

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN DE LOS
TRABAJADORES DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ

S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

Presentado por:

BACH. ADM. HUAPAYA PAQUEYAURI, KATHERINE GISELA

BACH. ADM. ROJAS ROJAS, MARYLIA DEL PILAR

Asesor: Carlos Alberto Choquehuanca Saldarriaga

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2019

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 21-oct.-2022 1:38 p. m. -05
Identificador: 1931751657
Número de palabras: 21498
Entregado: 1

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN DE

L... Por Katherine Gisela Huapaya Paqueyauri

Índice de similitud 18%	Similitud según fuente Internet Sources: 17% Publicaciones: 4% Trabajos del estudiante: 4%
-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

modo:

- 3% match (Internet desde 24-mar.-2022) ✕
<https://core.ac.uk/download/pdf/230575545.pdf>

- 2% match (Internet desde 26-sept.-2022) ✕
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42106/browse?type=subject&value=Peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+-+Per%C3%BA>

- 2% match (Internet desde 19-mar.-2022) ✕
https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3358/T037_42592751_T.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- 2% match (Internet desde 09-dic.-2020) ✕
<https://es.scribd.com/document/485146883/TESIS-DRAWBACK-2020>

- 2% match (Internet desde 24-may.-2016) ✕
<http://cd.dgb.uanl.mx>

- 1% match () ✕
[Sutti Mamani, Jaime. "Clima organizacional en el instituto superior de educación público "Gregoria Santos" de la ciudad de Sicuani - 2018.", 'Universidad Andina del Cusco', 2018](#)

- 1% match (Internet desde 22-jul.-2017) ✕
<http://repositorio.ucsg.edu.ec>

- 1% match (Internet desde 06-nov.-2017) ✕
<http://repositorio.continental.edu.pe>

- 1% match (Internet desde 24-ago.-2020) ✕
<https://purastareas.com/jerarquia-de-necesidades-de-maslow/27>

- 1% match ("Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020) ✕
["Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020](#)

DEDICATORIA

A nuestros padres con mucho aprecio, que gracias a ellos todo en nuestras vidas se ha ido logrando, por motivarnos y darnos las fuerzas para continuar todo lo que hemos empezado, a ellos por hoy y todos los días, nuestro respeto y cariño.

AGRADECIMIENTO

Al Todopoderoso, por brindarnos la capacidad de respuesta frente a cualquier adversidad y darnos la energía para seguir encaminándonos en el trayecto de nuestras vidas, porque es aquel que inspira nuestras vidas.

A aquellos que nos dieron la vida, por su apoyo y motivación en nuestra formación profesional y personal.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presentamos a vuestra consideración la tesis titulada: **“Gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorros y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciadas en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, 13 de Junio del 2019

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación	4
1.2.1 Problema General	4
1.2.2 Problemas Específicos	5
1.3 Justificación	5
1.3.1 Justificación Teórica.	5
1.3.2 Justificación Práctica.	7
1.4 Objetivos de la Investigación.....	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Bases Teóricas	14
2.3 Glosario de Términos.....	44
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	54
3.1 Hipótesis General.....	54
3.2 Hipótesis Específicas	54
3.3 Identificación de Variables	54

3.3.1 Variable Independiente.....	56
3.3.2 Variable Dependiente	56
3.4 Operacionalización de Variables	55
3.5 Matriz de Consistencia.....	57
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	58
4.1 Tipo de Investigación.....	58
4.2 Nivel de Investigación	58
4.3 Diseño de la Investigación.....	59
4.4 Unidad de Análisis	60
4.5 Población de Estudio.....	60
4.6 Tamaño de Muestra.....	60
4.7 Selección de la Muestra	60
4.8 Técnicas de Recolección de Datos.....	61
4.9 Análisis e Interpretación de la Información.....	62
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	63
5.1 Análisis e Interpretación de la Información.....	63
5.1.1 Gestión de Recursos Humanos	63
5.1.2 Motivación de los Trabajadores	73
5.2 Prueba de hipótesis	83
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	90
COCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95
Anexo N° 01. Encuesta sobre la gestión de recursos humanos	101
Anexo N° 02. Encuesta sobre la motivación de los trabajadores.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de las variables	56
Tabla 5.1 Resultados del cuestionario perfil del puesto	63
Tabla 5.2 Resultados del cuestionario proceso de selección	64
Tabla 5.3 Resultados del cuestionario resultados de la evaluación	65
Tabla 5.4 Resultados del cuestionario inducción	66
Tabla 5.5 Resultados del cuestionario entrenamiento	67
Tabla 5.6 Resultados del cuestionario evaluación de la capacitación.....	68
Tabla 5.7 Resultados del cuestionario logros	69
Tabla 5.8 Resultados del cuestionario compromiso	70
Tabla 5.9 Resultados del cuestionario trabajo en equipo.....	71
Tabla 5.10 Resultados del cuestionario gestión de recursos humanos.....	72
Tabla 5.11 Resultados del cuestionario relación con sus superiores	73
Tabla 5.12 Resultados del cuestionario relación con sus subordinados	74
Tabla 5.13 Resultados del cuestionario relación con su nivel	75
Tabla 5.14 Resultados del cuestionario creatividad	76
Tabla 5.15 Resultados del cuestionario resolución de problemas	77
Tabla 5.16 Resultados del cuestionario espontaneidad	78
Tabla 5.17 Resultados del cuestionario incentivos	79
Tabla 5.18 Resultados del cuestionario reconocimiento	80

Tabla 5.19 Resultados del cuestionario ascensos	81
Tabla 5.20 Resultados del cuestionario motivación.....	82
Tabla 5.21 Tabla de contingencia selección de personal y la motivación.....	84
Tabla 5.22 Prueba del Chi cuadrado selección de personal y la motivación.....	84
Tabla 5.23 Tabla de contingencia capacitación y la motivación	85
Tabla 5.24 Prueba del Chi cuadrado selección de capacitación y la motivación	86
Tabla 5.25 Tabla de contingencia evaluación y la motivación.....	87
Tabla 5.26 Prueba del Chi cuadrado selección de evaluación y la motivación...	87
Tabla 5.27 Tabla de contingencia recursos humanos y la motivación	88
Tabla 5.28 Prueba del Chi cuadrado recursos humanos y la motivación	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1 Resultados del cuestionario perfil del puesto	63
Figura 5.2 Resultados del cuestionario proceso de selección.....	64
Figura 5.3 Resultados del cuestionario resultados de la evaluación	65
Figura 5.4 Resultados del cuestionario inducción	66
Figura 5.5 Resultados del cuestionario entrenamiento	67
Figura 5.6 Resultados del cuestionario evaluación de la capacitación	68
Figura 5.7 Resultados del cuestionario logros.....	69
Figura 5.8 Resultados del cuestionario compromiso	70
Figura 5.9 Resultados del cuestionario trabajo en equipo	71
Figura 5.10 Resultados del cuestionario gestión de recursos humanos	72
Figura 5.11 Resultados del cuestionario relación con sus superiores	73
Figura 5.12 Resultados del cuestionario relación con sus subordinados	74
Figura 5.13 Resultados del cuestionario relación con su nivel.....	75
Figura 5.14 Resultados del cuestionario creatividad	76
Figura 5.15 Resultados del cuestionario resolución de problemas	77
Figura 5.16 Resultados del cuestionario espontaneidad	78
Figura a 5.17 Resultados del cuestionario incentivos	79
Figura 5.18 Resultados del cuestionario reconocimiento	80
Figura 5.19 Resultados del cuestionario ascensos	81

Figura 5.20 Resultados del cuestionario motivación.....82

RESUMEN

La presente tesis titulada: “Gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorros y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 188 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 126 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables gestión de recursos humanos y motivación, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios cada uno constituido por 27 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde la gestión de recursos humanos se

relaciona directa y positivamente con la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorros y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Gestión, motivación, selección, capacitación, evaluación, relaciones interpersonales, autorrealización, recompensa.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "Management of human resources and motivation of the workers of the Caja Rural de Ahorros y Crédito Raíz S.A.A, Lima-Callao Region, 2018" is a quantitative approach, applied type, descriptive correlational level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 188 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 126 people.

To collect the data regarding the behavior of the human resources management and motivation variables, the survey was chosen as a data collection technique and two questionnaires were used as a data collection instrument, each one consisting of 27 items with a Likert rating scale. .

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the Chi square statistical technique was applied, demonstrating the general hypothesis where the human resource management is directly and positively related to the motivation of the workers of the company Caja Rural de Ahorros y Crédito Raíz S.A.A, Lima-Callao Region, 2018.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Management, motivation, selection, training, evaluation, interpersonal relationships, self-realization, reward.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación ha sido determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S. A. A, Región Lima-Callao, 2018.

La idea de la investigación ha sido probar que, en efecto, existe una relación estadísticamente significativa entre dichas variables.

Los resultados de la investigación lo presentaremos en cinco capítulos.

En el **capítulo I** recoge la situación problemática, el problema de investigación, la justificación y los objetivos.

En el **capítulo II** corresponde al marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de la investigación; así mismo las bases teóricas de nuestras variables con sus correspondientes dimensiones y el glosario con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III** se refiere a las hipótesis y variables de la investigación; es decir, se presentan los refuerzos para solucionar el problema, también se fijarán indicadores para contrastar las dimensiones correspondientes a las variables mencionadas.

En el **capítulo IV** se expone la metodología de la investigación; en la que se señala que el método empleado es el descriptivo correlacional que consiste en describir, analizar, e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos

relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal, y además se detalla la unidad de análisis, la población y la muestra, las técnicas, procesamiento y análisis de la información.

En el **capítulo V** presenta los resultados; es decir, se analizará e interpretará los resultados obtenidos registrados por las encuestas, las pruebas estadísticas e hipótesis señaladas.

La investigación se completa con las respectivas conclusiones y recomendaciones; para la mejora de la gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores; la bibliografía y los anexos correspondientes.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Actualmente, la gestión de recursos humanos ha ido evolucionando acorde a los cambios de la globalización. Por ello, van buscando más competitividad y éxito. Debido a ello se busca constantemente la mejora de sus procesos. Gestionándolos de tal manera, iniciándose desde la motivación en sus trabajadores y los beneficios que se obtienen claramente en la calidad de servicio.

En América Latina, la gestión de recursos humanos está en un proceso de transición para convertirse en un aliado estratégico, y lograr posicionarse como parte fundamental de todas las organizaciones, siendo así la impulsadora a la concretización de la búsqueda del éxito de las organizaciones.

En el Perú siglo XXI, se produce un gran cambio, pues su gerencia de gestión y desarrollo humano es válida por sus colaboradores y por la empresa en su conjunto; es decir, como una unidad que contribuye a que la estrategia de la organización se concrete y evidencie en los logros y metas establecidas. En esta última década, las áreas de gestión de recursos humanos pasan a reportar a las demás gerencias (contabilidad o

administración, etc.) la idea de que son un área generadora de gastos que pasado el tiempo se transformara en un motor de cambio organizacional.

En Lima, el éxito de quien gestiona recursos humanos en una empresa reside en centrarse en lo que los colaboradores, dedicándose a lo que tiene que hacer y no ser copia de lo que el mundo espera que se haga por seguir una moda.

Esta investigación se centra en la financiera Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Región Lima – Callao. Fue constituida en marzo de 1999 como Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME), inicio por la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), según Resolución N° 0839-99. Consolidándose en el mercado a todo nivel.

Cuenta con 13 oficinas en la Región Lima-Callao, y cada una cuenta con un administrador de oficina y están ubicados estratégicamente en diferentes distritos de Lima. Las siguientes sedes a analizar son: Ceres, Chosica, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, San Juan de Lurigancho, Mariscal Cáceres, San Juan de Miraflores, Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Ventanilla, Manchay.

Considerando que la gestión de recursos humanos está íntimamente relacionada con la motivación, se debe mantener una buena labor de gestión; es decir, se necesita tener acceso a una adecuada selección, capacitación y evaluación de personal, así como también el buen manejo de las relaciones interpersonales, la autorrealización y recompensación dentro de la organización para que todos los colaboradores desempeñen sus actividades motivados; y se convierta en un requisito indispensable para lograr los objetivos, siendo éste uno de los problemas que se presenta en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Por lo tanto, la empresa Raíz para lograr una mejor motivación dentro de las áreas de trabajo asignadas y cumplir con sus objetivos planteados debe de corregir algunos problemas presentes. En primera lugar; en la selección del personal, esta no detalla de manera precisa el perfil de puesto requerido ni los requisitos necesarios para ocuparlo y conseguir una línea de carrera. En segundo lugar; no brinda una buena capacitación a su personal y no obtiene las expectativas esperadas en cada puesto de trabajo. Y en último lugar; respecto a la evaluación la medición de las actividades realizadas son de suma importancia para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, es decir, que cubre las necesidades que persiga la organización, en este sentido la evaluación debe de manifestarse de manera correcta para tener un personal adecuado frente a cualquier circunstancia

de oportunidad o riesgo que se presente dentro de la organización y crear un personal autosuficiente frente a cualquier problema.

Es así que este año 2018 en la empresa Raíz encontramos que los trabajadores no están motivados para desempeñar sus labores y que estos concuerden con los fines de la empresa, debido a una falta de buena gestión en los recursos humanos. Manifestada a que el personal no ha recibido la información del perfil requerido; por ende no tiene esclarecimiento del perfil del puesto que requiere a empresa, tampoco tiene las capacitaciones para mejorar el desempeño en su área, y no tiene el aprendizaje necesario para ser competente en su trabajo; por último en la evaluación del personal no se está desarrollando correctamente al no contar con una adecuada sucesión de procesos que ayuden a lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Por todo lo antes mencionado, analizaremos la situación y buscaremos posibles soluciones para hallar la relación entre la motivación y la gestión del área de recursos humanos.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Qué relación existe entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018?
- b) ¿Qué relación existe entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018?
- c) ¿Qué relación existe entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

El trabajo, manifiesta como propósito determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la motivación en los trabajadores. Para ello se ha descrito tres dimensiones a cada variable elegida, para gestión de recursos humanos: Selección de personal, capacitación, y evaluación, y para motivación de los trabajadores: Relaciones interpersonales, autorrealización y recompensas. Además, con ello esperamos aportar a otros trabajos para que obtengan información del tema en investigación.

El estudio espera demostrar que los diversos estímulos motivacionales en los trabajadores generan cierta influencia para provocar o inhibir sus diversas actividades reforzando o eliminando la conducta de los trabajadores. Es decir; la motivación es un estímulo interno que genera las actitudes de los trabajadores a cambios actitudinales, cambios de valores éticos y profesionales para mejorar la gestión de recursos humanos.

De esta relación se espera conseguir respuestas positivas o negativas de los colaboradores frente a los distintos estímulos que pueda percibir a su alrededor que sean facilitados por el área de recursos humanos, y que a su vez los muevan a realizar actividades de mejora y se descubran en cuanto a sus capacidades, destrezas y virtudes para lograr cubrir sus objetivos en un determinado tiempo.

Por tal motivo la importancia en la fijación de las habilidades de los trabajadores es indispensable para tener una buena gestión empresarial. Es así como una organización ofrecerá una mejor calidad de vida a su colaborador, y que este se encuentre motivado para realizar sus funciones. Y además es un factor principal para que la organización obtenga mejores resultados que lo llevarían al éxito.

1.3.2 Justificación práctica

El trabajo de investigación ayudará a evidenciar la relación de la gestión de recursos humanos se relaciona con la motivación de los trabajadores en Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018, por lo tanto se puede contribuir a que las empresas conozcan la relevancia de esta relación para iniciar una mejora en la selección de personal, la capacitación y la evaluación cubriendo la necesidad de dar un buen servicio a los clientes.

Además sirve de apoyo a cada empresa que desee investigar y pueda identificar sus desventajas más recientes para poder ayudar a tener oportunidades de mejora que ayuden a la realización de las actividades de los trabajadores.

En otras palabras, nuestra investigación es de suma importancia para aquel que desea investigar, como también para los estudiantes de universidades que se encuentren en el desarrollo de investigaciones, como para aquellos que estén en la necesidad de información en cualquier organización. Además servirá a los directivos de las organizaciones, porque aportará información relevante para superar las debilidades que se presenten y mejorar los refuerzos internos de los trabajadores, trayendo por consecuencia la consecución de los objetivos de la organización como en esta empresa se puede lograr.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.
- b) Determinar la relación que existe entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.
- c) Determinar la relación que existe entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Pachari y Urcia (2018) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y la motivación de los docentes de la I.E. N° 81765– “Simón Lozano García” Trujillo 2017*, se propusieron “determinar la relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación de los docentes de la I.E. “Simón Lozano García” - Florencia de Mora de la ciudad de Trujillo en el año 2017” (p. 52), en una investigación correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 48 docentes, personal administrativo y de servicio, de ambos sexos de la I.E. “Simón Lozano García” – Florencia de Mora de la ciudad de Trujillo en el año 2017, llegando a la conclusión que “existe una relación significativa entre las variables Gestión del Talento Humano y motivación de la I.E. “Simón Lozano García” – Florencia de Mora, de la ciudad de Trujillo en el año 2017” (p. 71).

Borja (2017) en su tesis titulada *La administración de recursos humanos y la motivación en los trabajadores de la empresa Miro Vidal & Cia Sac Pasco 2017*, se propuso “determinar de qué manera la administración de recursos humanos se relaciona con la motivación de los trabajadores de la

Empresa Miro Vidal & CIA S.AC. Pasco 2017” (p. 11), en una investigación correlacional, de diseño no experimental y transeccional, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento, el cuestionario que fue aplicado a 25 trabajadores de la empresa Vidal & Cia S.A.C, llegando a la conclusión que “existe una relación directa entre ambas variables en la empresa Miro Vidal & Cia SAC Pasco – 2017, ya que se ve reflejados en la producción de los dos últimos años” (p. 90).

Ccoicca (2017) en su tesis titulada *Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa E.I.R.L. Huancayo: 2016-2017*, se propuso “determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ENSIL E.I.R.L. Huancayo 2016-2017” (p. 31), en una investigación correlacional, de diseño no experimental, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento, el cuestionario que fue aplicado a 10 personas, distribuidas en las siguientes áreas de trabajo: un gerente, un administrador, un asesor económico, tres especialistas psicopedagogas, una secretaria, dos ejecutivos de ventas y un personal de limpieza. Todos ellos colaboradores de la empresa ENSIL E.I.R.L. de la ciudad de Huancayo. C, llegando a la conclusión que “una relación directa entre ambas variables, es decir, al mejorar la gestión del talento humano es posible que mejore el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ENSIL E.I.R.L” (p. 146).

Gonzales (2017) en su tesis titulada *Gestión del Talento Humano y su relación con la motivación laboral en la I.E.P. Leonardo de Pisa, S.M.P año 2017*, se propuso “determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la motivación laboral eficiente en la empresa la I.E.P Leonardo de Pisa- S.M.P, 2017” (p. 26), en una investigación descriptiva, de diseño no experimental y transversal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 30 colaboradores de la I.E.P Leonardo de Pisa entre varones y mujeres que se encuentran entre las edades de 28 a 50 años, llegando a la conclusión que “existe una relación significativa entre las variables Gestión del Talento Humano y la motivación laboral” (p. 46).

Luna (2017) en su tesis titulada *La administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el distrito del cercado de Lima, año 2017*, se propuso “determinar la influencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el Distrito del Cercado de Lima, año 2017” (p. 18), en una investigación descriptiva, de diseño no experimental y transversal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 76 trabajadores, llegando a la conclusión que “un buen manejo de la administración de recursos humanos repercute en el desempeño laboral” (p. 50).

Pinedo y Quispe (2017) 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.*, se propusieron “determinar si la Gestión del Talento Humano influye en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.” (p. 47), en una investigación cuantitativa, de diseño no experimental transaccional, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 212 colaboradores administrativos de las empresas Petrex S.A., llegando a la conclusión 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” (p. 127).

Portero (2017) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las enfermeras de centro quirúrgico del hospital II Luis Heysen Incháustegui. Pimentel - Chiclayo, 2015*, se propuso “determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de las enfermeras de centro quirúrgico del Hospital Luis Heysen. Pimentel. 2015” (p. 23), en una investigación correlacional no experimental transversal utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento, el cuestionario que fue aplicado a 20 trabajadoras que laboran en el centro quirúrgico del Hospital II “Luis Heysen Incháustegui, llegando a la conclusión que “existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y los estándares de niveles de desempeño como los

conocimientos y capacidades; Habilidades y destrezas, y actitudes” (p. 66).

Zavala (2017) en su tesis titulada *Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital nivel IV Adolfo Guevara Velasco Essalud Cusco, distrito de Wanchaq 2015*, se propuso “determinar la relación que existe entre motivación y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Nivel IV Adolfo Guevara Velasco EsSalud en el año 2015” (p.18), en una investigación correlacional y descriptiva, de diseño no experimental y trasversal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 70 personas trabajadores del personal administrativo del Hospital Nivel IV Adolfo Guevara Velasco EsSalud en el año 2015, llegando a la conclusión que “los niveles predominantes de motivación y satisfacción laboral en el personal administrativo del Hospital Nivel IV Adolfo Guevara Velasco EsSalud Cusco es el medio” (p. 85).

Calvo y Loayza (2015) en su tesis titulada *Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del banco de crédito del Perú BCP Cusco caso: Oficina principal- área de procesos y plataforma- 2013-2014*, se propuso “determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: Oficina Principal- Área de Procesos y plataforma-2013-2014” (p.16), en una investigación correlacional y descriptiva, de diseño no experimental y trasversal, utilizando la técnica de

la encuesta y como instrumento la entrevista que fue aplicada a 110 trabajadores del Banco de Crédito del Perú BCP, llegando a la conclusión que “existe una relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP” (p. 190).

Serrano y Gonzáles (2015) en su tesis titulada *Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca, Chiclayo 2014*, se propusieron “desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo” (p. 24), en una investigación descriptiva, de diseño no experimental, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado a 12 colaboradores del hotel, llegando a la conclusión que la gestión del recurso humano en el Hotel Descanso del Inca “tiene algunas deficiencias en los procesos para la buena gestión del talento humano, considerando la posibilidad de aplicar una propuesta, basada según el modelo de Idalberto Chiavenato, para mejorar el desempeño laboral” (p. 62).

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión de recursos humanos

A. Definición

Pintado (2014) sostiene que la gestión de recursos humanos: Administra, descubre, dirige y conduce el talento de las personas colocándolas en su adecuado puesto de trabajo para poder desarrollarse y alcanzar las metas institucionales y personales. Para así agregar valor mediante la ejecución de sus destrezas y habilidades en su área de desempeño.

Pintado (2014) considera que la gestión de recursos humanos “debe contribuir a hacer posible la estrategia de la organización, por ende, los profesionales que en ella se desempeñan deben agregar valor y demostrarlo, deben conocer exactamente de qué trata su área. Los desafíos que se plantean” (p. 407).

Y agrega que “debe constituir como un agente de transformación continua, modelando los procesos y la cultura de manera de robustecer la habilidad de la organización para enfrentar los cambios” (p. 408).

Chiavenato (2008) sostiene que los equipos no realizan la parte operativa de los trabajos sino que se encargan de aportar estrategias para que cada organización enfrente su camino al futuro y beneficie a cada uno de sus integrantes.

Campos (2008) detalla que el propósito de la gestión de recursos humanos es contar con trabajadores y jefes que desempeñen sus funciones de manera óptima, para crear una cohesión entre ellos y generar diversos recursos (humanos, financieros, administrativos,

etc.) que beneficien a la organización a lograr objetivos en determinados tiempos.

Además, nos dice que los resultados que logra una adecuada gestión de los recursos humanos son el bienestar de los trabajadores y los consumidores que crean una satisfactoria efectividad y eficiencia para obtener mayores ganancias.

Bohlander, Snell y Sherman (2004) indican que la gestión de los recursos humanos no solo es para los gerentes sino para todos los colaboradores involucrados del área y tales actividades son: Perfilar puestos de trabajo y equipo, optimizar las destrezas de los colaboradores, creación de técnicas para mejorar la labor de las actividades de todos los que integran la organización.

Ramos (2010) define que el área de los recursos humanos en la actualidad es aquella que refuerza a los trabajadores, brindando a la organización las herramientas necesarias para alcanzar un buen proceso de gestión.

Además, precisa que en su totalidad las actividades prácticas y de la gerencia de los recursos humanos intervienen en el avance de la consecución de objetivos en las organizaciones.

Werther y Davis (2008) sostienen que lo desarrollado por parte de la gestión de los recursos humanos ayudará a cumplir el éxito de la empresa, siempre y cuando vayan acorde con las estrategias que se ajusten al perfil del trabajador que persigue la organización. Y si así

se manifiesta serán los gerentes quienes deben estar atentos para utilizar de manera adecuada este recurso humano y convertirlo en beneficioso para el éxito de la organización.

Werther y Davis (2014) sostienen que la administración del recurso humano tiene por finalidad, que todo aquello que produzca en beneficio de la organización el recurso humano se realice de manera responsable, siguiendo las líneas de lo estratégico; acciones planificadas, ético; acorde a normas establecidas y social; lo más aceptado por la sociedad y miembros de la organización.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, la gestión de los recursos humanos, previamente hemos tomado la de Pintado quien sostiene que la gestión de recursos humanos: Administra, descubre, dirige y conduce el talento de las personas colocándolas en su adecuado puesto de trabajo para poder desarrollarse y alcanzar las metas institucionales y personales. Para así agregar valor mediante la ejecución de sus destrezas y habilidades en su área de desempeño.

B. Dimensiones

Selección de personal

Chiavenato (2000) sostiene que la selección de personal se acentúa en el individuo que reúne las características adecuadas al puesto de trabajo al que postula. Es decir; es aquel que ha sido elegido entre los aspirantes para el puesto de trabajo, y se acopla a las exigencias de la

organización para asumir distintas actividades.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) refieren que la selección de personal es aquella decisión que evalúa si los candidatos están acorde al perfil de trabajo y pueden o no ser contratados, siempre y cuando se ajusten a los pedidos de la empresa.

Werther y Davis (2008) sostienen que “el proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (p.197).

Maristany (2000) indica que la selección de personal es un conjunto de pasos que toda organización sigue con la finalidad de cubrir un puesto de trabajo, que se inicia desde su evaluación para el puesto requerido hasta la preparación previa para cumplir con sus funciones laborales dentro de toda organización.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, la selección de personal, previamente hemos tomado la de Chiavenato quien sostiene que la selección de personal: Se acentúa en el individuo que reúne las características adecuadas al puesto de trabajo al que postula. Es decir, es aquel que ha sido elegido entre los aspirantes para el puesto de trabajo, y se acopla a las exigencias de la organización para asumir distintas actividades.

Capacitación

Chiavenato (2007) sostiene que la capacitación es educar por un tiempo determinado no tan largo del personal seleccionado, para

cada perfil de trabajo en donde adquirirá todo lo requerido (conocimientos, habilidades y destrezas) para desarrollar adecuadamente su trabajo y ayude a la empresa a lograr sus objetivos. Cabe resaltar que todo este proceso debe reunir las normas, políticas y procesos de manera establecida.

Werther y Davis (2008) sostienen que la capacitación “es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal” (p. 252).

Wayne y Robert (2005) definen a “la capacitación como aquella que imparte a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias para sus actividades actuales” (p. 202).

Robbins y Coulter (2010) sostienen que la capacitación es uno de los procesos de relevante importancia dentro del proceso de gestión de recursos humanos de toda organización. Esta incluye y exige un cambio de conducta del trabajador, de igual modo requiere que sus habilidades y destrezas para el puesto de trabajo que ocupa se potencialicen en beneficio de la organización.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, la capacitación, previamente hemos tomado la de Chiavenato quien sostiene que la capacitación: Es educar por un tiempo determinado no tan largo del personal seleccionado, para cada perfil de trabajo en donde adquirirá todo lo requerido (conocimientos, habilidades y destrezas) para desarrollar adecuadamente su trabajo y ayude a la

empresa a lograr sus objetivos. Cabe resaltar que todo este proceso debe reunir las normas, políticas y procesos de manera establecida.

Evaluación

Chiavenato (2000) sostiene que la evaluación es la calificación a través de procesos organizados de cada uno de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo y comparar si su desempeño está acorde a sus habilidades y reforzarlas para potencializarlas más adelante en un éxito futuro. Cabe resaltar que la finalidad de evaluar es la motivación y búsqueda de un trabajador con excelentes cualidades para la organización.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) afirman que la evaluación del desempeño conlleva a conocer al trabajador, así como también la magnitud del desarrollo de sus habilidades, destrezas y conocimientos en su puesto de trabajo dentro de una organización.

Robbins y Judge (2009) refieren que la evaluación tiene como propósito brindar apoyo a los directivos a tomar medidas correctivas de gestión (ascensos, transferencias y despidos).

Werther y Davis (2008) nos indican que la evaluación es un proceso en donde se calcula las actividades que cada trabajador realiza en la organización, el cual es reconocido como un agregado por parte del trabajador para con la empresa que marcará su continuidad en ella.

Robbins y Coulter (2010) señalan que la evaluación del trabajo de todo empleado no es tan sencillo como parece, mucho menos si no

todos los empleados realizan y llevan a cabo de manera competitiva su trabajo, Cabe añadir que si su desempeño es apropiado, será tarea difícil encontrar algún error en el desarrollo de sus capacidades y destrezas en su área de trabajo.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, la evaluación, previamente hemos tomado la de Chiavenato quien sostiene que la evaluación: Es la calificación a través de procesos organizados de cada uno de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo y comparar si su desempeño está acorde a sus habilidades y reforzarlas para potencializarlas más adelante en un éxito futuro. Cabe resaltar que la finalidad de evaluar es la motivación y búsqueda de un trabajador con excelentes cualidades para la organización.

C. Indicadores

Para medir la dimensión 1 utilizaremos los siguientes indicadores: Perfil del puesto, proceso de selección y resultados de la evaluación.

Perfil del puesto

Chiavenato (2009) señala que el perfil del puesto presenta detalles que describen los caracteres de los postulantes al puesto que desean ingresar. No solo técnicas o profesionales sino también condiciones psicológicas y físicas que se ajusten a lo solicitado.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) refieren que “el perfil del puesto es

aquel que identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo” (p. 77).

Werther y Davis (2008) nos indican que el perfil del puesto es la reunión de todos los atributos que encierran los postulantes, independientemente que sean que los tengan como fortalezas o debilidades.

Pintado (2014) indica que el perfil del puesto se centra en las competencias que debe reunir cualquier trabajador para ocupar un puesto de trabajo, y contiene las características necesarias y solicitadas por la organización en búsqueda de nuevos empleados. Este perfil concede compensaciones justas y equitativas; ubica al personal de trabajo en un adecuado puesto, promoviéndolos y ubicándolos de acuerdo a evaluaciones previas de su desempeño; promueve el desarrollo de los empleados de acuerdo a su talento para llevar acabo sus actividades; señala el nivel de desempeño actual; instaure planes de desarrollo tanto a nivel profesional como administrativo; resalta las características competitivas de los futuros empleados si así lo decide la organización; brinda condiciones laborales adecuadas para cada puesto de trabajo; registra una evaluación de la relación del empleado con su entorno laboral para que no afecten el desempeño laboral, admite conocer la escasez de lo requerido por parte de la organización para que los puestos de trabajo sean ocupados por empleados adecuados; admite o rechaza lo que

soliciten como no admisible para la ubicación del personal en sus respectivos puestos de trabajo.

Proceso de selección

Chiavenato (2000) define que el proceso de selección cuenta con varios procedimientos, etapas y fases por las cuales los postulantes tienen que pasar y escalar para obtener un puesto de trabajo. Ciertas etapas se conforman de dos etapas: Una inicial que maneja estrategias más sencillas y menos costo que conforme van avanzando las etapas están van profundizándose e implicando mayores gastos.

Chiavenato (2009) indica que el proceso de selección busca comparar dos aspectos, uno de ellos es lo que la empresa busca y el otro las características que cualquier postulante pueda reunir como parte del perfil del puesto. Pero no solo es la empresa quien busca colocar a un trabajador sino son ellos quienes eligen a una o varias organizaciones a las cuales puedan ingresar o ajustarse de acuerdo a sus destrezas, habilidades y conocimientos que lo ayuden a tener éxito futuro.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan que el proceso de selección es aquel que la empresa requiere para llevar con éxito la colocación de un postulante a un puesto de trabajo, el cual consta de la búsqueda del más apropiado de ellos para el puesto de trabajo que la organización solicite.

Robbins y Judge (2009) indican que el proceso de selección es la búsqueda de aquellos candidatos que se ajusten a las características

solicitadas por la organización la cual si se ajusta a las características puede culminar con éxito en la contratación de un trabajador.

Werther y Davis (2008) nos indican que el proceso de selección es aquel que señala la toma de decisión del postulante más apto para el puesto de trabajo, aquel que reúne los rasgos solicitado por la organización ya sean de carácter de dominio técnico o de las actividades administrativas que estén a su cargo o ente otros requerimientos que se necesiten.

Resultados de la evaluación

Chiavenato (2009) expresa que los resultados de la evaluación es uno de los procesos más difíciles de medirlos y evidenciarlos, sobre todo cuando se habla del producto final que constantemente inciden en la mejora de manera personal y la organización.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) indican que los resultados de la evaluación son la búsqueda de la mejoría de los trabajadores, en cuanto a sus capacidades, destrezas y conocimientos no solo a nivel del trabajo sino también en su vida personal. Eso implica que en los resultados de evaluación se acentúen las capacidades, se apoye al trabajador a acentuar un mejor rendimiento a través de las ayudas pertinentes.

Werther y Davis (2008) refieren que los resultados de la evaluación permiten que todo trabajador censure sus equivocaciones, para que con el pasar de un tiempo no tan largo pueda corregirlos para que en

el momento de la aceptación no surjan inconvenientes o algún requisito no cubierto por la organización.

Para medir la dimensión 2 utilizaremos los siguientes indicadores:

Inducción, entrenamiento y evaluación de la capacitación.

Inducción

Chiavenato (2009) señala que la inducción es aquel procedimiento que quiere que el nuevo trabajador reconozca sus actividades y obligaciones y los incorpore a su labor de manera adecuada y eficaz.

Para lo cual, se asume su identificación como parte de la empresa.

Werther y Davis (2008) indican que la inducción persigue el bienestar de la organización a través de la incorporación de su trabajador y que éste se identifique con las normas, políticas, costumbres, valores y creencias para que la organización cumpla todas sus metas trazadas.

Wayne y Robert (2005) indican que inducción es el empuje de la capacitación y desarrollo del puesto y al grupo de trabajo de los ingresantes a la organización.

Bohlander, Snell y Sherman (2004) refieren que la inducción es parte de un proceso formal, que permite al nuevo empleado conocer y adecuarse progresivamente a su puesto de trabajo, como también a la organización y sus propios empleados también llamados como compañeros de trabajo. Además el empleado que forma parte de una inducción goza de distintos beneficios como se detalla a

continuación: Disminución en la rotación del personal porque el empleado así sea nuevo tendría mucho conocimiento de su trabajo y no habría despidos ni renunciaciones; aumento de la moral de los trabajadores al tener conocimiento y desarrollo en su área de trabajo; menores costos en lo que implica la búsqueda de nuevos empleados; aminorar gastos de capacitar a nuevo personal si se sigue contando con el nuevo o antiguo personal; facilita el acoplamiento a las actividades y características que reúne el puesto de trabajo para los nuevos empleados.

Maristany (2000) refiere que la inducción tiene duración limitada, la cual puede ser durante todo un medio día o un par de horas más; es decir de poca duración, rápida pero eficaz. Ello dependerá del tipo de trabajo y acorde a las diversas características o implicancias que contenga el empleo o puesto de trabajo.

Entrenamiento

Newstrom (2007) expresa que el entrenamiento de un equipo es de suma importancia para lograr que los objetivos de una empresa lleguen al éxito, y mucho más si esta se encuentra en iniciación de su creación.

Además, agrega que es el esfuerzo involuntario del dirigente principal en conjunto con su equipo para beneficiar a la organización.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) refieren que el entrenamiento para los directores de las organizaciones, no solo son para que los

trabajadores cuenten con las características para el puesto sino que deben de conocer como dar respuestas ante los distintos problemas con todo lo cuenta a través de un diagnóstico en la organización, tales pueden ser las debilidades y otros problemas que puedan surgir. Por ello, es el entrenamiento quien les dará la facilidad de reacción ante lo que suceda o pueda suceder para entorpecer el seguimiento de los objetivos de cualquier organización.

Evaluación de la capacitación

Chiavenato (2007) señala la evaluación de la capacitación sirve a la organización para contrastar si el trabajador adquirió lo que se le enseñó; es decir, si ésta ha provocado algún cambio en la realización de su trabajo para llevar a la empresa al logro de sus objetivos.

Chiavenato (2009) señala que la evaluación de la capacitación se da para obtener información acerca de la consecución y realización de los objetivos que tiene la organización en la culminación de la capacitación. En ello se busca evidenciar si la capacitación ha sido positivamente abstraída por los trabajadores, y si su efecto deseado cubrió las expectativas de toda la empresa, de los mismos trabajadores y de la satisfacción de sus clientes.

Para medir la dimensión 3 utilizaremos los siguientes indicadores:
Logros, compromiso y trabajo en equipo.

Logros

Newstrom (2007) sostiene que los logros son enunciados concretos de las metas fijadas por la organización en determinados tiempos previamente planteados.

Además afirma que son parte de la estimulación del trabajador, y que forman parte de su evaluación personal; es decir, de una visión interna.

Werther y Davis (2008) afirman que los logros de los trabajadores son aquellos que se evidencian en la evaluación de sus metas a lograr, es decir; son aquellos que desde la entrevista marcan lo que se quiere lograr.

Compromiso

Chiavenato (2007) señala que para el logro de los distintos compromisos de los trabajadores es necesario la intervención de los altos directivos de la organización y los trabajadores, y resalta que lo predominante sería centrarse en la higiene y la seguridad de ellos para que logren beneficios positivos para la empresa.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) nos refieren que el compromiso es aquel estado emocional en donde el trabajador y la organización desarrollan un enlace, donde se esperan lograr el éxito de la organización en un plazo corto plazo con el beneficio mutuo.

Robbins y Judge (2009) definen que el compromiso es aquella intensidad con la cual el trabajador de manera individual se expresa

con la organización y todo lo que en ella tiene, de manera especial con sus objetivos y de ese modo tener una marcada concordancia con su lugar de trabajo. Los sentimientos y la intensidad que el empleado demuestre con la organización se ven reflejados en la manera del desarrollo de sus actividades para conseguir beneficios para la organización.

Trabajo en equipo

Davis y Newstrom (1988) definen al trabajo en equipo como un grupo de personas que se interrelacionan entre sí, en cuanto a su colaboración y cooperación, para que trabajen en miras al desarrollo de un compromiso compartido y coordinado para con la empresa. Para ello los integrantes del equipo no tienen que desarrollar las actividades por obligación sino por convicción del querer hacer las cosas con responsabilidad y optimismo para lograr objetivos positivos a la organización.

Y además “que el trabajo en equipo tiene una interacción multidireccional que se relaciona con las necesidades de la situación y con las habilidades de cada miembro del equipo para aprender de acuerdo con esas necesidades” (p. 236).

Newstrom (2007) sostiene que en el trabajo en equipo, sus integrantes deben conocer de manera general los objetivos que perciben en conjunto, y así conseguirlos sin que ningún tercero se perjudique; es decir, realizando cada actividad con responsabilidad y

llevadas a cabo con el mayor de los esfuerzos para que el trabajo quede desarrollado de la mejor manera posible.

D. Evolución del Término Gestión de Recursos Humanos

La evolución del término Gestión de Recursos Humanos ha ido pasando por diversos procesos dentro de los cuales distinguimos los siguientes: Relaciones industriales, administración de recursos humanos y actualmente gestión del talento humano, los cuales se diferencian en algunos puntos de suma importancia como se detalla a continuación.

En el formato de trabajo: Las relaciones industriales tienen la centralización total de las operaciones en el departamento de recursos humanos; en la administración de recursos humanos es la responsabilidad de línea y función de staff; y en la gestión del talento humano es en la descentralización a manos de los gerentes y equipos.

En el nivel de actuación: Las relaciones industriales se basan en la burocratizada y operativa, rutinaria; en la administración de recursos humanos en la departamentalizada y táctica; y en la gestión del talento humano en el enfoque global y estratégico del negocio.

En el mando de acción: Las relaciones industriales son decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de recursos humanos; en la administración de recursos humanos son decisiones surgidas de la cúpula del área y

acciones centralizadas en departamento de recursos humanos; y en la gestión del talento humano son decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.

En el tipo de actividad: Las relaciones industriales son la realización de servicios especializados, centralización y aislamiento del área; en la administración de recursos humanos son la consultoría interna y prestación de servicios especializados; y en la gestión del talento humano es la consultoría interna, descentralizar y compartir.

En las principales actividades: Las relaciones industriales son la contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales y orden; en la administración de recursos humanos son reclutamiento, selección, capacitación, higiene y seguridad, administración de salarios y prestaciones y relaciones sindicales; y en la gestión del talento humano son la forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes.

En la misión del área: Las relaciones industriales tienen la vigilancia, coerción, coacción, sanciones, confinamiento social de las personas; en la administración de recursos humanos tienen que atraer y mantener a los mejores trabajadores; y en la gestión del talento humano tienen que crear la mejor empresa y mejor calidad de vida laboral (Chiavenato, 2009).

2.2.2 Motivación

A. Definición

Alles (2000) define a la motivación como “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (p. 17).

Fremont y James (1970) definen “que motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (p. 245).

Chiavenato (1994) define la motivación como uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Este factor señala el autor puede ser generado por un estímulo interno o externo.

Gan y Triginé (2006) sostienen “que la motivación de las personas en el trabajo es el resultado de múltiples confluencias y factores, tantos colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos” (p. 10).

Aquino (2004) considera “que la motivación es el catalizador que pone a las capacidades en juego, traduciendo la potencialidad interna en realidad externa” (p. 4).

Stephen (1995) define a la motivación como la voluntad de ejercer niveles elevados de esfuerzo en el logro de objetivos colectivos (organizacionales), esta voluntad a su vez, está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer necesidades

individuales.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) definen a la motivación como el deseo que tiene el individuo por realizar de la mejor manera un trabajo, o de esforzarse más para cumplir lo designado. Lo fundamental para los autores es dirigir el comportamiento a la obtención de un objetivo. Arbaiza (2010) sostiene “que etimológicamente la palabra motivación proviene del latín moveré que significa mover. Y es que la motivación indica necesidades, metas, impulsos y aspiraciones. Las cuales implican una acción o movimiento” (p. 151).

Pintado (2014) considera que la motivación es “el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación” (p. 275). Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, hemos tomado en cuenta la definición de Chiavenato quien señala a la motivación como uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Este factor señala el autor puede ser generado por un estímulo interno o externo.

B. Dimensiones

Relaciones interpersonales

Newstrom (2007) indica que para la obtención de buenas relaciones interpersonales y de niveles organizacionales altos se necesita tiempo, esfuerzo, conocimientos y destrezas. Una de las destrezas

con mayor incidencia será favorecer o facilitar interacción entre colegas.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) indican que las buenas relaciones interpersonales demandan un trato justo y coherente a todos los colaboradores a fin de que estos se comprometan en los objetivos de la organización.

Chiavenato (2009) sostiene que dentro del perfil organizacional participativo, las relaciones interpersonales en el trabajo se realizan en equipos y grupos de contexto abierto y natural (espontáneos) para incentivar las buenas relaciones y la confianza recíproca entre trabajadores.

Pintado (2014) señala que las relaciones interpersonales en las organizaciones se inician mediante una comunicación eficaz; es decir, que si entre los empleados se da la presencia e intercambios de mensajes con buen trato, se alentará al éxito de un mejor desempeño laboral y el disfrute al realizar sus actividades. Es así, que el empleado mediante la comprensión y entendimiento de sus tareas laborales se irá involucrando cada día más con su puesto de trabajo y a la vez con sus compañeros de trabajo.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) indican que las relaciones interpersonales se evidencian de diversas maneras; una de ellas es entre el superior y el trabajador, y es imprescindible para un adecuado y exitoso desarrollo de las actividades dentro de cualquier

organización para alcanzar el éxito. Cabe señalar la relevancia e importancia de cómo se trasmite los diferentes mensajes, así como también lo estrictamente necesario para la mejora de manera positiva a la organización.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, recogemos la que Chiavenato señala, la cual indica que las relaciones interpersonales en el trabajo se realizan en equipos y grupos de contexto abierto y natural (espontáneos) para incentivar las buenas relaciones y la confianza recíproca entre trabajadores.

Autorrealización

Newstrom (2007) señala que la autorrealización es el proceso constante de lograr todo lo que uno se proponga, empleando capacidades, habilidades, valores y el talento en una máxima expresión.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) por su lado indican que la autorrealización es el impulso interno de cada individuo para llegar a convertirse en lo que es capaz, incluyendo esto el crecimiento, gestión del potencial y la autorrealización propiamente dicha.

Werther y Davis (2008) refieren que la autorrealización es el sentimiento que la persona percibe al estar logrando alcanzar su máximo potencial.

Ballenato (2005) señala que en la autorrealización “el ser humano necesita sentir que aquello que hace le ayude a realizarse como

persona, sentir que aporta, que contribuye a crear y a construir, y ver que cumple sus objetivos y que lo que hace es útil” (p. 34).

Maslow (1991) nos indica que la autorrealización es el ideal que toda persona debería tener por la autosatisfacción; es decir, la tendencia a desarrollar su talento y alcanzar su máximo potencial.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, la autorrealización, previamente hemos tomado la de Newstrom quien señala que la autorrealización es el proceso constante de lograr todo lo que uno se proponga, empleando capacidades, habilidades, valores y el talento en una máxima expresión.

Recompensas

Newstrom (2007) sostiene que las recompensas económicas tienen una incidencia en la remuneración tanto monetaria como la no monetaria (social). Varios modelos motivacionales toman a las recompensas como clave en su desarrollo, combinándolas con los enfoques de expectativas, equipad, comportamiento y con base en las necesidades.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) nos refieren al respecto que las recompensas monetarias buscan un impacto directo sobre las responsabilidades y logros personales, mientras que las no monetarias están dirigidas mayormente al compromiso con la organización.

Robbins y Judge (2009) nos indican que tanto las recompensas de

tipo intrínsecas; es decir, las que buscan desarrollar programas de reconocimientos, como las de tipo extrínsecas, con sus planes de compensación tienen como objetivo común motivar un mejor desempeño de sus empleados.

Werther y Davis (2008) indican que las recompensas motivan en los trabajadores un mayor compromiso con su organización, y así constituir el aumento de índices en retención del personal.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, tomamos la de Newstrom, quien sostiene que las recompensas económicas tienen una incidencia en la remuneración tanto monetaria como la no monetaria (social). Varios modelos motivacionales toman a las recompensas como clave en su desarrollo, combinándolas con los enfoques de expectativas, equipad, comportamiento y con base en las necesidades.

C. Indicadores

Para medir la dimensión 1 hemos utilizado los siguientes indicadores: con sus superiores, con sus subordinados y con su nivel.

Con sus superiores

Chiavenato (2000) señala que la relación interpersonal de los trabajadores con sus superiores, se encuentra dirigida en su mayoría a reportar incidencias y resultados a través de la retroalimentación que se puedan dar en los canales de comunicación.

Robbins y Judge (2009) sostienen que las relaciones interpersonales de los empleados con sus superiores permite conocer la forma en que estos perciben, sienten y responden hacia el trabajo, colaboradores y la organización en general.

Con sus subordinados

Chiavenato (2009) señala que la relación interpersonal de los superiores con sus subordinados busca dirigir la creación de empatía y clima óptimo a fin de resolver problemas que la organización atraviese.

Robbins y Judge (2009) sostienen que los líderes y gerentes asignan metas, dan pautas de las tareas, ponen en conocimiento de sus trabajadores sobre las políticas y procesos, dirigen la atención de resolución de necesidades y proporcionan retroalimentación sobre el desempeño.

Con su nivel

Chiavenato (2009) señala que la relación interpersonal entre colaboradores es de relación lateral o diagonal en el intercambio de la información. Estas interacciones se pueden dar dentro o a lo largo de las demás áreas que cuenta la organización. Además, del papel informativo, también busca coordinar y solicitar apoyo.

Chiavenato (2000) indica que las relaciones del mismo nivel, representan además de integración y coordinación, medios de control para una mejor sincronización y reducción de posibles diferencias

entre todos los miembros que conformen la organización.

Para medir la dimensión 2 utilizaremos los siguientes indicadores: creatividad, resolución de problemas y espontaneidad.

Creatividad

Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan que la creatividad es el supuesto de requerir una formación. Distintos enfoques suponen al respecto la importancia en su utilidad para resolver problemas de formas innovadoras.

Robbins y Judge (2009) señalan que la creatividad es una aptitud de la persona para crear ideas nuevas, útiles y apropiadas en la resolución de problemas o aprovechamiento de oportunidades que se puedan presentar.

Ballenato (2005) señala que “la creatividad es una condición especialmente deseable para la solución eficaz de muchos de los problemas” (p. 157).

Resolución de problemas

Gomez, Balkin y Cardy (2008) sostienen que la resolución de problemas es “el tipo de pensamiento de arranque requerido en el puesto de trabajo para realizar actividades de análisis, evaluación, creación, razonamiento y extracción de conclusiones” (p. 395).

Robbins y Judge (2009) nos dicen que “la resolución de problemas incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y

capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones” (p. 592).

Wayne y Robert (2005) indican que “la resolución de problemas se centra en el desarrollo de las habilidades de comunicación necesarias para resolver la interrupción de las relaciones” (p. 223).

Espontaneidad

Maslow (1991) indica que las personas con el logro de autorrealización se describen con relativa espontaneidad en su conducta, siendo aún más en áreas de su vida interior, en sus pensamientos, sentimientos e impulsos.

También nos dice que “su conducta está marcada por la sencillez y la naturalidad de sus actos” (p. 204).

Para medir la dimensión 3 utilizaremos los siguientes indicadores: incentivos, reconocimientos y ascensos.

Incentivos

Robbins y Judge (2009) consideran que los comportamientos deseados de las personas se mantendrán e incrementarán en la medida que reciban incentivos o premios positivos; es decir, al ser prestados en atención.

Newstrom (2007) plantea que los incentivos generan en los colaboradores la creencia de un intercambio justo y lógico luego de

haberse desempeñado en un nivel alto de su labor.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) indican que los incentivos son planes de recompensa a los trabajadores por sus altos niveles de rendimiento. Además, señalan que este comportamiento del buen desempeño crea coherencia con los objetivos de la organización.

Werther y Davis (2008) señalan que cuando los incentivos han sido debidamente fundados y dirigidos constituyen un factor determinante para la decisión del colaborador en mantenerse en dicha compañía. Los incentivos pueden ser de carácter, de servicios o de garantías. Otros incentivos pueden resultar de más poder aún si son más o menos intangibles.

Davis y Newstrom (1988) refieren que los incentivos son parte influyente de toda organización en las actividades y actitudes de los empleados. Es decir, proporcionan ventajas positivas en el desarrollo de las potencialidades (habilidades y destrezas) de los empleados, como por ejemplo, aumentar la convicción al realizar sus actividades laborales y sobre todo de un buen humor con ganas de realizarlo.

Reconocimiento

Robbins y Judge (2009) señalan que los programas de reconocimiento pueden darse desde la sencillez de una felicitación verbal hasta un reconocimiento formal y público respecto a los comportamientos que lo llevaron a esta obtención.

Newstrom (2007) indica que el reconocimiento se define como una

acción de apreciación de otro para generar una sensación de bienestar. Dentro de los programas con mejores resultados se encuentran los de tipos incluyentes, los cuales buscan dar oportunidad a todos de experimentarlos por su buen desempeño.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) refieren que el reconocimiento tiene un factor influyente dentro de las relaciones internas, pues se les hace saber con estos programas que a la empresa le interesa conocer sus ideas y que está dispuesta a recompensarlos por su esfuerzo.

Werther y Davis (2008) indican que los reconocimientos laborales son de motivación para los colaboradores en el compromiso por su empresa, constituyendo esto a su vez el alto índice de retención del personal.

Davis y Newstrom (1994) refieren que los reconocimientos son aquellos estimulantes en las actividades laborales, que a su vez son considerados como premios a su esfuerzo y dedicación. Además estos pueden ser de dos formas; una de ellas es financiero que implica lo monetario; y el otro es simplemente un reconocimiento que implica lo emocional. Ello se cumple cuando es evaluado y apreciado dentro de un equipo de trabajo y su principal objetivo es alcanzar una eficacia superior. Cabe resaltar que será considerado reconocimiento, siempre y cuando sea aceptado por parte de un grupo o varios empleados que estén adheridos a la realización de actividades laborales.

Ascensos

Robbins y Judge (2009) sostienen que la oportunidad de ascender de puesto genera ánimo en la gente motivándola a competir por este logro limitado siendo directamente el trabajador dependiente de esta decisión por su desempeño.

Bohlander, Snell y Sherman (2004) nos indican que los ascensos son cambios en la asignación para ocupar un cargo de mayor nivel dentro de la organización. Este cambio suele ir acompañado de un incremento remunerativo y posición social, a su vez implicará mayor responsabilidad laboral.

D. Teorías

Las teorías que vamos a considerar son las siguientes: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg.

La teoría de Maslow sostiene que las necesidades pueden agruparse en necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y por último necesidades de autorrealización, las se estructuran en una especie de pirámide que sigue el mismo orden en el que las hemos señalado.

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg supone que el comportamiento laboral, se explica por dos, que él llama factores higiénicos (o extrínsecos) y factores motivacionales (o intrínsecos).

Los factores higiénicos están referidos al entorno a ambiente que enfrenta el trabajador y los factores motivacionales, tienen que ver directamente con el propio trabajador y el puesto en el cual se desempeña (Chiavenato, 2001).

2.3 Glosario de Términos

Análisis del puesto. Es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguientes, varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio (Bohlander, Snell y Sherman, 2004, p. 88).

Autorrealización. Busca hacer solo lo que pueden y quieren hacer los empleados; aprovechar plenamente sus capacidades de conocimientos, talento y valores para desempeñar de la mejor manera sus actividades; se manifiesta con el descubrimiento del yo real y se satisface por medio de sus expresiones y desarrollo (Pintado, 2014, p. 288).

Capacitación. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Bohlander, Snell y Sherman, 2004, p. 216).

Capital humano. Tiene como propósito el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Werther y

Davis, 2008, p. 8).

Compromiso. Es esencial lograrlo el compromiso moral de la persona para colaborar en forma positiva con la empresa y sus integrantes. Uno de los elementos necesarios para lograr una identificación adecuada del talento es cerciorarse de que los integrantes del equipo humano sean compatibles con los objetivos corporativos y la filosofía general de la empresa (Werther y Davis, 2008, p. 188).

Comunicación. La necesidad está en los empleados son las instrucciones sobre sus propios trabajos, en cuyo caso es el responsable (Davis y Newstrom, 1988, p. 473).

Diseño de puestos. Es una excrecencia del análisis, se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización (Bohlander, Snell y Sherman, 2004, p. 99).

Entrenamiento. Los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices (Robbins y Coulter, 2010, p. 216).

Evaluación de la capacitación. Es importante el clima para la capacitación cuando los alumnos creen que tienen oportunidad de aplicar en su trabajo las nuevas habilidades que aprendieron y suficientes recursos para que los

apliquen en eso, estarán más motivados para aprender y se desempeñarán mejor en los programas de capacitación (Robbins y Judge, 2009, p. 595).

Evaluación del desempeño. Es necesaria para asignar los recursos en un medio dinámico, recompensar a los empleados, ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo, mantener relaciones justas con los grupos, dirige y desarrolla a los empleados, por último, cumple las leyes de igual oportunidad de empleo (Davis y Newstrom, 1994, p. 176).

Evaluación. Es una parte de la administración de los recursos humanos que consiste en la aplicación de técnicas específicas para establecer diferentes niveles de importancia de los puestos de una organización (Maristany, 2000, p. 165).

Factores de higiene. Herzberg ha indicado que son las características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos. Y estos cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha (Stephen, 1995, p. 217).

Factores higiénicos. Que se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo, los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa, entre ellos tenemos el salario, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos

internos, etc., son factores de contexto que se sitúa en el ambiente externo que rodea al individuo tradicionalmente, estos factores higiénicos eran únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que las rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo (Chiavenato, 2001, pp. 306-307).

Factores motivacionales, o factores intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales están bajo control de individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual reconocimiento profesional, tradicionalmente las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficacia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta (Chiavenato, 2001, pp. 306-307).

Factores motivacionales. Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes (Stephen, 1995, p. 217).

Incentivos. Son externos a las personas. Estos forman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas (Davis y Newstrom, 1988, p.73).

Inducción. Tiene como objetivo interiorizar al ingresante acerca de lo que es la empresa (Maristany, 2000, p. 157).

Las necesidades de estima. Componen el cuarto nivel, se trata del impulso de valorarse a sí mismo y de inspirar estima en los demás. Maslow afirmaba que todas las personas desean una evaluación estable, de base firme y elevada de sí mismo, esto es, autorrespeto y autoestima, y que desean también el respeto de los demás. Estas necesidades se cumplen al formar varias relaciones basadas en el desempeño adecuado, la independencia, dar y recibir indicios de aprecio y aceptación (Ibáñez, 2007, pp. 142-143).

Las necesidades de seguridad. Están relacionadas con la protección contra peligros inminentes o amenazantes, o contra la privación. Puesto que todos los trabajadores, en cierta medida, dependen de la organización, las necesidades de seguridad pueden ser de importancia crítica. El favoritismo, la discriminación y la administración arbitraria de las normas de organización son actividades que despiertan incertidumbre en los trabajadores y, por tanto, afectan las necesidades de seguridad (Ibáñez, 2007, pp. 142-143).

Las necesidades fisiológicas. Aparecen como las más fuerte, tienden a dominar todas las demás hasta que se han satisfecho a un grado importante. Una vez que se han cumplido las necesidades fisiológicas, las de seguridad se hacen dominantes en la estructura. Continúa este proceso al surgir necesidades diferentes a medida que se satisface el nivel anterior. Las necesidades fisiológicas son básicamente las necesidades corporales humanas que deben satisfacerse para conservar la vida: alimento, dormir, agua, ejercicio, vestimenta y casa (Ibáñez, 2007, pp. 142-143).

Las necesidades sociales. Son el tercer nivel de jerarquía. Este nivel y los dos siguientes se llaman necesidades de orden superior. Suelen incluirse en el tercer nivel las necesidades de amor, afecto y pertenencia, todas las cuales guardan relación con el establecimiento de la propia posición con respecto a las demás. Este nivel o necesariamente incluye la sexualidad, la cual, obviamente, se clasificaría, con los impulsos fisiológicos básicos. Antes bien, este concepto de necesidad social se ejemplifica por la formación de relaciones personales significativas y de aceptación dentro de los grupos. La creación de un sentimiento de pertenencia a una entidad, y la identificación con los grupos de trabajo son medios de satisfacer estas necesidades en las organizaciones (Ibáñez, 2007, pp. 142-143).

Las necesidades, la autorrealización o autocumplimiento. Se logra por el uso de las habilidades e intereses de la persona al grado más completo y funcional en su medio. Al procurar alcanzar su mayor potencial, las personas buscan las recompensas que son la consecuencia de ese logro. Estas pueden ser no sólo económicas y sociales, sino también psicológicas. Según palabras de Maslow “lo que el hombre puede ser, eso debe ser”. La necesidad de autorrealización y autocumplimiento nunca se satisface por completo; siempre se puede llegar a un paso más alto (Ibáñez, 2007, pp. 142-143).

Motivación. Es el estado interno del individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo o meta, en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen

(Pintado, 2014, p. 278).

Necesidades de orden superior. Hay tres niveles que se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales pueden (y deben) satisfacerse allí. Los empleados necesitan sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo (lo que representa para ellos el estatus). La necesidad de quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienden al máximo y mediante el aprovechamiento del talento. Aún después de haber legado al quinto nivel, hay un espacio para nuevos progresos (Davis y Newstrom, 1994, pp. 122-123).

Necesidades de orden inferior. Son las necesidades se refieren a la supervivencia. En una situación de trabajo normal, pocas veces dominan ya que están razonablemente satisfechas. Solamente alguna experiencia ocasional, como dos días sin dormir o un pedazo de pan atorado en la garganta, hacen recordar la naturaleza esencial de las necesidades básicas del cuerpo. Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando estas están satisfechas en cierta medida, entonces desean satisfacer otras necesidades. El nivel de necesidad que tienden a dominar a continuación es el de seguridad. Funciona más o menos de la siguiente manera. Después de cubrir hoy sus necesidades básicas, las personas desean cierta seguridad de que estas necesidades estarán

satisfechas mañana e incluso después. En este sentido, construyen muros alrededor de ciudades primitivas y graneros para almacenar alimentos, o bien establecen programas de pensión. Buscan seguridad corporal, así como tranquilidad económica. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas mañana y tanto tiempo como sea posible. En realidad, por lo tanto, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel (Davis y Newstrom, 1994, pp. 122-123)

Perfil del puesto. Se basa en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que la desempeña. Muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso (Pintado, 2014, p. 39).

Perfil motivacional. La mayor o menor calidad de una persona consiste en el peso que tienen los motivos trascendentes en sus decisiones (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 101).

Proceso de selección. Busca reducir la cantidad de solicitantes, con el propósito de elegir sólo a ciertas personas de entre ellas aquellas que cuenten con las calificaciones adecuadas (Bohlander, Snell y Sherman, 2004, p. 172).

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato 2009, p. 16).

Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y

el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad (Chiavenato 2009, p. 16).

Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato 2009, p. 16).

Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño (Chiavenato 2009, p. 16).

Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales (Chiavenato 2009, p. 16).

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales (Chiavenato 2009, p. 16).

Puesto de trabajo. Debe de estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos y métodos

(Ramos, 2010, p. 74).

Puestos. Contienen actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. Los puestos forman la parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condicionan y determinan la distribución y configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos (Werther y Davis, 2014, p. 89).

Reconocimientos. Proporcionan una evaluación o índice de las aportaciones de los empleados a los objetivos relacionados con el trabajo (Davis y Newstrom, 1988, p. 145).

Relaciones interpersonales. Los problemas individuales y fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o aplicar medidas disciplinarias (Werther y Davis, 2008, p. 25).

Selección de personal. Tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados (Robbins y Coulter, 2010, p. 212).

Funciones de la gestión de los recursos humanos. Son tales como: Planeación de personal; empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción); capacitación y desarrollo; administración de sueldos y salarios; prestaciones y servicio de personal; seguridad e higiene en el trabajo; relaciones laborales (Ramos, 2010, pp. 71-72).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

Existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe una relación significativa entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.
- b) Existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.
- c) Existe una relación significativa entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente: Gestión de recursos humanos

Definición conceptual:

Pintado (2014) indica que la gestión de recursos humanos: administra, descubre, dirige y conduce el talento de las personas colocándolas en su adecuado puesto de trabajo para poder desarrollarse y alcanzar las metas institucionales y personales. Para así agregar valor mediante la ejecución de sus destrezas y habilidades en su área de desempeño.

3.3.2 Variable dependiente: Motivación de los trabajadores

Definición conceptual:

Chiavenato (1994) define la motivación como uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Este factor señala el autor puede ser generado por un estímulo interno o externo.

3.4 Operacionalización de variables

Gestión de recursos humanos. Para operacionalizar esta variable, la hemos desagregado en las siguientes dimensiones: Selección de personal, capacitación y evaluación.

Para medir la selección de personal, utilizaremos los siguientes indicadores: Perfil del puesto, proceso de selección y resultados de la evaluación.

Para medir la capacitación, utilizaremos los siguientes indicadores: Inducción, entrenamiento y evaluación de la capacitación.

Para medir la evaluación, utilizaremos los siguientes indicadores: Logros, compromiso y trabajo en equipo.

Motivación. Para operacionalizar esta variable, la hemos desagregado en las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales, autorrealización y recompensas.

Para medir las relaciones interpersonales, utilizaremos los siguientes indicadores: Con sus superiores, con sus subordinados y con su nivel.

Para medir la autorrealización, utilizaremos los siguientes indicadores: Creatividad, resolución de problemas y espontaneidad.

Para medir las recompensas, utilizaremos los siguientes indicadores: incentivos, reconocimiento y ascensos.

La tabla 3.1 Resumen de la operacionalización de las variables.

Tabla 3.1
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión de recursos humanos de los trabajadores	Selección de personal	Perfil del puesto Proceso de selección Resultados de la evaluación Inducción
	de Capacitación	Entrenamiento Evaluación de la capacitación Logros Compromiso Trabajo en equipo
Motivación de los trabajadores	Evaluación	Con sus superiores Con sus subordinados Con su nivel
	Relaciones interpersonales	Creatividad Resolución de problemas Espontaneidad
	Autorrealización	Incentivos Reconocimiento Ascensos
	Recompensas	

3.5 Matriz de Consistencia

Gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

Objeto de estudio	Problema de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método	
Trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018	Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Gestión de recursos humanos	Selección de personal	Perfil del puesto	Para realizar la investigación hemos elaborado una base de datos en el software SPSS Versión 25, con los datos sobre la gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores, lo que nos permitirá descubrir los indicadores, las dimensiones y las variables; establecer las relaciones entre ellos y hacer la prueba de hipótesis de las hipótesis planteadas en la investigación.	
	¿Qué relación existe entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018?	Determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.	Existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.			Evaluación		Proceso de selección
								Resultados de la evaluación
	Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas		Motivación de los trabajadores	Relaciones interpersonales		Inducción
								Entrenamiento
	1. ¿Qué relación existe entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018?	1. Determinar la relación que existe entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.	1. Existe una relación significativa entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.		Evaluación			Logros
				Compromiso				
	2. ¿Qué relación existe entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018?	2. Determinar la relación que existe entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.	2. Existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.	Evaluación	Trabajo en equipo			
					Con sus superiores			
	3. ¿Qué relación existe entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018?	3. Determinar la relación que existe entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.	3. Existe una relación significativa entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018.	Evaluación	Con sus subordinados			
					Con su nivel			
					Autorrealización	Creatividad		
Resolución de problemas								
				Recompensas	Espontaneidad			
					Incentivos			
					Reconocimiento			
					Ascensos			

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, porque busca dar información útil para crear alternativas de solución de problemas en un determinado tiempo.

Según Carrasco (2007), la investigación aplicada “se distingue 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” (p.43).

4.2 Nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Descriptiva:

Según Hernández (2006) descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102).

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

Correlacional:

Según Hernández (2006) “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular” (p.104). Como es el caso entre la V1 y la V2.

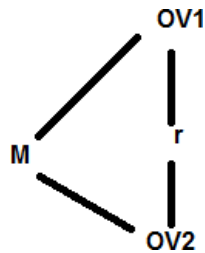
Enfoque cuantitativo:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones, comportamiento y probar teorías” (p. 4).

4.3 Diseño de la Investigación

El estudio responde a un diseño no experimental de corte transversal. Según Carrasco (2007) señalan que “son aquellos cuyas variables no se manipulan y no es experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 71).

Es transversal, porque según Carrasco (2007) “este diseño se utiliza para hacer estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado tiempo” (p.72).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Gestión de recursos humanos

V2: Motivación de los trabajadores

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación será el trabajador de la Empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

4.5 Población de Estudio

El objeto de estudio está conformado por los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018, que son 188 trabajadores.

4.6 Tamaño de Muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores con relación a la variable: Gestión de Recursos Humanos de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

4.7 Selección de Muestra

Se determinó tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los colaboradores, (dado que son 188).

Asimismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la población.

N = Población total: 188 colaboradores

Z = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(188)]}{[(0.05)^2 (188 - 1)] + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n = 126 usuarios

Tamaño de muestra será de 126 usuarios.

4.8 Técnicas de Recolección de Datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicaran las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: Fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

- b. La técnica de la encuesta:** Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Gestión de recursos humanos y Motivación los trabajadores de la empresa. (Ver anexos 1 y 2)

4.9 Análisis e Interpretación de la Información.

Para procesar y analizar los datos elaboraremos una base de datos utilizando el software SPSS Versión 25, a partir de la cual describiremos, presentaremos, relacionaremos y aplicaremos las pruebas de hipótesis necesarias para la investigación.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearan hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

5.1.1 Gestión de Recursos Humanos

A. Resultados sobre la selección de personal

En la tabla 5.1 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el perfil del puesto, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.1

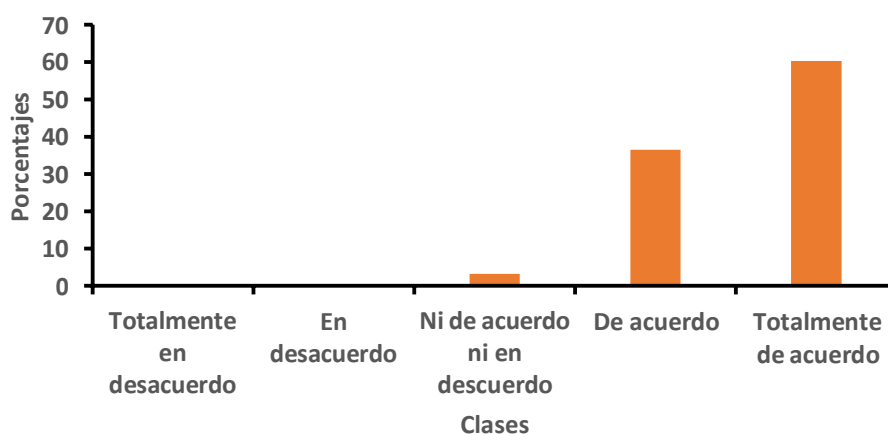
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el perfil del puesto, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.2	3.2
De acuerdo	46	36.5	39.7
Totalmente de acuerdo	76	60.3	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (60.3 %), están totalmente de acuerdo con el perfil del puesto, 36.5 % están de acuerdo, y 3.2 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.1.

Figura 5.1 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el perfil del puesto, en porcentajes



En la tabla 5.2 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.2

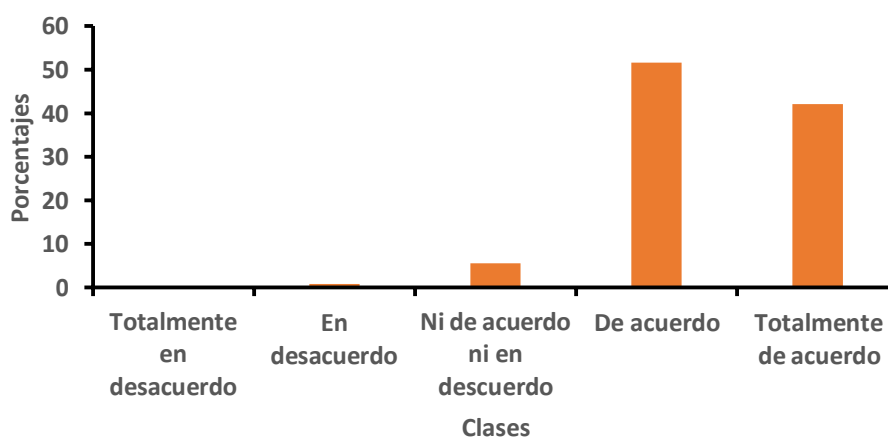
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	0.8	0.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	5.6	6.3
De acuerdo	65	51.6	57.9
Totalmente de acuerdo	53	42.1	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (51.6 %), están de acuerdo con el proceso de selección, 42.1 % están totalmente de acuerdo, 5.6 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 0.8 % están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.2.

Figura 5.2 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección, en porcentajes



En la tabla 5.3 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre resultados de la evaluación, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.3

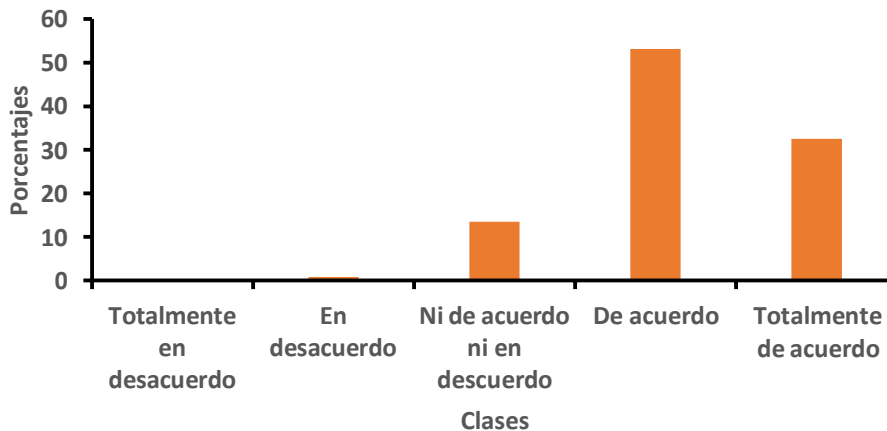
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los resultados de la evaluación, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	0.8	0.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	13.5	14.3
De acuerdo	67	53.2	67.5
Totalmente de acuerdo	41	32.5	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (53.2 %), están de acuerdo con los resultados de la evaluación, 32.5 % están totalmente de acuerdo, 13.5 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 0.8 % están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.3.

Figura 5.3 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los resultados de la evaluación, en porcentajes



B. Resultados sobre la capacitación

En la tabla 5.4 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la inducción, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.4

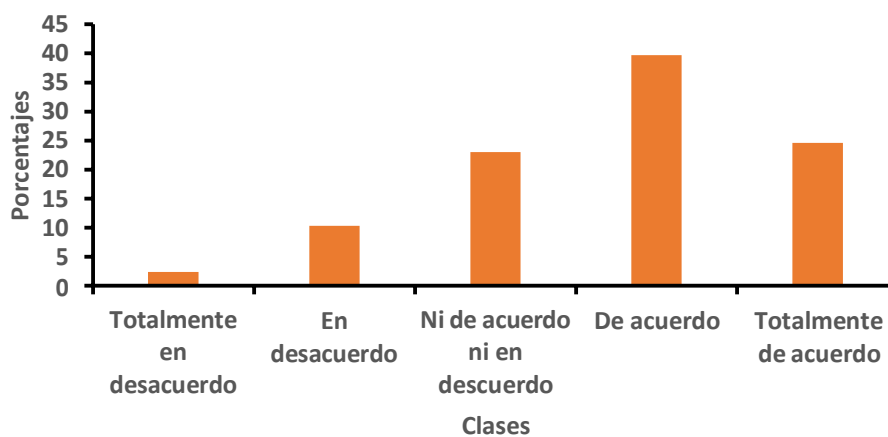
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la inducción, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	3	2.4	2.4
En desacuerdo	13	10.3	12.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	23.0	35.7
De acuerdo	50	39.7	75.4
Totalmente de acuerdo	31	24.6	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (39.7 %), están de acuerdo con la inducción, 24.6 % están totalmente de acuerdo, 23 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10.3 % están en desacuerdo y 2.4 % están totalmente en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.4.

Figura 5.4 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la inducción, en porcentajes



En la tabla 5.5 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre entrenamiento, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.5

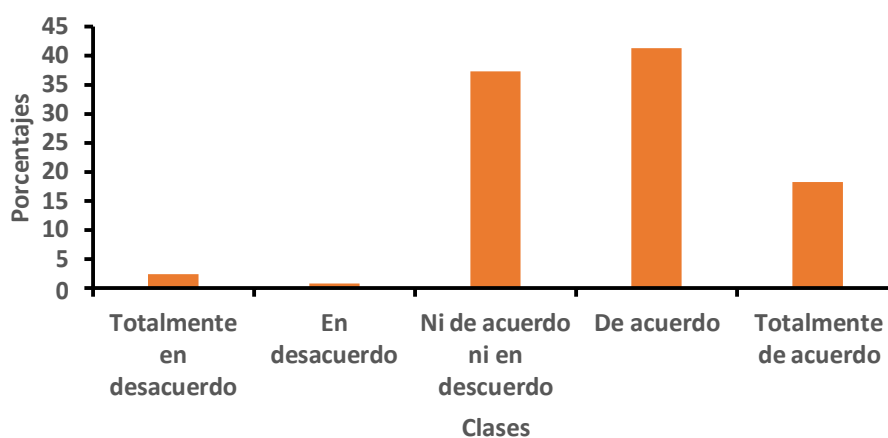
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el entrenamiento, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	3	2.4	2.4
En desacuerdo	1	0.8	3.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	37.3	40.5
De acuerdo	52	41.3	81.7
Totalmente de acuerdo	23	18.3	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (41.3 %), están de acuerdo con los resultados del entrenamiento, 37.3 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.3 % están totalmente de acuerdo, 2.4 % están totalmente en desacuerdo y 0.8% están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.5.

Figura 5.5 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el entrenamiento, en porcentajes



En la tabla 5.6 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la evaluación de la capacitación, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.6

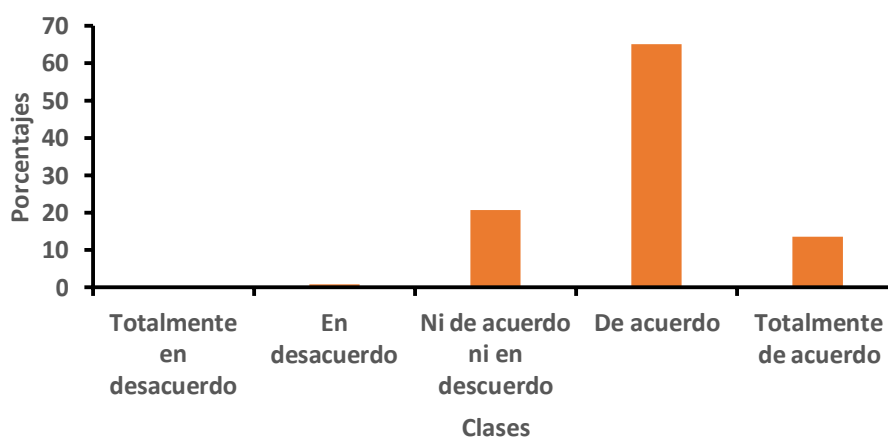
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la evaluación de la capacitación, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	0.8	0.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	20.6	21.4
De acuerdo	82	65.1	86.5
Totalmente de acuerdo	17	13.5	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (65.1 %), están de acuerdo con los resultados de la evaluación de la capacitación, 20.6 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13.5 % están totalmente de acuerdo y 0.8 % están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.6.

Figura 5.6 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la evaluación de la capacitación, en porcentajes



C. Resultados sobre la evaluación

En la tabla 5.7 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre los logros, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.7

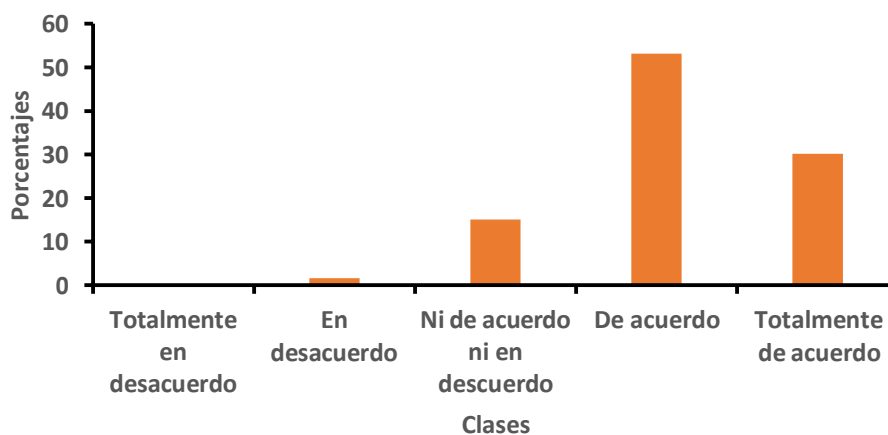
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los logros, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	2	1.6	1.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	15.1	16.7
De acuerdo	67	53.2	69.8
Totalmente de acuerdo	38	30.2	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (53.2 %), están de acuerdo con los logros, 30.2 % están totalmente de acuerdo, 15.1 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.6 % están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.7.

Figura 5.7 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los logros, en porcentajes



En la tabla 5.8 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el compromiso, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.8

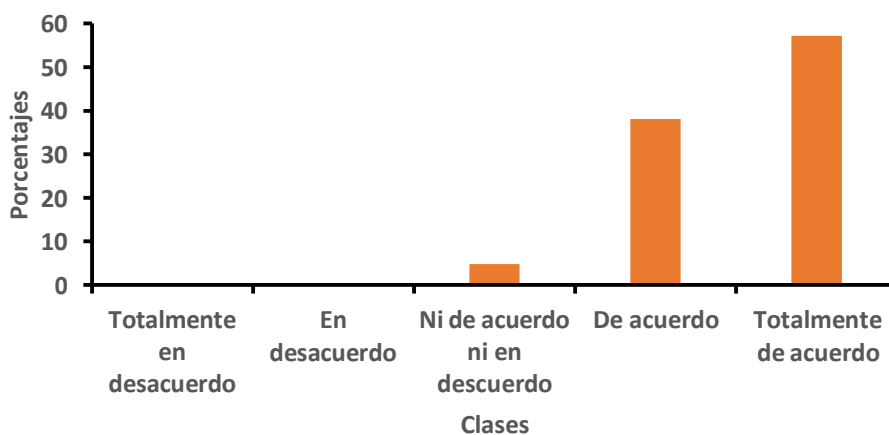
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el compromiso, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	4.8	4.8
De acuerdo	48	38.1	42.9
Totalmente de acuerdo	72	57.1	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (57.1 %), están totalmente de acuerdo con los resultados del compromiso, 38.1 % están de acuerdo y 4.8% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.8.

Figura 5.8 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el compromiso, en porcentajes



En la tabla 5.9 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el trabajo en equipo, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.9

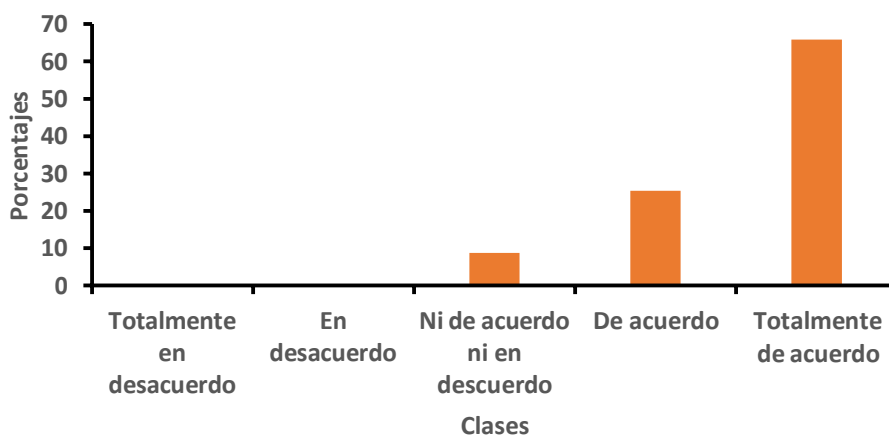
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el trabajo en equipo, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	8.7	8.7
De acuerdo	32	25.4	34.1
Totalmente de acuerdo	83	65.9	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (65.9 %), están totalmente de acuerdo con los resultados del trabajo en equipo, 25.4 % están de acuerdo y 8.7 % están ni en acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.9.

Figura 5.9 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el trabajo en equipo, en porcentajes



D. Resultados sobre la gestión de recursos

En la tabla 5.10 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la gestión de recursos humanos, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.10

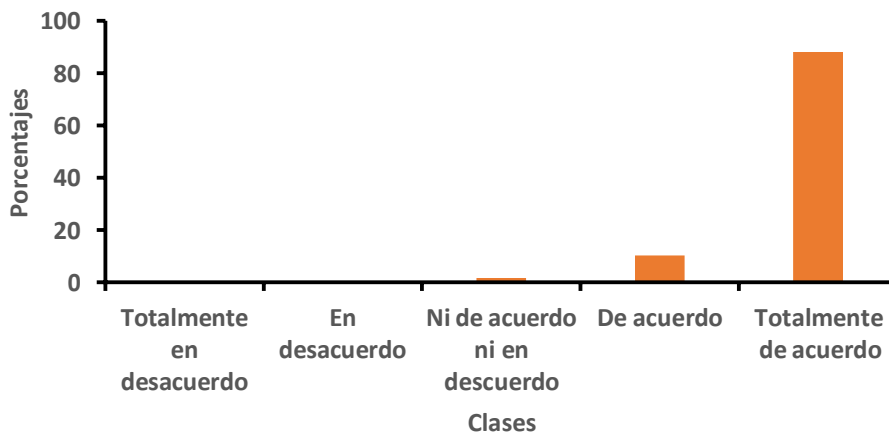
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la gestión de recursos humanos, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.6	1.6
De acuerdo	13	10.3	11.9
Totalmente de acuerdo	111	88.1	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (88.1%), están totalmente de acuerdo con los resultados de la gestión de los recursos humanos, 10.3% están de acuerdo y 1.6 % están ni en acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.10.

Figura 5.10 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la gestión de recursos humanos, en porcentajes



5.1.2 Motivación de los Trabajadores

A. Resultados sobre las Relaciones Interpersonales

En la tabla 5.11 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la relación con sus superiores, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.11

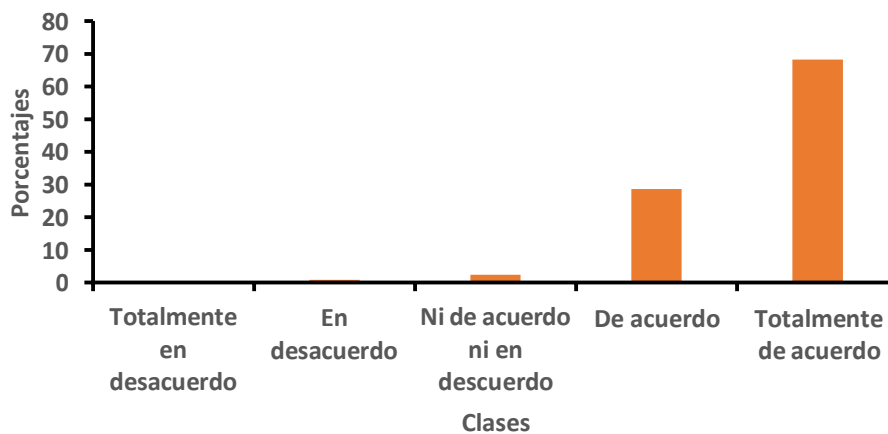
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre con sus superiores, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	0.8	0.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.4	3.2
De acuerdo	36	28.6	31.7
Totalmente de acuerdo	86	68.3	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (68.3%), están totalmente de acuerdo con la relación con sus superiores, 28.6% están de acuerdo, y 2.4% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 0.8% están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.11.

Figura 5.11 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre con sus superiores, en porcentajes



En la tabla 5.12 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la relación con sus subordinados, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.11

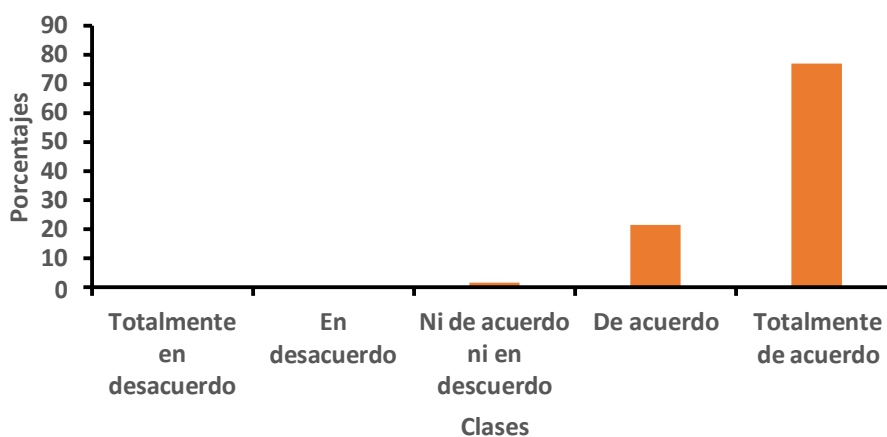
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre con sus subordinados, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.6	1.6
De acuerdo	27	21.4	23.0
Totalmente de acuerdo	97	77.0	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (77.0%), están totalmente de acuerdo con la relación con sus subordinados, 21.4% están de acuerdo, 1.6% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.12.

Figura 5.12 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre con sus subordinados, en porcentajes



En la tabla 5.13 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la relación con su nivel, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.13

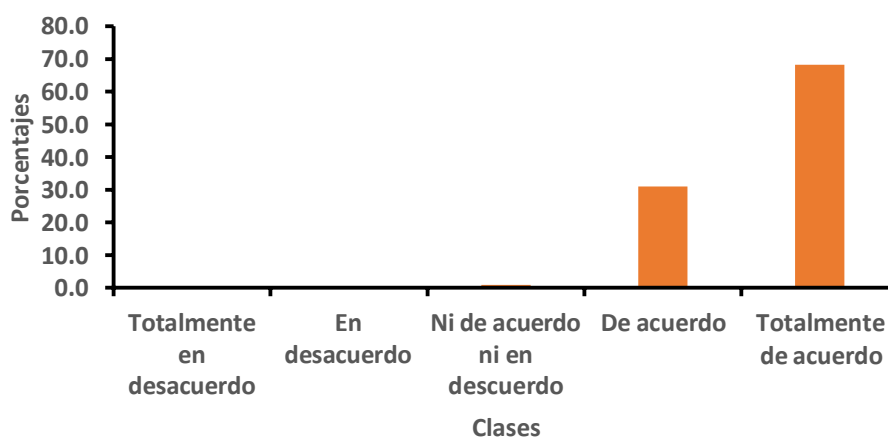
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre con su nivel, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0.8	0.8
De acuerdo	39	31.0	31.7
Totalmente de acuerdo	86	68.3	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (68.3 %), están totalmente de acuerdo con los resultados de la relación con su nivel, 31.0 % están de acuerdo, 0.8 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.13.

Figura 5.13 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre con su nivel, en porcentajes



B. Resultados sobre la Autorrealización

En la tabla 5.14 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la creatividad, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.14

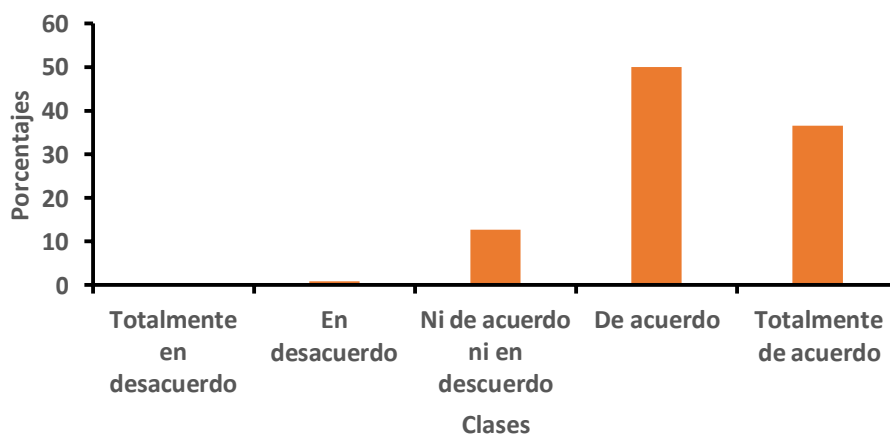
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la creatividad, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	0.8	0.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	12.7	13.5
De acuerdo	63	50.0	63.5
Totalmente de acuerdo	46	36.5	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (50%), están de acuerdo con la creatividad, 36.5% están totalmente de acuerdo, 12.7% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 0.8 % están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.14.

Figura 5.14 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la creatividad, en porcentajes



En la tabla 5.15 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la resolución de problemas, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.15

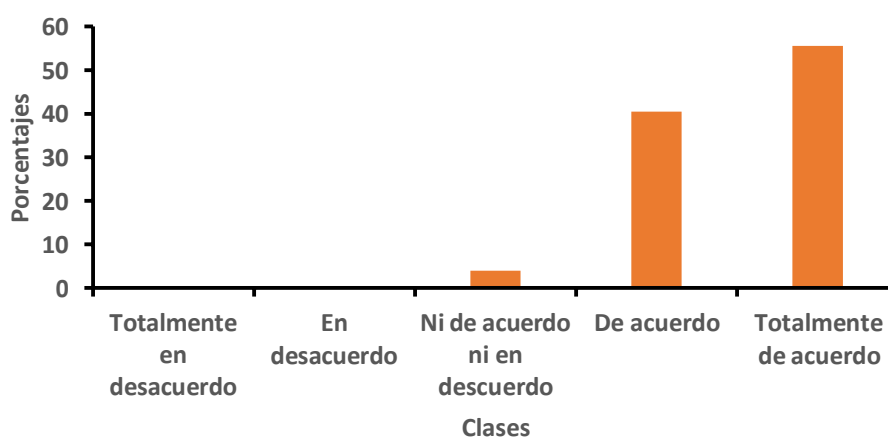
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la resolución de problemas, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.0	4.0
De acuerdo	51	40.5	44.4
Totalmente de acuerdo	70	55.6	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (55.6 %), están totalmente de acuerdo con la resolución de problemas, 40.5 % están de acuerdo, 4% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.15.

Figura 5.15 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la resolución de problemas, en porcentajes



En la tabla 5.16 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la espontaneidad, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.16

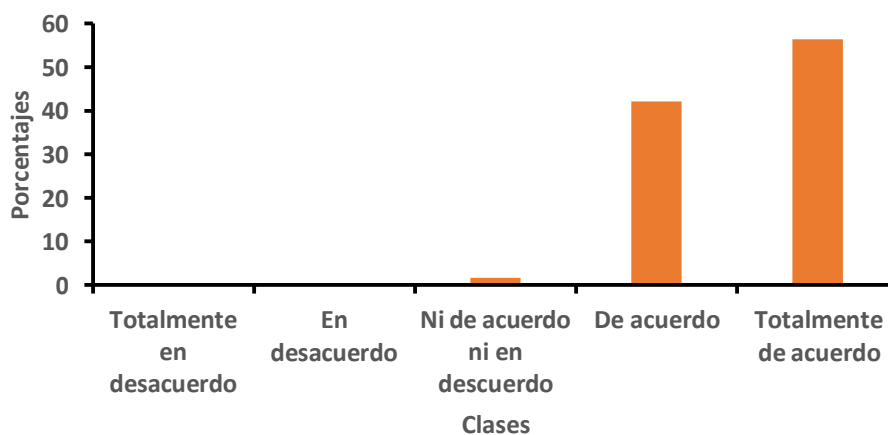
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la espontaneidad, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.6	1.6
De acuerdo	53	42.1	43.7
Totalmente de acuerdo	71	56.3	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (56.3 %), están totalmente de acuerdo con la espontaneidad, 42.1% están de acuerdo, 1.6 % están ni de acuerdo ni en de acuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.16.

Figura 5.16 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la espontaneidad, en porcentajes



C. Resultados sobre la Compensación

En la tabla 5.17 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre los incentivos, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.17

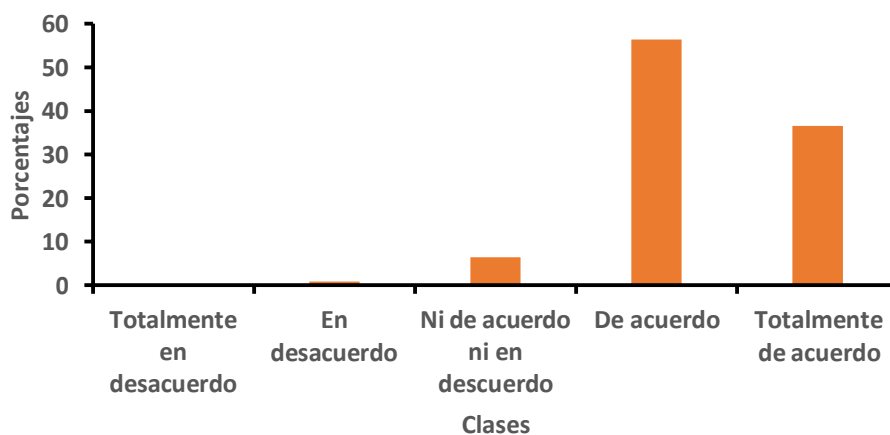
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los incentivos, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	0.8	0.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6.3	7.1
De acuerdo	71	56.3	63.5
Totalmente de acuerdo	46	36.5	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (56.3%), están de acuerdo con los incentivos, 36.3% están totalmente de acuerdo, 6.3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 0.8% están en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.17.

Figura 5.17 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los incentivos, en porcentajes



En la tabla 5.18 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el reconocimiento, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.18

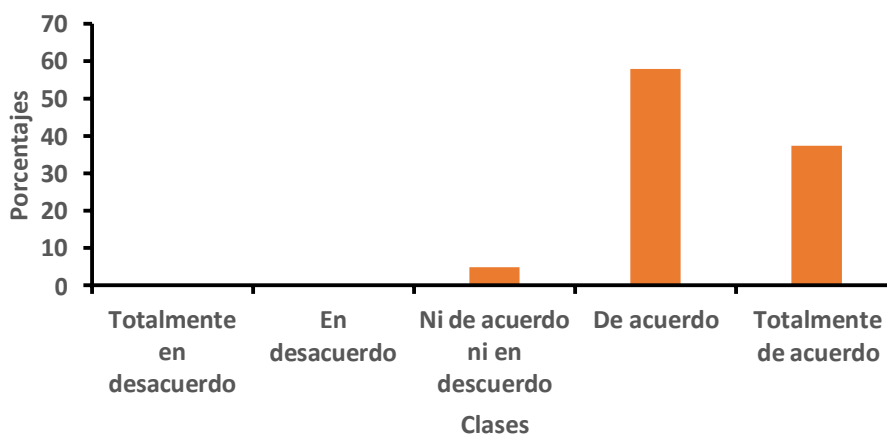
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el reconocimiento, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	4.8	4.8
De acuerdo	73	57.9	62.7
Totalmente de acuerdo	47	37.3	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (57.9%), están de acuerdo con los resultados del reconocimiento, 37.3% están totalmente de acuerdo y 4.8% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.18.

Figura 5.18 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el reconocimiento, en porcentajes



En la tabla 5.19 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre los ascensos, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.19

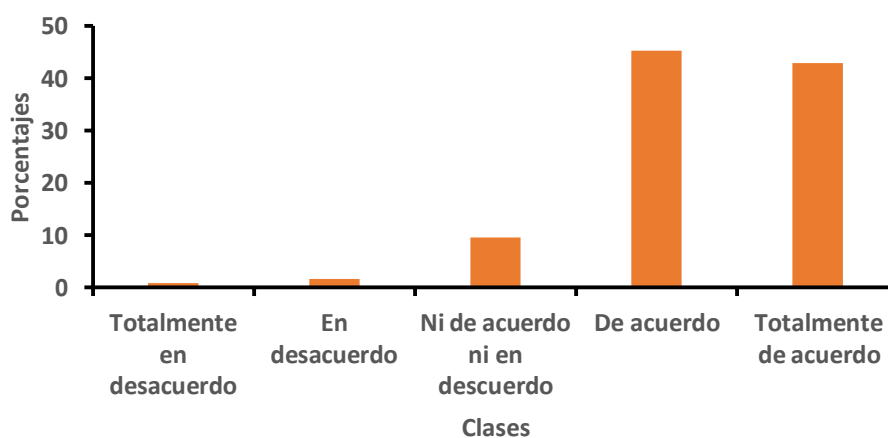
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los ascensos, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	1	0.8	0.8
En desacuerdo	2	1.6	2.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	9.5	11.9
De acuerdo	57	45.2	57.1
Totalmente de acuerdo	54	42.9	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (45.2%), están de acuerdo con los resultados de los ascensos, 42.9% están totalmente de acuerdo, 9.5% están ni en acuerdo ni en desacuerdo, 1.6% están en desacuerdo y 0.8% están totalmente en desacuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.19.

Figura 5.19 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los ascensos, en porcentajes



D. Resultados sobre la Gestión de Recursos Humanos

En la tabla 5.20 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la motivación, en valores absolutos y porcentuales.

Tabla 5.20

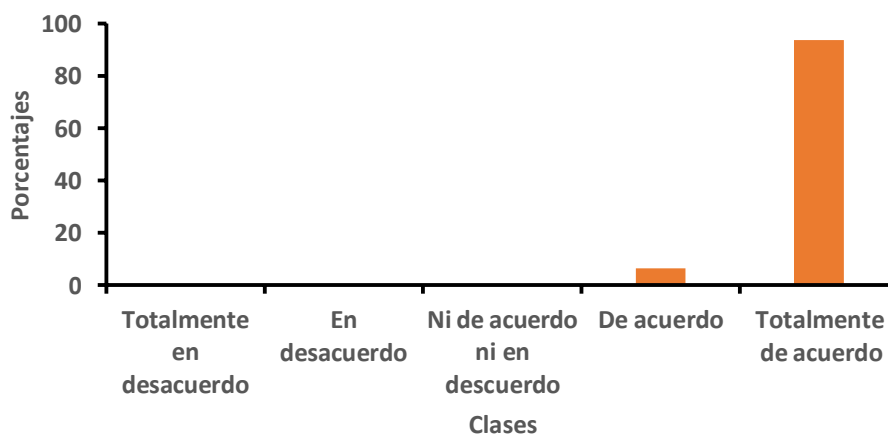
Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la motivación de los trabajadores, en valores absolutos y porcentuales

Clases	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumulados
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0.0
De acuerdo	8	6.3	6.3
Totalmente de acuerdo	118	93.7	100.0
Total	126	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla apreciamos que la mayoría de los encuestados (93.7%), están totalmente de acuerdo con los resultados de la motivación, 6.3 % están de acuerdo, tal como se ilustra en la figura 5.20.

Figura 5.20 Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la motivación de los trabajadores, en porcentajes



5.2 Prueba de Hipótesis

Para la validación de las hipótesis planteadas, se utilizó la prueba estadística Chi (χ^2) cuadrado. La cual analiza la independencia de dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencias.

Para la interpretación de los resultados obtenidos en el actual estudio, se consideraron los siguientes criterios:

Se rechaza la H_0 y se acepta H_1 ; es decir, que la relación entre las variables propuestas es estadísticamente significativa, cuando la significación asintótica (bilateral) es menor que el nivel de significación.

Se acepta la H_0 y se rechaza H_1 ; es decir, que la relación entre las variables propuestas no es estadísticamente significativa, cuando la significación asintótica (bilateral) es mayor que el nivel de significación.

a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

Existe una relación significativa entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Hipótesis Nula H0

No existe una relación significativa entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

En la tabla 5.21 se muestra la tabla de contingencia correspondiente a la hipótesis planteada.

Tabla 5.21

Datos sobre la selección del personal y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

Motivación de los trabajadores	Selección de personal		Totalmente de acuerdo	Total
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		
De acuerdo	1	2	5	8
Totalmente de acuerdo	0	33	85	118
Total	1	35	90	126

Fuente: Encuesta

En la tabla 5.22 se muestran los resultados de la prueba del Chi cuadrado realizada en la tabla de contingencia mostrada anteriormente.

Tabla 5.22

Pruebas de chi-cuadrado sobre la selección del personal y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,869 ^a	2	0.001
Razón de verosimilitud	5.637	2	0.060
Asociación lineal por lineal	1.616	1	0.204
N de casos válidos	126		

Donde se concluye lo siguiente:

La significación asintótica (Bilateral) = 0.001 es menor al nivel de significación 0.05. Por lo que, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que significa que existe una relación significativa entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Segunda Hipótesis específica.**Hipótesis Alternativa H1**

Existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Hipótesis Nula H0

No existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

En la tabla 5.23 se muestra la tabla de contingencia correspondiente a la hipótesis planteada.

En la tabla 5.24, se muestran los resultados de la prueba del Chi cuadrado realizada en la tabla de contingencia mostrada anteriormente.

Tabla 5.24

Pruebas de chi-cuadrado sobre la capacitación y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,167 ^a	4	0.000
Razón de verosimilitud	20,067	4	0.000
Asociación lineal por línea ^l	8,232	1	0.004
N de casos válidos	126		

Donde se concluye lo siguiente:

La significación asintótica (Bilateral) = 0.000 es menor al nivel de significación 0.05. Por lo que, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que significa que existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

Existe una relación significativa entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Hipótesis Nula H0

No existe una relación significativa entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

En la tabla 5.25 se muestra la tabla de contingencia correspondiente a la hipótesis planteada.

Tabla 5.25
Datos sobre la evaluación y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

Motivación de los trabajadores	Evaluación			Total
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	1	6	1	8
Totalmente de acuerdo	1	24	93	118
Total	2	30	94	126

Fuente: Encuesta

En la tabla 5.26, se muestran los resultados de la prueba del Chi cuadrado realizada en la tabla de contingencia mostrada anteriormente.

Tabla 5.26
Pruebas de chi-cuadrado sobre la evaluación y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,227 ^a	2	0.000
Razón de verosimilitud	15.718	2	0.000
Asociación lineal por lineal	19.749	1	0.000
N de casos válidos	126		

Donde se concluye lo siguiente:

La significación asintótica (Bilateral) = 0.000 es menor al nivel de significación 0.05. Por lo que, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que significa que existe una relación significativa entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz 2018.

b) **Hipótesis General.**

Hipótesis General Alternativa H1

Existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Hipótesis General Nula H0

No existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

En la tabla 5.27 se muestra la tabla de contingencia correspondiente a la hipótesis planteada.

Tabla 5.27

Datos sobre la gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

Motivación de los trabajadores	Gestión de recursos humanos			Total
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	2	2	4	8
Totalmente de acuerdo	0	11	107	118
Total	2	13	111	126

Fuente: Encuesta

En la tabla 5.28, se muestran los resultados de la prueba del Chi cuadrado realizada en la tabla de contingencia mostrada anteriormente.

Tabla 5.28

Pruebas de chi-cuadrado sobre la gestión de recursos humanos y motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima-Callao, 2018

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,692 ^a	2	0.000
Razón de verosimilitud	13.988	2	0.001
Asociación lineal por lineal	21.595	1	0.000
N de casos válidos	126		

Donde se concluye lo siguiente:

La significación asintótica (Bilateral) = 0.000 es menor al nivel de significación 0.05. Por lo que, se rechaza H₀ y se acepta H₁, lo que significa que existe una

relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Borja (2017) quien señala en su tesis que existe una relación directa entre ambas variables y esta se ve reflejada en la producción de los dos últimos años donde aplico su investigación.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

2. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Pinedo y Quispe (2017) quienes señalan en su tesis, 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.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Borja y Santiago (2017) quien señala en su tesis que existe una relación directa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa donde se realizó la investigación. Puesto que aquellos trabajadores que son capacitados y cumplen sus metas reciben motivaciones extrínsecas como incentivos económicos.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

4. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la tercera hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Pachari y Urcia (2018) quien señala en tesis, que existe relación entre la dimensión evaluación de personas y la motivación, es decir que si existe una relación entre la dimensión y la variable de estudio.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018; en este sentido se concluye que un buen manejo de la gestión de recursos humanos repercute en la motivación de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde el valor de 0,000 ($< 0,05$), siendo este significativo, es decir que existe una relación entre las variables de estudio.
2. Se ha demostrado que existe una relación significativa entre la selección de personal y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018; en este sentido se concluye que un buen proceso de selección del personal repercute en la motivación de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde el valor de 0,001 ($< 0,05$), resultado obtenido de la prueba de chi-cuadrado.
3. Se ha demostrado que existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018; en este sentido se concluye que una adecuada capacitación repercute en la motivación de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde el valor de 0,000 ($< 0,05$), resultado obtenido de la prueba de chi-cuadrado.
4. Se ha demostrado que existe una relación significativa entre la evaluación y la motivación de los trabajadores de la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A, Región Lima – Callao, 2018; en este sentido se concluye que la evaluación

repercute en la motivación de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde el valor de 0,000 ($< 0,05$), s.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la gestión de recursos humanos de la empresa construyendo un mejor planeamiento estratégico que permita una buena gestión en cada uno de sus procesos internos. Y cada uno de ellos tome en cuenta el factor de motivación de los trabajadores, valorando el esfuerzo, dirección y persistencia de cada trabajador en sus puestos de trabajo.
2. Enriquecer el proceso de selección de personal de la empresa; definiendo y clarificando las expectativas del solicitante. A través del especial estudio y atención a las motivaciones, competencias y valores personales de los candidatos. Por medio de un claro proceso en las etapas de la selección: como la atracción, búsqueda, selección y contratación.
3. Desarrollar el proceso de capacitación de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño laboral y desarrollo profesional a través de un proceso sistemático y continuo. A través de la construcción de acciones formativas tales como: Definiendo objetivos por cada puesto, selección de contenidos de acuerdo a la necesidad que se requiera, definiendo las estrategias a desarrollar, elaborando esquemas de tiempo y criterios de evaluación.
4. Mejorar el proceso de evaluación de los trabajadores de la empresa. A través del diseño de programas de evaluación del desempeño estructuradas en entrevistas de planificación; definiendo bien los objetivos, seguimiento; a través de un coaching, y evaluación propiamente dicha que incluyan sistemas de retribución más justos y mida el grado de aprendizaje de los trabajadores

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aquino, J. (2004). *Recursos humanos*. (3ª ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Ballenato, G. (2005). *Trabajo en equipo. Dinámica y cooperación en los grupos*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2004). *Administración de recursos humanos*. (12ª ed.) México: Thomson learning.
- Borja, B. G. (2017). *La administración de recursos humanos y la motivación en los trabajadores de la empresa Miro Vidal & Cia SAC Pasco 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco). Huánuco, Perú. Recuperada de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/537/BORJA%20CALDER%20C3%93N%2c%20BEATRIZ%20GERARDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Calvo, V. y Loayza, Y. (2015). *Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del banco de crédito del Perú BCP Cusco caso: Oficina principal- área de procesos y plataforma- 2013-2014*. (Tesis de licenciatura, Universidad San Antonio Abad del Cusco). Huancayo, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/108/253T20150016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Campos, S. (2008). *Manual de gestión de recursos humanos*. Lima: Gaceta jurídica.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú: San Marcos.
- Ccoicca, E. (2017). *Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa E.I.R.L. Huancayo: 2016-2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad Continental). Huancayo, Perú. Recuperada de http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3757/1/INV_FCE_%20CAN_TE_Ccoicca_Meza_2017.pdf.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teorías, proceso y práctica*. (3ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis K. y Newstrom J. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo comportamiento organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1994). *Comportamiento humano en el trabajo*. (8ª ed.). México: McGraw Hill.

- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en las empresas*. Lima: PAD.
- Fremont, E. K y James E. R. (1970). *Organization and Management: A systems Approach*. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Díaz Santos.
- Gómez L., Balkin D. y Cardy R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid: Pearson Education.
- Gonzales, D. (2017). *Gestión del Talento Humano y su relación con la motivación laboral en la I.E.P. Leonardo de Pisa, S.M.P año 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Lima, Perú. Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14305/Gonzales_DDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2007). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Luna, R. A. (2017). *La administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el distrito del cercado de Lima, año 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Lima, Perú. Recuperada de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3291/Luna_HRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Maristany J. (2000). *Administración de recursos humanos*. (1ª ed.). Buenos Aires: Pearson Education.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. (3ª ed.). Madrid: Díaz de santos.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.). México: McGraw Hill.

Pachari, M. y Urcia, R. (2018). *Gestión del talento humano y la motivación de los docentes de la I.E. N° 81765– “Simón Lozano García” Trujillo 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Trujillo, Perú. Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11763/pachari_im.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pinedo, C. C. y Quispe, L. J. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.* (Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola). Lima, Perú. Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf.

Pintado, E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. (4ª ed.). Lima: Dennis Mórzan.

Portero, E. (2017) *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las enfermeras de centro quirúrgico del hospital II Luis Heysen Incháustegui. Pimentel - Chiclayo, 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Chiclayo, Perú.

Recuperada de
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16644/Portero_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ramos, I. (2010). *Gestionando tu propia empresa 2*. Lima: Macro.

Robbins S. y Coulter M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson Education.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Education.

Serrano, A. S. y Gonzáles, D. C. (2015). *Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca, Chiclayo 2014*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Chiclayo, Perú. Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/263/1/TL_SerranoChicanaAna_GonzalesNievesDiana.pdf.

Stephen, R. (1995). *Comportamiento organizacional*. (7ª ed.). México: Prentice Hall.

Wayne, R. y Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Education.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (7ª ed.). México: McGraw Hill.

Zavala, O. L. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital nivel IV Adolfo Guevara Velasco Essalud Cusco, distrito de Wanchaq 2015*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional La Agraria). Cusco, Perú. Recuperada de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3238/zavala-delgadillo-oscar-lizandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ANEXO

Anexo N° 01. Encuesta sobre la gestión de recursos humanos

Estimado señor (a) (Srta.):

Estamos realizando un estudio respecto a la gestión de recursos humanos, es por ello que se ha elaborado este cuestionario para saber su opinión.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

DATOS GENERALES

Edad _____ Sexo F () M () Ocupación _____

Todas las preguntas tienen una respuesta, deberá elegir SOLO UNA, marque con un aspa (X)

Leyenda: 5 Totalmente de acuerdo 4 De acuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 En desacuerdo 1 Totalmente en desacuerdo

N°	Selección de personal					
	Perfil del puesto	5	4	3	2	1
1	La empresa diseña correctamente los puestos de trabajo.					
2	El perfil del puesto es relevante para la selección del personal de la empresa.					
3	La convocatoria del personal es de conocimiento público.					
	Proceso de selección	5	4	3	2	1
4	La empresa absuelve las consultas u observaciones de la convocatoria.					
5	La empresa evalúa las hojas de vida de los postulantes de manera transparente.					
6	La evaluación interna se ajusta al perfil del puesto convocado.					
	Resultados de la evaluación	5	4	3	2	1
7	La empresa ejecuta la evaluación ciñéndose estrictamente a la convocatoria.					
8	Las técnicas utilizadas para la evaluación son las correctas.					
9	Los resultados de la evaluación son de conocimiento público.					
	Capacitación					
	Inducción	5	4	3	2	1
10	La empresa realiza una inducción con los nuevos trabajadores.					
11	La inducción ha estado acorde con el perfil del puesto.					
12	La inducción ha sido apropiada para el desempeño posterior del nuevo trabajador.					
	Entrenamiento	5	4	3	2	1
13	La empresa entrena siempre al personal seleccionado.					
14	El entrenamiento se realiza en función del puesto de trabajo obtenido.					
15	El entrenamiento del personal ha sido indispensable para su desempeño.					
	Evaluación de la capacitación	5	4	3	2	1
16	La evaluación muestra que los aprendizajes fueron captados en un elevado porcentaje.					
17	La evaluación ha permitido que se identifiquen las áreas en las que hay mayor deficiencia.					
18	La evaluación ha tenido un efecto retroalimentador de los conocimientos adquiridos.					
	Evaluación					
	Logros	5	4	3	2	1
19	Según tu experiencia en la evaluación de su trabajo se evidencia los logros obtenidos.					
20	Las actividades se realizan con base en los logros obtenidos.					
21	La evaluación busca mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.					
	Compromiso	5	4	3	2	1
22	En la evaluación se muestran los compromisos obtenidos.					
23	Cumplo mi labor en el trabajo responsablemente.					
24	Cumplo mis obligaciones por el bien de los clientes y la empresa.					
	Trabajo en equipo	5	4	3	2	1
25	El trabajo en equipo es la mejor manera para cumplir los objetivos de la empresa.					
26	El trabajo en equipo es adecuado para las actividades que desempeño.					
27	Los trabajadores cooperan entre sí para lograr buenos resultados en su desempeño.					

Anexo N° 02. Encuesta sobre la motivación de los trabajadores

Estimado señor (a) (Srta.):

Estamos realizando un estudio respecto a la motivación, es por ello que se ha elaborado este cuestionario para saber opinión.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL esto garantiza que nadie puede identificar a la que ha diligenciado el cuestionario.

DATOS GENERALES

Edad _____ Sexo F () M () Ocupación _____

Todas las preguntas tienen una respuesta, deberá elegir SOLO UNA, marque con un aspa (X)

Legenda: 5 Totalmente de acuerdo 4 De acuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 En desacuerdo 1 Totalmente en desacuerdo

N°	Relaciones interpersonales
	Con sus superiores
1	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores.
2	Mantengo buena comunicación con mis superiores en la empresa.
3	El jefe maniene buenas relaciones interpersonales con su personal.
	Con sus subordinados
4	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis subordinados.
5	Los trabajadores se comunican y dialogan adecuadamente.
6	Existe un buen trato entre los subordinados.
	Con su nivel
7	Me agrada trabajar con mis compañeros de trabajo.
8	Los trabajadores cooperan para mantener buenas relaciones con
9	La relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor
	Autorrealización
	Creatividad
10	Realizo mis actividades de manera creativa.
11	Las ideas creativas del personal son acogidas por la e
12	La empresa incentiva el trabajo creativo en las act
	Resolució
13	Expreso ideas de manera eficaz para la soluci
14	La empresa soluciona los problemas con e
15	Soy flexible para adaptarme a los proble
16	Reacciono rápidamente ante las di
17	Mis ideas son tomados en cuent
18	Poseo las capacidades para r
19	La empresa valora el
20	La empresa ofrece
21	Los incentivos q
22	Los recono
23	Estoy sa
24	Me si
25	
26	