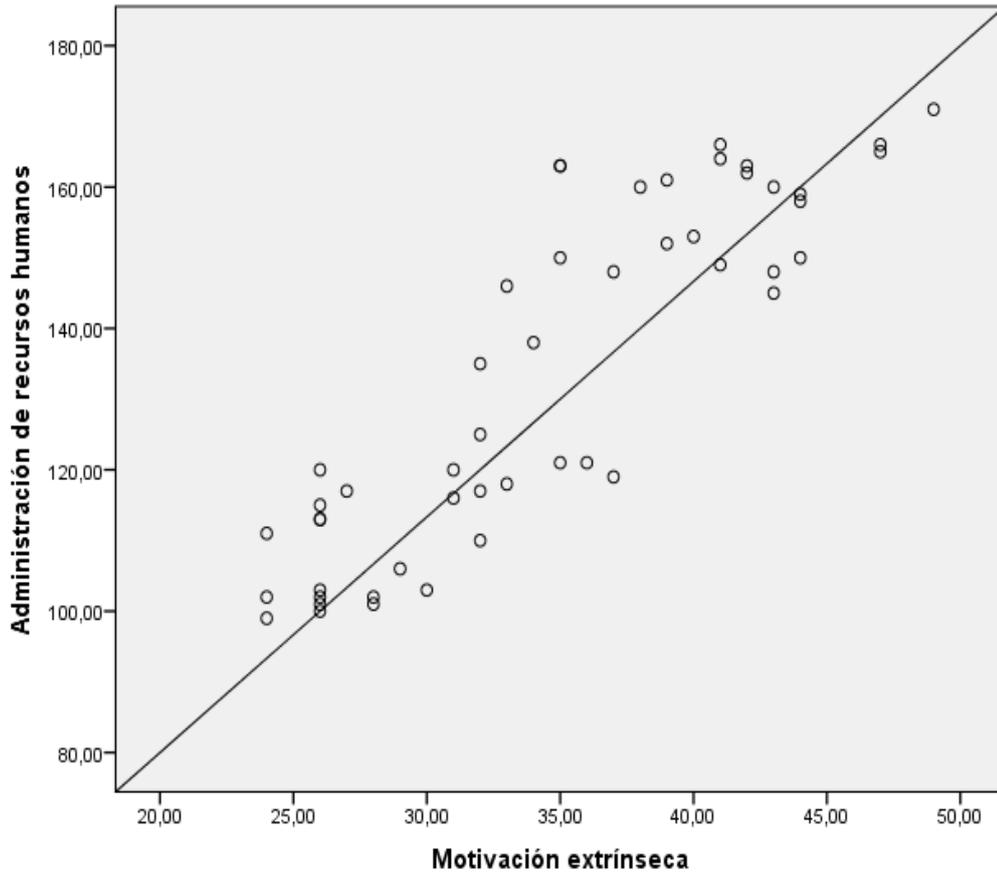


Figura 15. Dispersión simple entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis de discusión de resultados

Los resultados presentados generan a su vez una serie de observaciones y comentarios, los que fueron tratados de acuerdo al sistema hipotético planteado en esta investigación de enfoque cuantitativo, por lo cual se tendrán en cuenta los niveles de análisis: El marco hipotético, corresponde a la hipótesis general, y lo referido a las hipótesis específicas a fin de determinar la relación que existe entre la administración de recursos humanos y la motivación laboral, representado por 50 trabajadores, se utilizó como instrumentos un cuestionario, con un nivel de fiabilidad de alpha de Cronbach de 0,907 para la variable administración de recursos humanos y 0,875 para la variable motivación laboral, nivel aceptable.

En la Tabla 28, de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicado a las variables de estudio administración de los recursos humanos y la motivación laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.812$, correlación positiva alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado, concluyendo una relación significativa entre las variables de estudio. En este sentido, Umiña (2017), concluye que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.796, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor capacitación del personal, mayor sería el desempeño laboral, además se concluye que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.648, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor sea la necesidad del colaborador, mejor sería el desempeño laboral de la empresa, existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.658, a un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor ejecución de la capacitación, mejor sería el desempeño laboral, y que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.667, con un nivel de significancia de 0,000, el cual nos indica que, a mayor evaluación se realicen en las capacitaciones, mejor sería el desempeño laboral de la empresa Serpetbol Perú S.A.C.

Así también, Cevallos y Panchana (2013), concluyendo que el 60,34% del total de que participaron en las encuestas pertenece a la suscripción de contrato por nombramiento es decir personal estable, cuya opinión es relevante para el objeto de estudio, además se determinó que el personal que se desempeña en los diferentes cargos debe cumplir con los conocimientos adecuados y el perfil para el mismo, un porcentaje muy significativo considera que la capacitación al personal permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

En la Tabla 29, de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicado a las variables de estudio administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.626$, correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado, concluyendo una relación significativa entre las variables de estudio. En este sentido Moncada y Rodríguez (2015) concluye que el personal que labora en esta organización es estable, se ha determinado que un alto porcentaje tiene más de seis meses laborando de manera ininterrumpida. Además de colaborar se integran para alcanzar los objetivos institucionales, están de acuerdo con la administración y consideran sentirse bien y motivados en su trabajo. Consideran que la institución está en proceso de crecimiento y finalmente los gestores de la organización en un alto porcentaje indican que el personal está colaborando para cumplir los objetivos operacionales y llegar al éxito, para esto mucho depende del ambiente interno.

En la Tabla 30, de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicado a las variables de estudio la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.816$, correlación positiva alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado, concluyendo una relación significativa entre las variables de estudio. Por su parte Maldonado (2015), concluyó que se puede observar que el clima laboral que predomina es el conocido como autoritario y explotador, este comportamiento se caracteriza porque los directivos no confían en sus trabajadores, no se los toma en cuenta

para la toma de decisiones, trabajan en una ambiente de miedo y castigo, realizan el trabajo por recompensa y la comunicación directivo – empleados es nula. Por su parte Pérez y Verastegui (2013) llegó a la conclusión de que se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno. Así también, dentro del desarrollo de la investigación se pudo diseñar la propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores, además, con los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., fue de suma importancia para evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores con un nivel de confianza del 95%.

Por otro lado, Ramírez (2015) concluyó que la motivación laboral influye directamente en el desempeño al combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la afectividad y a las condiciones del contexto laboral, todos los resultados de este estudio permiten dar cuenta de evidencias suficientes que permiten sostener y fundamentar la premisa de que el personal motivado y satisfecho tiende a rendir más, se convierte en una persona más creativa y comprometida con su trabajo. Si bien lo anterior, consideramos que es necesario continuar la indagación sobre las relaciones e interacciones de diferentes factores inherentes que permitan la explicación y entendimiento de la naturaleza de las variables estudiadas, ya que el comportamiento humano es casi impredecible. Mediante la aplicación de una escala de valoración, de 24 ítems, construida a partir de teorías motivacionales y los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral se determinó un nivel promedio de motivación de 3.62 (en una escala de 1 a 5). Por supuesto, los factores de la motivación son de naturaleza subjetiva y muy particulares para cada trabajador/a e impactan de forma distinta en su desempeño laboral, sin embargo, obtener un resultado de la escala por encima del punto medio indica una valoración general muy positiva entre las/os trabajadoras/as administrativas de FAREM Estelí sobre la relación entre la motivación (y sus

elementos subyacentes) con el desempeño laboral. En este orden, Casma (2015) concluye que la gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño en todo el proceso productivo haciendo frente a factores de cambio que se han producido y se siguen produciendo en las economías, globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible. Además se concluyó que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente.

VI. CONCLUSIÓN

6.1. Conclusiones

1. Se determinó que existe relación significativa entre la administración de los recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechazó la H_0 , determinándose una correlación positiva alta ($r=0.812$).
2. Se estableció que existe relación significativamente entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechazó la H_0 , determinándose una correlación positiva alta ($r=0.626$).
3. Se estableció que existe relación significativamente entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechazó la H_0 , determinándose una correlación positiva alta ($r=0.816$).

VII. RECOMENDACIÓN

7.1. Recomendación

De acuerdo a las conclusiones obtenidas puede plantearse las recomendaciones siguientes:

1. Frente a la relación de la administración de recursos humanos y la motivación, es importante que en la organización exista una motivación interna que permita alcanzar los objetivos profesionales a través de reconocimientos que contribuyan al desarrollo profesional y empresarial considerando que el planeamiento, el reclutamiento, la selección, socialización, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración son factores que toda organización debe considerar a nivel de gestión.
2. Frente a la administración de recursos humanos y la motivación intrínseca es necesario que la empresa asuma responsabilidades profesionales con el empleado a fin de mejorar sus conocimientos y generar oportunidades a fin de ocupar un puesto laboral de acuerdo a sus capacidades profesionales.
3. Frente a la administración de recursos humanos y la motivación extrínseca, es necesario que exista un contacto permanente entre directivos y trabajadores, con la finalidad de intercambiar experiencias, información, prácticas, creando foros donde se puedan discutir ideas laborales, estableciendo horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del empleado a fin de mantener buenas relaciones interpersonales y formar equipos de trabajo dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2015). Diccionario de Administración. (1ª ed.). Lima-Perú: Ediciones Arte&Pluma.
- Casma, C. (2015), Relación de la Gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas Surco- Lima 2015 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.
- Castro, P. (2016), El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Cevallos, Y. & Panchana, M. (2013), Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2013 (Tesis de Pregrado). Universidad estatal Península de Santa Elena, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014) Introducción a la Teoría General de la Administración. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. & Marcic, D. (2010). Introducción a la Administración. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Flórez, R. (2010). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. (1ª ed.). Lima: Universidad del pacífico. (Biblioteca universitaria; 1).
- Guillermo, J. (2014), La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa Espirall computer S.A.C.- Pacasmayo-2014 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Trujillo, Perú.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz H., Weihrich H. & Cannice M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill.

Los principales problemas de RH en México. (19 de diciembre, 2017). Recuperado de <https://runahr.com/recursos/hr-management/cuales-son-los-principales-problemas-de-recursos-humanos-en-mexico/>.

Maldonado, E. (2015), Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa importadora Alvarado CIA. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica, Ecuador.

Moncada, D. & Rodríguez, K. (2015), La administración del talento humano y su incidencia en la etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa Servicom, de la ciudad de Babahoyo (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.

Mochón, F., Mochón, C. & Sáez, M. (2014). *Administración, Enfoque Por Competencias con Casos Latinoamericanos*. (1ª ed.). México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.C.

Murray, S. (2010). *Probabilidad y Estadística*. México: Mc Graw Hill.

Pinedo, C. & Quispe, L. (2017), La Gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa

Petrex s.a. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Perú.

Pérez, J. & Verastegui, A. (2013), Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una Mype de Lima sur – caso avícola Vera E.I.R.L. - 2012. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Perú.

Quezada, L. (2010). Metodología de la investigación: Estadística aplicada en la investigación. Lima-Perú: Editora Macro E.I.R.L.

Ramírez, M. (2015), "Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), 2015." (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración. (12ª ed.). México: Pearson.

Stoner J., Freeman R. & Gilbert D. (2010). Administración. (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo, M. (2012) El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

Umiña, B. (2017), "Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. San Borja 2016 (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Administración de los recursos humanos y motivación laboral en la empresa Luis Mar Y Cia Lima 2018

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Métodos
<p>Problema general.</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la administración de recursos humanos y la motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018?</p> <p>Problemas Específicos.</p> <p>Problema específico 1.</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018?</p> <p>Problema específico 2</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018?</p>	<p>Objetivo general.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la administración de los recursos humanos y motivación laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo específico 1</p> <p>Determinar la relación entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar la relación entre la administración de recursos humanos y los factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.</p>	<p>Hipótesis general.</p> <p>Existe relación significativa entre la Administración de los Recursos Humanos y la Motivación Laboral en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Hipótesis específica 1</p> <p>Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los factores intrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.</p> <p>Hipótesis específica 2</p> <p>Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y los Factores extrínsecos de la motivación en la empresa LUIS MAR Y CIA Lima 2018.</p>	<p>Variable 1.</p> <p>Administración de recursos humanos</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Planeación Reclutamiento Selección Socialización Capacitación Evaluación del desempeño Remuneración Movimiento del personal</p> <p>Variable 2.</p> <p>Motivación laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Factores intrínsecos Factores extrínsecos</p>	<p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Método:</p> <p>Hipotético deductivo</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental Transversal Correlacional</p> <p>Población:</p> <p>.</p> <p>Muestra:</p> <p>.</p> <p>Muestreo:</p> <p>No probabilístico (intencional por conveniencia)</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Operacionalización de la variable de estudio administración de recursos humanos

Variable	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala de medición	Rangos/índices	
Administración de recursos humanos	Planeación	Análisis	1, 2, 3		Bajo (3 – 6)	
		Descripción			Medio (7 – 10)	
		Especificación			Alto (11 – 15)	
	Reclutamiento	Interno	4, 5, 6		Bajo (3 – 6)	
		Externo			Medio (7 – 10)	
		Mixto			Alto (11 – 15)	
	Selección	Entrevista	7, 8, 9, 10		Siempre (5)	Bajo (4 – 8)
		Pruebas			Casi siempre (4)	Medio (9 – 14)
		Antecedentes			A veces (3)	Alto (15 – 20)
		Examen médico			Casi nunca (2)	
Socialización	Grupos de trabajo	11, 12		Nunca (1)	Bajo (2 – 4)	
	Inducción			Medio (5 – 7)		
Capacitación		Diagnóstico	13, 14, 15, 16		Bajo (4 – 8)	
		Programación			Medio (9 – 14)	
		Ejecución			Alto (15 – 20)	
		Realimentación			Bajo (2 – 4)	

Evaluación del desempeño	Formal	17, 18	Medio (5 – 7)
	Informal		Alto (8 – 10)
Remuneración	Directa	19, 20	Bajo (2 – 4)
	Indirecta		Medio (5 – 7)
Movimiento del personal	Ascenso	21, 22, 23	Alto (8 – 10)
	Transferencia		Bajo (3 – 6)
	Destitución		Medio (7 – 10)
			Alto (11 – 15)
			Bajo (23 – 53)
			Medio (54 – 84)
			Alto (85 – 115)

Fuente: Elaboración propia.

Operacionalización de la variable de estudio motivación laboral.

Variable	Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos/índices
		Logro			
	Factores intrínsecos	Reconocimiento	1, 2, 3, 4, 5	Escala tipo Likert	Bajo (22 – 50)
		Responsabilidad			Medio (51 – 80)
					Alto (81 – 110)
		Políticas de la compañía			
Motivación laboral	Factores extrínsecos	Supervisión	6, 7, 8,	Siempre (5)	Bajo (5 – 11)
		Relaciones interpersonales	9,10,11,12,	Casi siempre (4)	Medio (12 – 18)
		Salarios	13,14,15,16, 17,	A veces (3)	Alto (19 – 25)
		Condiciones laborales	18, 19, 20, 21,	Casi nunca (2)	
		Seguridad laboral	22	Nunca (1)	Bajo (17 – 39)
					Medio (40 –62)
					Alto (63 – 85)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

INSTRUCCIÓN:

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información para la variable “ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA LUIS MAR Y CIA LIMA 2018”, sobre este particular se le solicita que las preguntas que a continuación se presentan; elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

Escala de Likert.

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

Dimensión 1. Planeamiento

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	El análisis de puestos se evalúa para definir las características conductuales.					
2	La descripción de las características del puesto es legible.					
3	Las especificaciones de puestos detallan los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar un puesto.					

Dimensión 2. Reclutamiento

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
4	El reclutamiento interno es una práctica que puede ser de gran valor para motivar al talento humano.					
5	La empresa al realizar un reclutamiento externo fortalece su equipo de trabajo.					
6	El reclutamiento mixto renueva y enriquece los recursos humanos.					

Dimensión 3. Selección

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
7	La entrevista es para evaluar la idoneidad del postulante.					
8	Las pruebas se realizan para medir la capacidad del postulante.					
9	Se evalúa los antecedentes curriculares según las necesidades del puesto.					

10	Los exámenes médicos evitan los problemas laborales en la empresa.					
----	--	--	--	--	--	--

Dimensión 4. Socialización

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
11	Se realizan grupos de trabajo para la integración del nuevo empleado					
12	La empresa realiza inducciones para familiarizar al nuevo empleado.					

Dimensión 5. Capacitación

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
13	Se realizan diagnósticos previos para implementar la capacitación.					
14	La empresa incorpora objetivos al diseñar un programa de capacitación.					
15	El área de Recursos Humanos mantiene actualizada la información referida a la ejecución de las capacitaciones.					
16	En la etapa final de la capacitación en la empresa se incluye la realimentación.					

Dimensión 6. Evaluación del desempeño

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
17	Como parte de la evaluación informal existe un dialogo constante entre jefe y subordinado.					
18	La evaluación formal promueve un proceso de evaluación confiable.					

Dimensión 7. Remuneración

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
19	La remuneración directa que el empleado percibe es en función al puesto que ocupa.					
20	Como parte de la remuneración indirecta la empresa cumple a tiempo con los beneficios sociales.					

Dimensión 8. Movimiento del personal

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
21	Cuando la empresa otorga un ascenso aplica los criterios de igualdad de oportunidades para todos.					
22	Las transferencias de personal es una buena opción para desarrollar habilidades dentro de la empresa.					
23	Cuando un empleado infringe las políticas de la compañía es destituido.					

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

INSTRUCCIÓN:

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información para la VARIABLE “**MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA LUIS MAR Y CIA LIMA 2018**”, sobre este particular se le solicita que las preguntas que a continuación se presentan; elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

Escala de Likert.

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

Dimensión 1: Intrínsecos

N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	La motivación interna te permite alcanzar el logro de los objetivos profesionales.					
2	Todos los puestos de trabajo tienen la oportunidad de alcanzar logros.					
3	La empresa otorga reconocimientos por tu éxito laboral.					
4	Reconocer la labor de los empleados es una forma de reforzar su motivación.					
5	En cuanto a la responsabilidad profesional el empleado se esfuerza permanentemente por mejorar sus conocimientos.					

Dimensión 2: Extrínsecos

N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
6	Las políticas de la empresa ayudan a tomar una mejor decisión para contribuir al logro profesional.					
7	La empresa tiene como política implementar un plan de carrera para el desarrollo profesional de sus colaboradores.					
8	La empresa tiene como política establecer horarios flexibles que se adapten a las necesidades del empleado.					
9	Las constantes supervisiones afectan la parte emotiva del empleado.					
10	El supervisor se preocupa por mejorar constantemente el desempeño de su personal.					
11	El supervisor conoce las funciones que el personal realiza para monitorear.					
12	Las relaciones interpersonales ayudan a formar equipos de trabajo dentro de la organización.					
13	Las relaciones interpersonales ayudan a la convivencia armónica dentro de la organización.					

14	Las relaciones interpersonales ayudan a constituir habilidades sociales.					
15	El salario motiva a realizar de mejor manera el trabajo encomendado.					
16	El salario de cada empleado es acorde con sus responsabilidades.					
17	Las condiciones laborales en las que desempeña el empleado definen su productividad.					
18	Como parte de las condiciones laborales existe un ambiente de trabajo saludable en la organización.					
29	Las condiciones laborales que ofrece la empresa están sujetas a la necesidad del trabajador.					
20	La seguridad laboral es indispensable para un desempeño satisfactorio.					
21	Como parte de la seguridad laboral existen herramientas para la prevención de riesgos en la organización.					
22	La empresa instruye al personal para que apliquen prácticas preventivas de seguridad laboral.					

Anexo 4: Validación de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTO

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS								
I. PLANEAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es necesario el análisis de puestos para definir un puesto de trabajo	✓		✓		✓		
2	La descripción de las características del puesto son claras	✓		✓		✓		
3	Las especificaciones de puestos detallan los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar un puesto	✓		✓		✓		
II. RECLUTAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No	
4	el reclutamiento interno es una práctica que puede ser de gran valor para motivar al talento humano	✓		✓		✓		
5	La empresa al realizar un reclutamiento externo fortalece su equipo de trabajo	✓		✓		✓		
6	El reclutamiento mixto renueva y enriquece los recursos humanos	✓		✓		✓		
III. SELECCIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
7	La entrevista es para evaluar la idoneidad del postulante	✓		✓		✓		
8	Las pruebas se realizan para medir la capacidad del postulante	✓		✓		✓		
9	Se evalúa los antecedentes curriculares según las necesidades del puesto	✓		✓		✓		
10	Los exámenes médicos contribuyen a la empresa para evitar problemas laborales	✓		✓		✓		
IV. SOCIALIZACION		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se realizan grupos de trabajo para la integración del nuevo empleado	✓		✓		✓		
12	La empresa realiza inducciones para familiarizar al nuevo empleado	✓		✓		✓		
V. CAPACITACION		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Se realizan diagnósticos para detectar si es necesario implementar la capacitación	✓		✓		✓		
14	La empresa al diseñar un programa de capacitación incluye objetivos	✓		✓		✓		
15	El área de Recursos Humanos mantiene actualizada la información referida a la ejecución de las capacitaciones	✓		✓		✓		
16	En la etapa final de la capacitación la empresa incluye la realimentación	✓		✓		✓		
VI. EVALUACION DE DESEMPEÑO		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Como parte de la evaluación informal existe un dialogo constante entre jefe y subordinado	✓		✓		✓		
18	La evaluación formal promueve un proceso de evaluación válido y confiable	✓		✓		✓		
VII. REMUNERACION		Si	No	Si	No	Si	No	
19	la remuneración directa que el empleador entrega al empleado es en función al puesto que ocupa	✓		✓		✓		
20	Como parte de la remuneración indirecta la empresa cumple a tiempo con los beneficios sociales	✓		✓		✓		

VIII. MOVIMIENTO DEL PERSONAL		Si	No	Si	No	Si	No
21	Cuando la empresa otorga un ascenso se aplica los criterios de igualdad de oportunidades para todos	✓		✓		✓	
22	Las transferencias de personal es una buena opción para desarrollar habilidades dentro de la empresa	✓		✓		✓	
23	Son constantes las destituciones a un empleado cuando infringe las políticas de la compañía	✓		✓		✓	
MOTIVACION LABORAL							
I. INTRINSECOS		Si	No	Si	No	Si	No
1	La motivación es una pieza clave para alcanzar el logro de los objetivos profesionales	✓		✓		✓	
2	Todos los puestos de trabajo tienen la oportunidad de demostrar logros	✓		✓		✓	
3	El reconocimiento permite al individuo saber que contribuye al éxito de la organización	✓		✓		✓	
4	Reconocer la labor de los empleados es una forma de reforzar su motivación	✓		✓		✓	
5	En cuanto a la responsabilidad profesional el empleado se esfuerza permanentemente por mejorar sus conocimientos	✓		✓		✓	
II. EXTRINSECOS		Si	No	Si	No	Si	No
6	Las políticas de la empresa están claramente definidas	✓		✓		✓	
7	Las políticas de la empresa están alineadas con la visión de la empresa	✓		✓		✓	
8	Las políticas de la empresa son entendidas por todos los integrantes	✓		✓		✓	
9	Las constantes supervisiones afectan la parte emotiva del empleado	✓		✓		✓	
10	El supervisor sabe gestionar sus emociones para dirigir a los colaboradores	✓		✓		✓	
11	Afecta el estado emotivo de los supervisores en las labores diarias	✓		✓		✓	
12	Las relaciones interpersonales ayudan a formar equipos de trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓	
13	Las relaciones interpersonales ayudan a la convivencia armónica dentro de la organización	✓		✓		✓	
14	Las relaciones interpersonales ayudan a constituir habilidades	✓		✓		✓	
15	El salario motiva a realizar de mejor manera el trabajo encomendado	✓		✓		✓	
16	El salario de cada empleado es acorde con sus responsabilidades	✓		✓		✓	
17	Las condiciones laborales en las que desempeña el empleado define su productividad	✓		✓		✓	
18	Como parte de las condiciones laborales existe un ambiente de trabajo saludable en la organización	✓		✓		✓	
19	Las condiciones laborales que ofrece la empresa están sujetas a la necesidad del trabajador	✓		✓		✓	
20	La seguridad laboral es indispensable para un desempeño satisfactorio	✓		✓		✓	
21	Como parte de la seguridad laboral existe herramientas para la prevención de riesgos en la organización	✓		✓		✓	

22	La empresa instruye al personal para que apliquen prácticas preventivas de seguridad laboral	✓	✓	✓		
----	--	---	---	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg:

Fernando Longo Fernández

DNI: 07977890

Especialidad del validador: Administrativa



¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de julio de 2018

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTO

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS								
I. PLANEAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es necesario el análisis de puestos para definir un puesto de trabajo	✓		✓		✓		
2	La descripción de las características del puesto son claras	✓		✓		✓		
3	Las especificaciones de puestos detallan los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar un puesto	✓		✓		✓		
II. RECLUTAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No	
4	el reclutamiento interno es una práctica que puede ser de gran valor para motivar al talento humano	✓		✓		✓		
5	La empresa al realizar un reclutamiento externo fortalece su equipo de trabajo	✓		✓		✓		
6	El reclutamiento mixto renueva y enriquece los recursos humanos	✓		✓		✓		
III. SELECCIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
7	La entrevista es para evaluar la idoneidad del postulante	✓		✓		✓		
8	Las pruebas se realizan para medir la capacidad del postulante	✓		✓		✓		
9	Se evalúa los antecedentes curriculares según las necesidades del puesto	✓		✓		✓		
10	Los exámenes médicos contribuyen a la empresa para evitar problemas laborales	✓		✓		✓		
IV. SOCIALIZACION		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se realizan grupos de trabajo para la integración del nuevo empleado	✓		✓		✓		
12	La empresa realiza inducciones para familiarizar al nuevo empleado	✓		✓		✓		
V. CAPACITACION		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Se realizan diagnósticos para detectar si es necesario implementar la capacitación	✓		✓		✓		
14	La empresa al diseñar un programa de capacitación incluye objetivos	✓		✓		✓		
15	El área de Recursos Humanos mantiene actualizada la información referida a la ejecución de las capacitaciones	✓		✓		✓		
16	En la etapa final de la capacitación la empresa incluye la realimentación	✓		✓		✓		
VI. EVALUACION DE DESEMPEÑO		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Como parte de la evaluación informal existe un dialogo constante entre jefe y subordinado	✓		✓		✓		
18	La evaluación formal promueve un proceso de evaluación válido y confiable	✓		✓		✓		
VII. REMUNERACION		Si	No	Si	No	Si	No	
19	la remuneración directa que el empleador entrega al empleado es en función al puesto que ocupa	✓		✓		✓		
20	Como parte de la remuneración indirecta la empresa cumple a tiempo con los beneficios sociales	✓		✓		✓		

VIII. MOVIMIENTO DEL PERSONAL		Si	No	Si	No	Si	No
21	Cuando la empresa otorga un ascenso se aplica los criterios de igualdad de oportunidades para todos	✓		✓		✓	
22	Las transferencias de personal es una buena opción para desarrollar habilidades dentro de la empresa	✓		✓		✓	
23	Son constantes las destituciones a un empleado cuando infringe las políticas de la compañía	✓		✓		✓	
MOTIVACION LABORAL							
I. INTRINSECOS		Si	No	Si	No	Si	No
1	La motivación es una pieza clave para alcanzar el logro de los objetivos profesionales	✓		✓		✓	
2	Todos los puestos de trabajo tienen la oportunidad de demostrar logros	✓		✓		✓	
3	El reconocimiento permite al individuo saber que contribuye al éxito de la organización	✓		✓		✓	
4	Reconocer la labor de los empleados es una forma de reforzar su motivación	✓		✓		✓	
5	En cuanto a la responsabilidad profesional el empleado se esfuerza permanentemente por mejorar sus conocimientos	✓		✓		✓	
II. EXTRINSECOS		Si	No	Si	No	Si	No
6	Las políticas de la empresa están claramente definidas	✓		✓		✓	
7	Las políticas de la empresa están alineadas con la visión de la empresa	✓		✓		✓	
8	Las políticas de la empresa son entendidas por todos los integrantes	✓		✓		✓	
9	Las constantes supervisiones afectan la parte emotiva del empleado	✓		✓		✓	
10	El supervisor sabe gestionar sus emociones para dirigir a los colaboradores	✓		✓		✓	
11	Afecta el estado emotivo de los supervisores en las labores diarias	✓		✓		✓	
12	Las relaciones interpersonales ayudan a formar equipos de trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓	
13	Las relaciones interpersonales ayudan a la convivencia armónica dentro de la organización	✓		✓		✓	
14	Las relaciones interpersonales ayudan a constituir habilidades	✓		✓		✓	
15	El salario motiva a realizar de mejor manera el trabajo encomendado	✓		✓		✓	
16	El salario de cada empleado es acorde con sus responsabilidades	✓		✓		✓	
17	Las condiciones laborales en las que desempeña el empleado define su productividad	✓		✓		✓	
18	Como parte de las condiciones laborales existe un ambiente de trabajo saludable en la organización	✓		✓		✓	
19	Las condiciones laborales que ofrece la empresa están sujetas a la necesidad del trabajador	✓		✓		✓	
20	La seguridad laboral es indispensable para un desempeño satisfactorio	✓		✓		✓	
21	Como parte de la seguridad laboral existe herramientas para la prevención de riesgos en la organización	✓		✓		✓	

22	La empresa instruye al personal para que apliquen prácticas preventivas de seguridad laboral	✓	✓	✓				
----	--	---	---	---	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr./Mg:

Richardson Portly Nelson Mares

DNI: 07579096

Especialidad del validador: Docente en Contabilidad

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


01 de julio de 2018

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTO

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS								
I. PLANEAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es necesario el análisis de puestos para definir un puesto de trabajo	✓		✓		✓		
2	La descripción de las características del puesto son claras	✓		✓		✓		
3	Las especificaciones de puestos detallan los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar un puesto	✓		✓		✓		
II. RECLUTAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No	
4	el reclutamiento interno es una práctica que puede ser de gran valor para motivar al talento humano	✓		✓		✓		
5	La empresa al realizar un reclutamiento externo fortalece su equipo de trabajo	✓		✓		✓		
6	El reclutamiento mixto renueva y enriquece los recursos humanos	✓		✓		✓		
III. SELECCIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
7	La entrevista es para evaluar la idoneidad del postulante	✓		✓		✓		
8	Las pruebas se realizan para medir la capacidad del postulante	✓		✓		✓		
9	Se evalúa los antecedentes curriculares según las necesidades del puesto	✓		✓		✓		
10	Los exámenes médicos contribuyen a la empresa para evitar problemas laborales	✓		✓		✓		
IV. SOCIALIZACION		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se realizan grupos de trabajo para la integración del nuevo empleado	✓		✓		✓		
12	La empresa realiza inducciones para familiarizar al nuevo empleado	✓		✓		✓		
V. CAPACITACION		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Se realizan diagnósticos para detectar si es necesario implementar la capacitación	✓		✓		✓		
14	La empresa al diseñar un programa de capacitación incluye objetivos	✓		✓		✓		
15	El área de Recursos Humanos mantiene actualizada la información referida a la ejecución de las capacitaciones	✓		✓		✓		
16	En la etapa final de la capacitación la empresa incluye la realimentación	✓		✓		✓		
VI. EVALUACION DE DESEMPEÑO		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Como parte de la evaluación informal existe un dialogo constante entre jefe y subordinado	✓		✓		✓		
18	La evaluación formal promueve un proceso de evaluación válido y confiable	✓		✓		✓		
VII. REMUNERACION		Si	No	Si	No	Si	No	
19	la remuneración directa que el empleador entrega al empleado es en función al puesto que ocupa	✓		✓		✓		
20	Como parte de la remuneración indirecta la empresa cumple a tiempo con los beneficios sociales	✓		✓		✓		

VIII. MOVIMIENTO DEL PERSONAL		Si	No	Si	No	Si	No
21	Cuando la empresa otorga un ascenso se aplica los criterios de igualdad de oportunidades para todos	✓		✓		✓	
22	Las transferencias de personal es una buena opción para desarrollar habilidades dentro de la empresa	✓		✓		✓	
23	Son constantes las destituciones a un empleado cuando infringe las políticas de la compañía	✓		✓		✓	
MOTIVACION LABORAL							
I. INTRINSECOS		Si	No	Si	No	Si	No
1	La motivación es una pieza clave para alcanzar el logro de los objetivos profesionales	✓		✓		✓	
2	Todos los puestos de trabajo tienen la oportunidad de demostrar logros	✓		✓		✓	
3	El reconocimiento permite al individuo saber que contribuye al éxito de la organización	✓		✓		✓	
4	Reconocer la labor de los empleados es una forma de reforzar su motivación	✓		✓		✓	
5	En cuanto a la responsabilidad profesional el empleado se esfuerza permanentemente por mejorar sus conocimientos	✓		✓		✓	
II. EXTRINSECOS		Si	No	Si	No	Si	No
6	Las políticas de la empresa están claramente definidas	✓		✓		✓	
7	Las políticas de la empresa están alineadas con la visión de la empresa	✓		✓		✓	
8	Las políticas de la empresa son entendidas por todos los integrantes	✓		✓		✓	
9	Las constantes supervisiones afectan la parte emotiva del empleado	✓		✓		✓	
10	El supervisor sabe gestionar sus emociones para dirigir a los colaboradores	✓		✓		✓	
11	Afecta el estado emotivo de los supervisores en las labores diarias	✓		✓		✓	
12	Las relaciones interpersonales ayudan a formar equipos de trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓	
13	Las relaciones interpersonales ayudan a la convivencia armónica dentro de la organización	✓		✓		✓	
14	Las relaciones interpersonales ayudan a constituir habilidades	✓		✓		✓	
15	El salario motiva a realizar de mejor manera el trabajo encomendado	✓		✓		✓	
16	El salario de cada empleado es acorde con sus responsabilidades	✓		✓		✓	
17	Las condiciones laborales en las que desempeña el empleado define su productividad	✓		✓		✓	
18	Como parte de las condiciones laborales existe un ambiente de trabajo saludable en la organización	✓		✓		✓	
19	Las condiciones laborales que ofrece la empresa están sujetas a la necesidad del trabajador	✓		✓		✓	
20	La seguridad laboral es indispensable para un desempeño satisfactorio	✓		✓		✓	
21	Como parte de la seguridad laboral existe herramientas para la prevención de riesgos en la organización	✓		✓		✓	

22	La empresa instruye al personal para que apliquen prácticas preventivas de seguridad laboral.								
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

BARRALTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del validador: DOCENTE METODOLÓGICO

Barraltes

01 de Julio de 2018

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 5: Matriz de datos

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE RR.HH

ITEMS	PLANEACIÓN			RECLUTAMIENTO			SELECCIÓN				SOCIALIZACIÓN				CAPACITACIÓN				CIÓN DEL DES		REMUNERACIÓN		MOVIMIENTO DEL PERSONAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24								
1	4	4	4	12	3	4	5	12	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	3	3	6	3	4	7	3	3	3	9	81
2	2	4	4	10	2	4	4	10	3	4	4	4	15	2	2	4	4	4	2	2	12	2	2	4	4	3	7	3	2	5	10	72
3	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	3	4	13	4	1	5	3	3	2	1	9	4	4	8	3	3	6	3	3	5	11	71
4	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	6	4	4	3	3	14	1	3	4	4	3	7	3	3	3	9	74
5	3	3	2	8	2	3	2	7	2	3	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	2	3	5	3	2	2	7	52
6	2	2	2	6	5	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	4	2	2	1	2	7	2	2	4	2	2	4	2	2	2	6	49
7	3	3	3	9	1	3	4	8	4	3	3	2	12	1	1	2	3	2	1	1	7	1	1	2	3	3	6	3	1	5	9	55
8	2	2	2	6	3	2	3	8	2	2	2	2	8	3	3	6	2	2	3	3	10	3	3	6	2	2	4	2	5	3	10	58
9	4	4	3	11	3	4	5	12	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	3	3	6	3	4	7	4	3	3	10	81
10	4	5	4	13	4	4	4	12	3	5	4	4	16	2	2	4	4	4	2	2	12	2	2	4	4	4	8	4	2	2	8	77
11	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	3	4	13	4	4	8	3	4	3	4	14	4	4	8	3	3	6	3	4	4	11	79
12	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	6	4	4	3	3	14	3	3	6	4	3	7	3	3	3	9	76
13	3	3	2	8	2	3	2	7	2	3	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	2	3	5	3	2	2	7	52
14	1	2	2	5	5	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	4	2	2	5	9	52
15	3	3	3	9	1	3	2	6	4	3	3	2	12	1	1	2	3	2	1	1	7	1	1	2	3	3	6	3	1	1	5	49
16	2	4	2	8	3	2	2	7	2	4	3	2	11	3	3	6	3	2	3	3	11	3	3	6	2	2	4	2	3	3	8	61
17	4	4	3	11	3	4	5	12	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	3	3	6	3	4	7	4	5	3	12	83
18	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	4	14	2	2	4	4	4	2	2	12	2	2	4	4	4	8	5	2	2	9	75
19	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	3	4	13	4	4	8	3	4	4	4	15	4	4	8	3	3	6	3	4	4	11	80
20	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	6	4	4	3	3	14	3	3	6	4	3	7	3	3	3	9	76
21	3	3	2	8	2	3	2	7	2	3	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	2	3	5	3	2	2	7	52
22	1	2	2	5	5	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	4	2	1	1	2	6	2	2	4	2	1	3	2	2	5	9	49
23	3	3	3	9	1	3	2	6	4	3	3	2	12	1	1	2	3	2	1	1	7	1	1	2	3	3	6	3	1	1	5	49
24	3	2	3	8	3	2	2	7	2	2	3	2	9	3	3	6	3	2	3	3	11	3	3	6	2	2	4	2	3	3	8	59
25	4	4	3	11	3	4	5	12	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	3	3	6	3	4	7	4	3	3	10	81
26	3	3	2	8	2	3	4	9	2	3	4	2	11	2	2	4	4	2	2	2	10	2	2	4	2	3	5	3	5	2	10	61
27	2	2	2	6	5	2	4	11	3	2	4	2	11	2	2	4	4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	4	2	2	2	6	56
28	4	4	3	11	3	4	3	10	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	3	3	6	3	4	7	4	3	3	10	79
29	4	4	4	12	4	2	4	10	3	4	4	3	14	2	2	4	4	3	2	2	11	2	2	4	2	4	6	4	2	2	8	69
30	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	4	13	2	4	6	3	4	2	4	13	1	4	5	3	3	6	3	4	4	11	72
31	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	6	4	4	3	3	14	3	3	6	4	3	7	3	3	3	9	76
32	3	3	2	8	2	3	2	7	2	3	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	3	3	6	3	2	2	7	53
33	2	5	2	9	5	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	4	2	6	2	2	2	6	55
34	3	3	3	9	1	3	3	7	4	3	3	2	12	1	1	2	3	2	1	1	7	1	1	2	2	3	5	3	5	1	9	53
35	3	2	2	7	3	2	2	7	2	2	2	2	8	3	3	6	2	2	3	3	10	3	3	6	2	2	4	2	3	3	8	56
36	4	4	3	11	3	4	3	10	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	3	3	6	3	4	7	4	3	3	10	79
37	4	4	2	10	4	4	2	10	3	5	2	4	14	2	2	4	2	4	2	2	10	2	2	4	2	4	6	4	2	2	8	66
38	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	4	13	4	4	8	3	4	4	4	15	4	4	8	4	3	7	3	4	4	11	80
39	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	6	4	4	3	3	14	3	3	6	3	3	6	3	3	3	9	75
40	3	3	2	8	2	3	2	7	2	3	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	4	3	7	3	2	2	7	54
41	2	2	2	6	5	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	4	2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	4	2	2	2	6	50
42	3	3	3	9	1	3	3	7	4	3	3	2	12	1	1	2	3	2	1	1	7	1	1	2	2	3	5	3	1	1	5	49
43	2	2	1	5	3	2	2	7	2	2	2	2	8	3	3	6	2	2	3	3	10	3	3	6	3	2	5	2	3	3	8	55
44	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	2	2	8	3	3	6	2	2	3	3	10	3	3	6	4	2	6	2	3	3	8	57
45	4	4	3	11	3	4	3	10	3	4	3	5	15	3	3	6	3	5	3	3	14	1	3	4	3	4	7	4	3	3	10	77
46	4	5	2	11	4	5	2	11	3	4	2	4	13	2	2	4	2	4	2	2	10	2	2	4	5	4	9	4	2	2	8	70
47	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	4	13	5	2	7	3	1	4	2	10	4	4	8	2	3	5	3	4	4	11	72
48	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	6	4	4	3	3	14	3	3	6	2	3	5	3	3	3	9	74
49	3	3	2	8	2	3	4	9	2	3	4	2	11	2	2	4	4	2	2	2	10	2	2	4	2	3	5	3	2	2	7	58
50	2	2	2	6	5	2	4	11	3	2	4	2	11	2	2	4	4	2	1	2	9	2	1	3	2	2	4	2	3	1	6	54

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

ITEMS	INTRÍNSECOS						EXTRÍNSECOS																		
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			22
1	4	1	4	1	4	14	1	1	5	3	4	3	5	1	4	4	4	1	4	5	4	5	3	57	71
2	1	4	4	1	4	14	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	63	77
3	3	3	3	4	3	16	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	5	4	3	4	3	4	4	55	71
4	3	3	3	4	4	17	3	3	4	1	3	5	5	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	59	76
5	1	3	1	2	2	9	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	37	46
6	2	2	2	2	2	10	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	37	47
7	3	3	3	1	3	13	1	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	53	66
8	1	2	2	3	2	10	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	5	3	2	3	2	43	53
9	4	4	4	5	1	18	3	4	5	3	4	3	5	5	4	1	4	5	3	5	3	5	5	67	85
10	4	1	4	4	4	17	4	4	1	3	5	4	4	4	5	5	1	4	4	1	4	4	1	58	75
11	3	3	3	4	3	16	3	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	1	3	4	3	1	4	49	65
12	3	3	3	1	4	14	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	59	73
13	3	3	3	2	2	13	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	39	52
14	2	2	1	2	2	9	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	44
15	1	3	3	2	1	10	1	3	2	4	3	1	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	2	39	49
16	2	1	1	2	2	8	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	39	47
17	4	4	4	5	3	20	3	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	5	1	5	3	5	5	69	89
18	4	5	4	5	1	19	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	5	62	81
19	3	3	3	4	3	16	1	3	4	1	3	3	4	5	3	3	3	5	3	5	3	4	4	57	73
20	3	3	3	1	1	11	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	61	72
21	3	3	3	2	2	13	2	3	1	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	35	48
22	2	1	1	2	2	8	5	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	37	45
23	3	3	3	2	3	14	1	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	3	1	2	40	54
24	3	2	2	2	3	12	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	5	2	5	2	2	42	54
25	1	4	4	5	1	15	3	4	5	3	4	3	5	5	4	1	4	5	3	5	3	5	5	67	82
26	3	1	3	1	2	10	2	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	1	50	60
27	2	2	1	4	2	11	5	2	4	3	2	4	2	1	2	2	2	1	2	4	2	4	2	44	55
28	4	4	4	3	3	18	3	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	60	78
29	4	1	4	4	4	17	4	1	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	1	5	1	1	3	51	68
30	1	3	1	3	1	9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	55	64
31	3	3	3	1	4	14	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	55	69
32	3	3	3	2	2	13	5	3	2	2	3	2	2	5	1	1	3	5	2	2	2	2	2	44	57
33	2	5	2	2	2	13	5	2	2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	1	40	53
34	3	3	3	3	3	15	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	46	61
35	1	1	2	2	2	8	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	36	44
36	4	4	1	3	3	15	3	1	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	57	72
37	4	4	4	2	2	16	4	4	1	3	5	2	4	2	4	5	1	2	2	1	2	2	4	48	64
38	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	3	1	3	3	3	3	4	47	60
39	3	3	3	4	4	17	3	3	4	3	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	5	4	4	60	77
40	3	3	3	2	2	13	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	1	37	50
41	2	2	2	2	2	10	5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39	49
42	1	3	3	3	3	13	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	48	61
43	2	2	2	2	2	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	34	44
44	2	2	2	2	2	10	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	2	1	2	2	1	39	49
45	4	4	4	3	3	18	3	5	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	61	79
46	4	5	5	2	2	18	4	5	2	3	4	2	4	2	4	1	5	2	2	2	1	2	4	49	67
47	3	1	3	3	3	13	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	5	3	3	3	4	51	64
48	3	3	3	4	4	17	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	61	78
49	3	3	3	4	2	15	2	3	4	2	3	1	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	2	48	63
50	2	2	2	4	2	12	5	2	4	3	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	1	2	47	59