

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, PERIODO 2023**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. Nathaly Rocio Ale Casilla

ORCID: 00009-0008-6692-9302

ASESOR:

Mgr. Enrique Eduardo Vildoso Benavides

ORCID: 0000-0001-9111-5599

Para optar el título profesional de:

Contador Público con mención en Auditoría

TACNA – PERÚ

2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Nathaly Rocio Ale Casilla**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ciencias Contables y Financieras** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **48181373** Soy autor de la tesis titulada: **LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, PERIODO 2023**, teniendo como asesor al **Mgr. Enrique Eduardo Vildoso Benavides**.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Contador Público Con mención en Auditoria**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que
encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación
haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi
acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de
Tacna.

Tacna, 25 de noviembre del 2024



Bach. Nathaly Rocio Ale Casilla

DNI: 48181373

DEDICATORIA

Dedicar este trabajo:

“A Dios, a mi hijo Thiago y mi querido esposo Oscar Porto por brindarme su amor y el apoyo incondicional para poder iniciar y concluir con el presente trabajo de investigación”.

A mis padres Elena Casilla y Esteban Ale quienes con sus palabras de ánimo y aliento me ayudan a superarme día a día como ser humano y profesional.

A mis hermanos Jhony, Miguel y Kiara por estar siempre conmigo y ser guía para mi hijo.

A mis suegros Martin Porto y María Tito por el inmenso cariño hacia mi persona.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por bendecirme día a día y porque todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A todos los integrantes de mi familia por creer en mí, por su amor y brindarme el soporte que necesite en todo este tiempo.

A mi Escuela Profesional y Docentes por inculcarme el conocimiento y motivación para mi desarrollo profesional.

A la Municipalidad Distrital de Ilabaya, por su apoyo al momento de la aplicación del instrumento de investigación.

Agradecer a mi Asesor Mgr. Enrique Eduardo Vildoso Benavides, por su conocimiento, esfuerzo, dedicación, y paciencia el cual fue fundamental para la realización del presente estudio.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Identificación y determinación del problema	17
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. <i>Problema Principal</i>	19
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	19
1.3. Objetivos: Generales y específicos	20
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	20
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación	20
1.4.1. <i>Justificación</i>	20
1.4.2. <i>Importancia</i>	21
1.4.3. <i>Alcances</i>	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	23
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i>	24
2.1.3. <i>Antecedentes Locales</i>	26
2.2. Bases teóricas – científicas	28
2.2.1. <i>Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos</i>	28

2.2.2. <i>Variable dependiente: Satisfacción laboral</i>	41
2.3. Definición de términos básicos	58
2.4. Sistema de Hipótesis	59
2.4.1. <i>Hipótesis general</i>	59
2.4.2. <i>Hipótesis específicas</i>	59
2.5. Sistema de variables	60
2.5.1. <i>Identificación de las variables</i>	60
2.5.2. <i>Operacionalización</i>	60
CAPÍTULO III.....	61
METODOLOGÍA	61
3.1. Tipo de investigación	61
3.2. Nivel de investigación	61
3.3. Diseño de investigación.....	61
3.4. Población y muestra	62
3.4.1. <i>Población</i>	62
3.4.2. <i>Muestra</i>	62
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.5.1. <i>Técnicas</i>	63
3.5.2. <i>Instrumentos</i>	63
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	64
3.7. Confiabilidad de los Instrumentos	64
3.7.1. <i>Confiabilidad de Gestión de Recursos Humanos</i>	64
3.7.2. <i>Confiabilidad de Satisfacción Laboral</i>	65
3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación	66
CAPÍTULO IV.....	68
RESULTADOS.....	68
4.1. Trabajo de campo.....	68
4.2. Tratamiento estadístico.....	68
4.2.1. Resultado de la Variable 1: Gestión de recursos humanos.....	69
4.2.2. Resultado de la Variable 2: Satisfacción laboral	79

4.3. Verificación de hipótesis	92
4.3.1. Verificación de hipótesis general.....	94
4.3.2. Verificación de hipótesis específicas	95
4.4. Discusión de resultados	100
CONCLUSIONES	108
SUGERENCIAS	110
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	112
ANEXOS	116
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	116
Anexo 2: Operacionalización de Variables.....	118
Anexo 3: Instrumentos de Investigación.....	119
Anexo 4: Validez y Confiabilidad del Instrumento de Investigación.....	122
APÉNDICE.....	128
Apéndice A: Solicitud Dirigida a la Municipalidad	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	60
Tabla 2 Población	62
Tabla 3 Análisis de Alfa de Cronbach para el instrumento que mide la variable Gestión de recursos humanos	65
Tabla 4 Análisis de Alfa de Cronbach para las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos.....	65
Tabla 5 Análisis de Alfa de Cronbach para el instrumento que mide la variable Satisfacción Laboral.....	66
Tabla 6 Análisis de Alfa de Cronbach para las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral	66
Tabla 7 Validación de juicio de expertos	67
Tabla 8 Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos.....	71
Tabla 9 Análisis global de la Dimensión: Conocimiento del equipo	73
Tabla 10 Análisis global de la Dimensión: Motivación en el trabajo	74
Tabla 11 Análisis global de la Dimensión: Desarrollo del equipo	76
Tabla 12 Análisis global de la Dimensión: Consecución de objetivos	78
Tabla 13 Análisis global de la variable Satisfacción laboral	81
Tabla 14 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción en el trabajo.....	83
Tabla 15 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el salario	85
Tabla 16 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento	87
Tabla 17 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo	89
Tabla 18 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con las condiciones de trabajo	91
Tabla 19 Prueba de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov.....	93
Tabla 20 Prueba de hipótesis general.....	95
Tabla 21 Prueba de hipótesis específica 1.....	96
Tabla 22 Prueba de hipótesis específica 2.....	97
Tabla 23 Prueba de hipótesis específica 3.....	98
Tabla 24 Prueba de hipótesis específica 4.....	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos	71
Figura 2 Análisis global de la Dimensión: Conocimiento del equipo	73
Figura 3 Análisis global de la Dimensión: Motivación en el trabajo	75
Figura 4 Análisis global de la Dimensión: Desarrollo del equipo	77
Figura 5 Análisis global de la Dimensión: Consecución de objetivos	79
Figura 6 Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos	82
Figura 7 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción en el trabajo	84
Figura 8 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el salario	86
Figura 9 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento	88
Figura 10 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo	90
Figura 11 Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con las condiciones de trabajo	92

RESUMEN

La investigación titulada “La gestión de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023”, tuvo como objetivo principal determinar de manera precisa cómo la gestión de recursos humanos está relacionada directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023. Para alcanzar este objetivo fundamental, se propuso una metodología de investigación de tipo básica, con un nivel descriptivo relacional, de diseño no experimental y transversal, en la que se empleó como técnica principal la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado sobre una población total de 560 trabajadores, seleccionando cuidadosamente una muestra representativa de 228 de ellos para obtener datos confiables. Con la investigación, y a partir de los hallazgos obtenidos, se logró concluir que la gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023, comprobada a través del valor de significancia menor de 0.05 según la prueba estadística de Rho-Spearman. Esta evidencia estadística robusta permite afirmar con certeza que las dimensiones de la gestión de recursos humanos, incluyendo el conocimiento detallado del equipo, la motivación constante, el desarrollo continuo del equipo y la consecución efectiva de objetivos, están intrínsecamente asociadas con la satisfacción laboral, la cual comprende diversos factores importantes como la satisfacción en el trabajo, la satisfacción con el salario, la satisfacción con el reconocimiento, la satisfacción con los compañeros de trabajo y la satisfacción con las condiciones de trabajo en general. Esto explica la importancia de una gestión de recursos humanos integral y efectiva que no solo se enfoca en las capacidades organizativas, sino que también promueve activamente el bienestar general y la satisfacción continua de todos y cada uno de sus trabajadores en la organización.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, conocimiento del equipo, motivación, desarrollo del equipo, consecución de objetivos, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The research entitled "Human resources management and its relationship with job satisfaction of workers of the District Municipality of Ilabaya, Period 2023", had as its main objective to determine precisely how human resources management is directly related to job satisfaction of workers of the District Municipality of Ilabaya, Period 2023. To achieve this fundamental objective, a basic research methodology was proposed, with a descriptive relational level, non-experimental and transversal design, in which the survey was used as the main technique and the questionnaire as the instrument, applied to a total population of 560 workers, carefully selecting a representative sample of 228 of them to obtain reliable data. Through the research, and from the findings obtained, it was concluded that human resource management is significantly related to the job satisfaction of the workers of the District Municipality of Ilabaya, Period 2023, verified through the significance value of less than 0.05 according to the Rho-Spearman statistical test. This robust statistical evidence allows us to affirm with certainty that the dimensions of human resource management, including detailed knowledge of the team, constant motivation, continuous development of the team and the effective achievement of objectives, are intrinsically associated with job satisfaction, which includes various important factors such as job satisfaction, satisfaction with salary, satisfaction with recognition, satisfaction with coworkers and satisfaction with working conditions in general. This explains the importance of comprehensive and effective human resource management that not only focuses on organizational capabilities, but also actively promotes the general well-being and continuous satisfaction of each and every one of its workers in the organization.

Keywords: Human resource management, team knowledge, motivation, team development, goal achievement, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos (GRH) es un proceso crucial que implica la adquisición, capacitación, evaluación, y compensación de empleados, además de gestionar sus relaciones laborales, salud, seguridad, y equidad. La satisfacción laboral juega un papel mediador entre las condiciones de trabajo y las consecuencias organizativas e individuales, siendo crucial para el desempeño laboral y la alineación con las metas organizacionales. La efectividad de las prácticas de GRH varía según el contexto cultural y económico, con diferencias notables entre países como Estados Unidos, Japón, e India, así como entre regiones como Europa, donde se destacan por prácticas innovadoras que promueven la participación de los empleados y el equilibrio vida-trabajo.

En Perú, estudios recientes indican una preocupante disminución en la satisfacción laboral, con un aumento significativo en la proporción de empleados descontentos con su posición. Este descontento se asocia a factores como el clima organizacional y los ingresos. Por otro lado, en el sector público, específicamente en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, la gestión de recursos humanos enfrenta desafíos adicionales relacionados con las restricciones presupuestarias y normativas gubernamentales. La distribución equitativa de bonificaciones y la implementación de sistemas de recompensas justas son esenciales para la satisfacción y la moral del personal.

La gestión inadecuada de los recursos financieros destinados al personal puede causar desequilibrios y percepciones de inequidad, afectando la confianza y la satisfacción de los empleados. Factores como retrasos en pagos, falta de claridad en los criterios de asignación de recursos para el desarrollo profesional, o una gestión deficiente de fondos para programas de bienestar pueden tener un impacto negativo considerable. Además, la insatisfacción laboral puede llevar a un aumento en los costos asociados con la rotación de personal, reclutamiento, y pérdida de conocimiento y experiencia.

Ante este panorama, es crítico analizar cómo la gestión de recursos humanos influye en la satisfacción laboral en contextos específicos como la Municipalidad Distrital de Ilabaya, para implementar estrategias y normativas que fortalezcan el talento humano, mejoren la satisfacción de los servidores públicos, y potencien su productividad e imagen institucional.

La Municipalidad Distrital de Ilabaya se encuentra en el departamento de Tacna, al sur del Perú, en una región conocida por su rica historia, cultura y biodiversidad. Este distrito se caracteriza por su geografía variada, que incluye valles fértiles, desiertos y zonas altas, lo que contribuye a una diversidad de actividades económicas, principalmente la agricultura, la ganadería y, en menor medida, el turismo. La gestión municipal está enfocada en el desarrollo sostenible del distrito, buscando mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de la promoción de proyectos de infraestructura, servicios públicos y programas sociales que atienden las necesidades de su población.

Ilabaya se destaca por su compromiso con la conservación ambiental y el aprovechamiento responsable de sus recursos naturales, lo cual se refleja en iniciativas locales que buscan armonizar el crecimiento económico con la protección del entorno. La municipalidad desempeña un papel crucial en la planificación y ejecución de políticas públicas que fomentan el desarrollo educativo, la salud, el acceso a servicios básicos y el fortalecimiento de la identidad cultural de la comunidad.

La administración de la Municipalidad Distrital de Ilabaya trabaja constantemente por ser un modelo de gestión pública eficiente y transparente, que promueve la participación ciudadana y la inclusión social. Con una visión de futuro, busca posicionar al distrito como un lugar próspero, seguro y con alto bienestar para sus residentes, enfrentando desafíos como la mejora continua de la infraestructura pública y el fomento de oportunidades económicas para sus habitantes.

Así mismo, la Municipalidad Distrital de Ilabaya, constituye el escenario de una profunda investigación que explora la interrelación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de sus trabajadores durante el periodo 2023. Esta entidad gubernamental, encargada de la administración local y el desarrollo

comunitario, enfrenta el reto de optimizar sus prácticas de recursos humanos para potenciar la satisfacción y el bienestar de su personal. Ante esto, surge el problema general de ¿cómo la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad?, siendo el objetivo principal determinar esta relación para el mencionado periodo. Con una población de estudio compuesta por 560 trabajadores, la investigación se basó en la hipótesis de que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, hipótesis que fue puesta a prueba mediante un diseño no experimental y transversal, utilizando la encuesta como técnica principal y el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

La conclusión primordial reveló que la gestión de recursos humanos, abarcando dimensiones como el conocimiento del equipo, motivación, desarrollo del equipo y consecución de objetivos, se asocia intrínsecamente con la satisfacción laboral, evidenciado por un valor de significancia menor de 0.05 según la prueba de Rho-Spearman. Esta asociación subraya la importancia de una gestión integral que promueva el bienestar y la satisfacción de los trabajadores. A raíz de esta conclusión, se recomienda a la Gerencia de la Municipalidad implementar un sistema de gestión de recursos humanos que no solo se centre en las habilidades técnicas y organizativas, sino que también fomente el desarrollo profesional, el reconocimiento y un ambiente laboral positivo.

La organización de la tesis se desarrolla en distintos capítulos:

Capítulo I, se desarrolla todo lo denominado al "Planteamiento del Problema", identificación, determinación y formulación del problema, objetivos generales y específicos, seguido la justificación, importancia y alcances de la investigación.

Capítulo II, comprende el "Marco Teórico", se desarrolla los antecedentes del estudio, bases teóricas – científicas, definición de términos básicos, sistema de hipótesis y sistemas de variables.

Capítulo III, se desarrolla la "Metodología", tipo, diseño y nivel de investigación, la selección de la población y muestra, además de las técnicas e

instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos y selección y validación de los instrumentos de la investigación.

Capítulo IV, se desarrolla los “Resultados” incluye el trabajo de campo, tratamiento estadístico y la verificación de hipótesis. Asimismo, se aborda la discusión de los resultados.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y sugerencias, este trabajo culmina con las referencias bibliográficas que sustentan la investigación y el Apéndice que incluye la matriz de consistencia, operacionalización de variables, instrumentos de investigación y validez de confiabilidad de los instrumentos de investigación, ofreciendo una visión completa y estructurada del estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

Según Dessler (2017), la gestión de recursos humanos se caracteriza por ser el procedimiento mediante el cual se recluta, forma, evalúa y recompensa a los trabajadores, además de gestionar sus relaciones en el trabajo, su bienestar y seguridad, y cuestiones relacionadas con la equidad. Por otro lado, Dormann y Zapf (2001), señalan que la satisfacción laboral es el factor mediador entre las condiciones de trabajo y las consecuencias organizativas e individuales.

En países como Estados Unidos, la gestión de recursos humanos ha sido estudiada extensivamente, señalando la importancia de estrategias alineadas con las metas organizacionales para mejorar la satisfacción laboral. Según Delery y Doty (1996), la implementación de un sistema de recursos humanos de mejores prácticas puede resultar en un rendimiento laboral superior, destacando la relación entre prácticas específicas y la satisfacción laboral. Sin embargo, el contexto cultural y económico juega un papel crucial en la eficacia de estas prácticas. Por ejemplo, en el contexto de Japón, el enfoque de recursos humanos tiende a enfocarse más en la seguridad laboral y en el desarrollo a largo plazo de los empleados, lo que refleja los valores culturales y las normas empresariales del país (Aoki, 1988).

En países en desarrollo como India, la gestión de recursos humanos enfrenta desafíos únicos debido a la rápida industrialización y a la diversidad cultural. Budhwar y Debrah (2001), destacan cómo las políticas y prácticas empresariales en estas regiones deben ser adaptadas para abordar problemas como la diversidad en la fuerza laboral y las expectativas cambiantes de los empleados. La satisfacción laboral en estos contextos puede estar influenciada por factores adicionales como la estabilidad laboral, la comprensión y el respeto por las diversas tradiciones culturales, y la claridad en las expectativas de roles. En el contexto europeo, países como Alemania y Suecia han destacado por sus prácticas innovadoras en la gestión de recursos humanos, enfocándose en la participación de los empleados, la igualdad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estudios como el de Boxall y Purcell (2003), sugieren que

estas prácticas no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a la competitividad a largo plazo de las empresas en el mercado global.

A nivel nacional, un estudio presentado por *Apprecio* (2023), descubrió que el 36% de los peruanos experimenta desmotivación laboral. De acuerdo a un análisis reciente de *Global Research Marketing (GRM)*, la satisfacción en el ámbito laboral en Perú ha registrado una preocupante disminución este ciclo. El estudio señaló que la proporción de empleados peruanos descontentos con su puesto se incrementó en un 20% en comparación con el período anterior, con un 42% del colectivo laboral manifestando insatisfacción con su posición actual. El sondeo también propuso que este desagrado podría estar relacionado con el clima organizacional y los ingresos. Frente a 2023, la fracción de individuos que se sentían a gusto en sus entornos de trabajo se ha reducido drásticamente de un 75% a un 59% (*Panamericana Noticias*, 2023).

A nivel local, una de las entidades del sector público que ha evidenciado cambios en su gestión es la *Municipalidad Distrital de Ilabaya*. Es fundamental considerar la particularidad de los recursos humanos en el sector público, donde los procesos contables y financieros están estrechamente regulados y sujetos a fiscalización y transparencia. En Ilabaya, la gestión contable de los recursos humanos enfrenta el reto de alinear las expectativas de los trabajadores con las restricciones presupuestarias y las normativas gubernamentales. La distribución equitativa de bonificaciones, beneficios, y la implementación de sistemas de recompensas y compensaciones justas son aspectos críticos que impactan directamente en la satisfacción laboral y en la moral del personal.

Además, las políticas contables y de gestión de recursos humanos deben diseñarse y ejecutarse de manera que promuevan la eficiencia y la transparencia. Un manejo inadecuado de los recursos financieros destinados al personal puede llevar a desequilibrios y percepciones de inequidad, lo que a su vez podría desencadenar descontento y una baja productividad. Por ejemplo, retrasos en la emisión de pagos, falta de claridad en los criterios de asignación de recursos para capacitaciones o desarrollo profesional, o una gestión deficiente de los fondos destinados a programas de bienestar pueden erosionar la confianza y la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, la insatisfacción laboral no solo afecta el clima organizacional, sino que también puede tener implicancias financieras directas para la municipalidad. La rotación de personal, el ausentismo y una baja motivación pueden conducir a un incremento en los costos de reclutamiento, capacitación y adaptación de nuevos empleados, sin mencionar la posible pérdida de conocimiento y experiencia valiosa.

Es por ello que, frente a este diagnóstico preliminar, urge la necesidad de determinar cómo la gestión de recursos humanos está relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023. Esto, permitirá tener un panorama tangible que pueda ser abordado desde la aplicación de estrategias e implementación de normativas por la Gerencia de Administración y Finanzas a fin de fortalecer su talento humano y asegurar no solo la satisfacción de sus servidores públicos; sino también, su productividad e imagen institucional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo el conocimiento del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?
- ¿Cómo la motivación en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?
- ¿Cómo el desarrollo del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?
- ¿Cómo la consecución de objetivos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?

1.3. Objetivos: Generales y específicos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo la gestión de recursos humanos está relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer cómo el conocimiento del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.
- Analizar cómo la motivación en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.
- Determinar cómo el desarrollo del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.
- Analizar cómo la consecución de objetivos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación

1.4.1. Justificación

La presente tesis presenta justificación en un campo teórico, práctico y metodológico. Se describe a continuación:

Desde esta perspectiva, el estudio proyecta enriquecer el cuerpo teórico existente al explorar cómo las prácticas específicas de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Ilabaya influyen en la satisfacción y productividad de sus trabajadores. Este enfoque permitirá no solo validar teorías previas en un contexto local y específico sino también identificar posibles desviaciones o particularidades que enriquezcan el entendimiento académico de la gestión de recursos humanos en el sector público (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Desde el punto de vista práctico, la relevancia de esta investigación radica en su capacidad para diagnosticar y proponer mejoras tangibles en la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Al correlacionar directamente las prácticas de recursos humanos con la satisfacción laboral, los hallazgos podrían ser utilizados por los responsables de la toma de decisiones para implementar políticas más efectivas, mejorar el clima organizacional, y, por ende, optimizar la prestación de servicios a la comunidad. Así, esta investigación no solo busca aportar al conocimiento y academia, sino también convertirse en una herramienta útil para el mejoramiento continuo de la administración pública local (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En última instancia, esta investigación se estructurará bajo un diseño descriptivo-correlacional. Se utilizarán cuestionarios estructurados con escalas Likert para recolectar información de la muestra seleccionada. Para el tratamiento de los datos cuantitativos, se emplearán métodos estadísticos que incluyen análisis descriptivos y tests de correlación, con el objetivo de detectar patrones y conexiones relevantes entre las variables "administración de recursos humanos" y "satisfacción laboral" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

1.4.2. Importancia

La presente investigación asume una relevancia crítica al abordar la gestión de recursos humanos y su impacto en la satisfacción laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, un ámbito aún no profundamente explorado en la literatura académica. Al centrarse en esta entidad pública, el estudio no solo busca llenar un vacío teórico sino también ofrecer herramientas prácticas para mejorar la eficiencia y el bienestar en el sector público. La satisfacción laboral es un indicador clave del clima organizacional y tiene implicaciones directas en la productividad, la calidad del servicio y la retención de talentos.

Entender y mejorar estos aspectos resulta vital para la administración pública, ya que impacta positivamente en la confianza de la ciudadanía y en la efectividad de la gestión municipal. Esta investigación, por lo tanto, se perfila como un instrumento valioso para la toma de decisiones estratégicas, apuntando a optimizar los recursos humanos como capital fundamental para el desarrollo y progreso local. Además,

establecerá un precedente metodológico y teórico para futuros estudios en contextos similares, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión pública a nivel nacional.

1.4.3. Alcances

El alcance de la investigación fue en relación al distrito y provincia de Tacna, dirigido específicamente a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Partiendo de estos resultados, se supo con exactitud cuál es el contexto actual sobre el que se desenvuelve la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

Cueva (2023), elaboró la tesis titulada “La gestión del talento humano y el desempeño laboral del hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ. S.A de Riobamba”, de la Universidad Nacional de Chimborazo, en Riobamba, Ecuador. El propósito de esta investigación fue examinar cómo la gestión del talento humano afecta el rendimiento laboral en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A., ubicado en Riobamba. Se utilizó el método hipotético deductivo, observando directamente los eventos o fenómenos relacionados. En el mencionado hospital, se seleccionaron 37 individuos para la muestra, distribuidos en 12 miembros del personal administrativo y 25 del médico. Se implementó un cuestionario para evaluar tanto la gestión del talento humano como el rendimiento laboral del personal. Los resultados clave mostraron que el valor de significancia p fue inferior a 0,05, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa, confirmando que la gestión del talento humano sí influye en el rendimiento laboral. En conclusión, se observó que, debido a la falta de participación activa del personal en la gestión de talento humano, es crucial desarrollar estrategias que mejoren el rendimiento laboral en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A. de Riobamba.

Paredes y Bustamante (2021), publicaron el artículo “Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil”, de la Revista Journal of the Academy, en Guayaquil, Ecuador. El objetivo del estudio fue explorar la relación entre la gestión de talento humano y la satisfacción laboral en los bancos más capitalizados de Guayaquil. La metodología empleada fue cuantitativa, utilizando un enfoque inferencial y un diseño descriptivo-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 370 trabajadores. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario con una escala Likert de 40 ítems. El análisis de fiabilidad arrojó un valor significativo de 0.911. Las pruebas de KMO y Bartlett resultaron significativas ($p < 0.05$), y se empleó el método de rotación Varimax de Kaiser para la extracción de datos, que convergió en 10

iteraciones dentro de la matriz de varianza factorial exploratoria. El test de Chi-Cuadrado confirmó la probabilidad de las correlaciones entre las hipótesis con un valor $p < 0.05$ significativo. En el Análisis Factorial Confirmatorio, se utilizó el diagrama de trayectoria del software SPSS AMOS 26.0 para definir las estimaciones factoriales de las variables latentes, cuyos valores absolutos fueron mayores a 0.3, concluyendo así la existencia de una conexión positiva entre la gestión de talento humano y la satisfacción laboral en estos bancos.

Macías et al. (2020), presentaron la publicación titulada “Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil”, de la Revista Ingeniería Industrial, en Ecuador. El estudio se centró en analizar la gestión de talento humano en una empresa de construcción civil de Ecuador, con el objetivo de identificar los elementos que afectan la satisfacción laboral de los empleados. Se empleó un método de análisis y síntesis de información bibliográfica. La muestra incluyó a 83 individuos, y se realizó una encuesta dirigida a líderes del área y personal involucrado en la gestión de talento humano, quienes proporcionaron la información requerida para el análisis. Los resultados revelaron deficiencias en los procesos de gestión del talento humano, destacando la falta de programas de motivación. Esto ha influido en una baja satisfacción laboral, evidenciando que el personal no se siente comprometido con la empresa ni con las tareas asignadas. Adicionalmente, se observó que los empleados carecen de claridad sobre las expectativas de la empresa y las tareas no están claramente definidas, generando pérdidas de tiempo en la ejecución de las labores asignadas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Chachi y Tacza (2021), presentaron la tesis “Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral en el área comercial de la empresa Electro Ferro Centro (EFC)”- Surquillo 2020”, de la Universidad Científica del Sur, en Lima. El estudio se propuso determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados del área comercial de la empresa Electro Ferro Centro, situada en el Distrito de Surquillo, Lima, Perú. La metodología empleada fue cuantitativa, descriptiva y de diseño no experimental, transeccional correlacional-descriptiva. Se seleccionó una muestra de 72 colaboradores del área comercial de EFC. Se utilizaron

dos encuestas, una para cada variable de estudio, y los resultados para la hipótesis general mostraron una correlación alta, con un Rho de Spearman de 0.889, y un valor p significativo de 0.000, menor que 0.05. Esto demostró que una gestión de recursos humanos efectiva está directamente relacionada con un alto nivel de satisfacción laboral en el área comercial, confirmando las expectativas del estudio.

Huapaya (2021), realizó la investigación titulada “Gestión de talento humano y satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad La Victoria, 2020”, de la Universidad Alas Peruanas, en Lima. El propósito de la investigación fue evaluar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral entre los empleados de la Municipalidad La Victoria en el año 2020. Se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo de tipo transversal, ya que los datos fueron recopilados simultáneamente en un único periodo de tiempo. El universo de estudio incluyó a 200 trabajadores de la Municipalidad La Victoria, seleccionando aleatoriamente una muestra de 132 individuos. Los datos se obtuvieron mediante encuestas y posterior análisis estadístico. Los resultados confirmaron tanto la hipótesis general como las específicas, demostrando una correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los colaboradores de la mencionada municipalidad.

Flores (2020), elaboró la tesis titulada “La gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Tecnocar EIRL. Huánuco, 2020”, de la Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, en Lima. El estudio tuvo como finalidad explorar cómo la gestión de recursos humanos influía en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa TECNOCAR EIRL, en Huánuco durante el año 2020. Se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-correlacional. El total de participantes involucrados fue de 10 colaboradores, representando así toda la población de estudio. Los datos se recabaron mediante una encuesta compuesta por 12 preguntas que abarcaron seis dimensiones esenciales: conocimiento, motivación, clima laboral, satisfacción con el trabajo, con la remuneración y con los colegas. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el software IBM SPSS v22, lo que permitió la creación de tablas y gráficos para la presentación de resultados. Los hallazgos confirmaron una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, corroborando las hipótesis mediante el estadístico Chi Cuadrado

de Pearson. En conclusión, se verificó que efectivamente existe una asociación beneficiosa entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en TECNOCAR EIRL.

2.1.3. Antecedentes Locales

Fackius (2023), elaboró la investigación titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la planta pesquera Coinrefri S.R.L., Tacna, 2022”, de la Universidad Privada de Tacna. El objetivo del estudio fue evaluar la conexión entre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral de los empleados de la planta pesquera Coinrefri S.R.L. durante el año 2022. Se empleó un enfoque de investigación básica con un diseño no experimental. La muestra consistió en 152 colaboradores, a quienes se les administraron encuestas utilizando un cuestionario como instrumento. Para el análisis de los datos se utilizaron los programas estadísticos SPSS 23 y Excel. Los resultados indicaron que no hay una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, evidenciando una correlación de $-0,03$. Esta falta de correlación significativa también se observó en las dimensiones de integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría. Como recomendación, se sugirió que los colaboradores participen en capacitaciones y campañas para adquirir conocimientos más específicos sobre la industria pesquera, lo que podría mejorar su comprensión desde el inicio y potencialmente incrementar tanto su desempeño como la producción de la planta.

Cotrina (2022), realizó la investigación “La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Empresa Exportadora Mega Pesca S.A. en el año 2021”, de la Universidad Privada de Tacna. El propósito de este estudio fue explorar la correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la empresa Mega Pesca S.A. durante 2021. La investigación fue de tipo básico, empleando un diseño no experimental y correlacional. Se enfocó en analizar cómo la gestión del talento humano, como variable independiente, afecta la satisfacción laboral, la variable dependiente. Se implementó una encuesta virtual para una muestra de 58 empleados de Mega Pesca S.A. Para establecer un marco teórico sólido, se revisaron múltiples fuentes bibliográficas y se realizaron encuestas dirigidas a la muestra específica, adecuada para el tamaño de la población. Los datos recogidos se analizaron

utilizando el test estadístico de chi cuadrado. Los resultados verificaron que una gestión eficaz del talento humano está directamente relacionada con un aumento en la satisfacción laboral de los empleados. En conclusión, se demostró de manera definitiva que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en Mega Pesca S.A. durante el año evaluado.

Pacco (2018), desarrolló la tesis titulada “Gestión de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna”, de la UPT. El propósito del estudio fue evaluar cómo la gestión de recursos humanos afecta el clima laboral en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, durante los años 2017 y 2018. La investigación, de carácter básico, adoptó un diseño no experimental transversal. Se aplicó un cuestionario de 36 preguntas basado en una escala de Likert de 1 a 5 puntos, a una muestra de 152 colaboradores con más de tres años de antigüedad en dicha municipalidad. Los datos obtenidos se organizaron en tablas de frecuencia por dimensiones y se analizaron mediante la prueba estadística de chi cuadrado. Los hallazgos indicaron que la gestión de recursos humanos tuvo una influencia significativa en el clima laboral. Además, se determinó que la eficacia en la gestión de recursos humanos fue del 52,8%, mientras que el clima laboral recibió una calificación del 50,3% como adecuado.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. *Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos*

Según Torrington et al. (2017), definen la gestión de recursos humanos como un conjunto de actividades clave destinadas a atraer, desarrollar y mantener un grupo efectivo de empleados, con el fin de que la organización pueda alcanzar sus objetivos. Esta definición resalta la función fundamental de la gestión de recursos humanos como un motor para la consecución de las metas organizacionales, subrayando la importancia de una fuerza laboral competente y comprometida como pilar del éxito empresarial. Esta visión pone de manifiesto la naturaleza operativa y táctica de la gestión de recursos humanos, enfocada en asegurar que la organización cuente con las personas adecuadas para cumplir sus objetivos. (p. 9).

Por otro lado, Bratton y Gold (2017) por su parte, amplían esta perspectiva al describir la gestión de recursos humanos como un enfoque estratégico. No se trata solo de gestionar a los empleados, sino de hacerlo de manera que su contribución esté alineada con los objetivos organizacionales. Este enfoque resalta la importancia de ver a los empleados no solo como recursos a ser gestionados, sino como socios estratégicos que pueden influir significativamente en los resultados de la organización. La gestión de recursos humanos, desde esta perspectiva, es clave para asegurar que los empleados no solo estén capacitados y motivados, sino también que sus esfuerzos estén dirigidos hacia las metas estratégicas de la empresa. (p. 5).

Asimismo, Noe et al. (2017) definen la gestión de recursos humanos como un conjunto de políticas, prácticas y sistemas que influyen directamente en el comportamiento, actitudes y desempeño de los empleados. Esta definición enfatiza la importancia de las políticas y sistemas estructurados que guían la conducta de los empleados, con un enfoque en atraer, desarrollar y mantener el talento necesario para el éxito organizacional. Aquí, la gestión de recursos humanos se ve como un mecanismo integral que no solo gestiona recursos, sino que también moldea la cultura organizacional, afectando directamente la eficacia y la eficiencia de la organización (p. 8).

Storey (2014), ofrece una perspectiva que integra la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial general. Según este autor, la gestión de recursos humanos es una función distintiva y coherente dentro de la organización que se enfoca tanto en el bienestar y desarrollo de los empleados como en la integración de las políticas de recursos humanos con la estrategia corporativa. Esta visión subraya la importancia de una gestión de recursos humanos que no solo se ocupa de los empleados, sino que también actúa como un vínculo crucial entre las personas y la estrategia de la organización. Así, la gestión de recursos humanos se convierte en un componente vital para asegurar que los objetivos de la empresa y el bienestar de los empleados estén en armonía (p. 29).

Finalmente, Ulrich (2013) aporta una visión integradora al considerar la gestión de recursos humanos como el proceso de alinear las capacidades y compromisos de los empleados con la estrategia organizacional. Ulrich destaca que la cultura, las capacidades, el rendimiento y el bienestar de los empleados son factores esenciales que deben estar alineados con la estrategia empresarial para asegurar el éxito de la empresa. Esta definición resalta la importancia de una gestión de recursos humanos que no solo se centra en las tareas operativas, sino que también juega un papel clave en la configuración y mantenimiento de una cultura organizacional que impulse el rendimiento y el éxito a largo plazo (p. 4).

2.2.1.1.Importancia de la gestión de recursos humanos

De acuerdo a Drucker (1999), su importancia radica en que no debe ser vista simplemente como una serie de tareas administrativas, sino como una función estratégica central que abarca desde la selección y desarrollo de empleados hasta su motivación y retención. Esta perspectiva estratégica implica que la gestión de recursos humanos no solo se encarga de contratar y administrar al personal, sino que también juega un papel crucial en la alineación de los objetivos de los empleados con los de la organización. Al crear un entorno donde tanto los empleados como la organización puedan prosperar, se asegura que los recursos humanos actúen como un motor para el éxito organizacional

Un principio fundamental en esta área es la visión del empleado como un activo y no simplemente como un costo operativo. Este enfoque, propuesto por Drucker, subraya la necesidad de invertir en el desarrollo de los empleados, no solo para mejorar sus habilidades y conocimientos, sino también para fortalecer su compromiso y lealtad hacia la organización. En este sentido, la gestión de recursos humanos debe promover una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, la innovación y el respeto por la diversidad y la individualidad de cada empleado. Esto es esencial para mantener un entorno de trabajo dinámico y adaptable, capaz de responder a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo. (Drucker, 1999).

Además, Drucker (1999) enfatiza la importancia de la comunicación y la colaboración dentro de la gestión de recursos humanos. Para que una organización sea verdaderamente efectiva, es fundamental que exista claridad en las expectativas, reconocimiento del desempeño y una comunicación abierta entre la gerencia y los empleados. Esta comunicación bidireccional no solo mejora la moral y la satisfacción laboral, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y propósito entre los empleados. La gestión de recursos humanos, al garantizar que estas dinámicas estén bien establecidas, contribuye significativamente a crear un ambiente de trabajo cohesionado, motivador y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

De esta forma, Drucker (1999) presenta la gestión de recursos humanos como una función integral que va más allá de la simple administración de personal. Es un proceso estratégico que requiere una visión amplia, enfocada en el desarrollo y bienestar de los empleados como un pilar fundamental para el éxito organizacional a largo plazo. La capacidad de la organización para alinear los intereses y objetivos de sus empleados con su estrategia empresarial es lo que, en última instancia, determinará su competitividad y sostenibilidad en un entorno cada vez más complejo y demandante.

2.2.1.2. Tipos de gestión de recursos humanos

Para Armstrong (2010), existen varios enfoques o tipos de gestión de recursos humanos que las organizaciones pueden implementar, cada uno de ellos reflejando

diferentes aspectos de cómo se pueden gestionar y desarrollar los empleados dentro de una organización. A continuación, se describen los principales tipos:

- Tradicional: Este enfoque se caracteriza por su énfasis en tareas administrativas y operativas, tales como el reclutamiento, la selección, la administración de nóminas y beneficios, y el cumplimiento de normativas legales. La gestión tradicional de recursos humanos tiene una visión más burocrática y reactiva, centrándose principalmente en la administración eficiente de políticas y procedimientos de personal. Este tipo de gestión tiende a ser más conservador, con un enfoque en la estabilidad y el cumplimiento, asegurando que las operaciones diarias se realicen sin contratiempos (Armstrong, 2010).

- Estratégica: La gestión de recursos humanos estratégica representa un enfoque más avanzado, donde las prácticas de recursos humanos se integran con la estrategia global de la empresa. Este enfoque se centra en alinear las iniciativas de recursos humanos con los objetivos de negocio, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Armstrong (2010) señala que este tipo de gestión incluye actividades como la planificación de recursos humanos, el análisis y diseño de puestos de trabajo, y el desarrollo de sistemas de compensación y beneficios que estén alineados con la estrategia corporativa. La gestión estratégica de recursos humanos permite a las organizaciones ser más proactivas y adaptativas, contribuyendo directamente a la consecución de sus metas a largo plazo (Armstrong, 2010).

- Alto Rendimiento (HRM de Alto Rendimiento): Este enfoque se orienta a maximizar el desempeño tanto del personal como de la organización en su conjunto. Según Armstrong (2010), la gestión de recursos humanos de alto rendimiento se enfoca en la identificación, el desarrollo y la retención de talentos, así como en la gestión del rendimiento y el fomento de una cultura organizacional que promueva el compromiso y la excelencia entre los empleados. Este enfoque es ideal para organizaciones que buscan ser líderes en sus respectivos sectores, ya que pone un fuerte énfasis en la innovación, la calidad y la mejora continua (Armstrong, 2010).

- **Desarrollo:** La gestión de recursos humanos centrada en el desarrollo pone un fuerte énfasis en el aprendizaje y el desarrollo continuo de los empleados. Este tipo de gestión se enfoca en la capacitación, el desarrollo de habilidades, la gestión del conocimiento y la planificación de carrera, así como en el desarrollo personal de los empleados. Armstrong (2010) subraya que este enfoque es crucial para organizaciones que valoran el crecimiento y la evolución constante de su capital humano, asegurando que los empleados no solo estén preparados para los desafíos actuales, sino también para los futuros (Armstrong, 2010).

- **Internacional:** En un contexto globalizado, la gestión de recursos humanos internacional es cada vez más relevante para organizaciones que operan en múltiples países. Este enfoque aborda los desafíos únicos de gestionar una fuerza laboral diversa y culturalmente heterogénea. Según Armstrong (2010), la gestión de recursos humanos internacional incluye la expatriación y repatriación de empleados, la gestión de la diversidad cultural y la adaptación de las prácticas de recursos humanos a diferentes contextos legales y culturales. Este tipo de gestión es esencial para organizaciones multinacionales que buscan mantener una coherencia en sus políticas de recursos humanos, al mismo tiempo que respetan las particularidades locales (Armstrong, 2010).

2.2.1.3. Proceso en la gestión de recursos humanos

Considerando el análisis y clasificación realizada por Chiavenato (2009), la gestión del talento humano presente los siguientes procesos:

1) Incorporación de las personas

- Reclutamiento de personal: Es el primer paso para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Chiavenato destaca la importancia de que el proceso sea efectivo para atraer candidatos adecuados y alineados con las necesidades de la organización. Además, resalta la necesidad de implementar métodos de atracción innovadores y adaptados a las nuevas tendencias tecnológicas,

como las plataformas de empleo en línea y las redes sociales, para alcanzar un mayor espectro de candidatos.

- Selección de personal: Este proceso busca filtrar a los candidatos y seleccionar aquellos que se consideren más aptos. Chiavenato sugiere que este proceso debe ser riguroso y justo, garantizando que se contrate a los mejores candidatos para los roles disponibles. Además, enfatiza la importancia de emplear técnicas avanzadas de selección, como entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas, para evaluar de manera efectiva tanto las habilidades técnicas como las competencias interpersonales de los candidatos (Chiavenato, 2009).

2) Colocación de personas

- Orientación de las personas: Según Chiavenato (2009), esta etapa es crucial para asegurar una integración efectiva de los nuevos empleados. Incluye familiarizar a los nuevos contratados con la cultura de la organización y las expectativas del trabajo. También involucra la asignación de mentores que puedan guiar a los recién llegados durante sus primeros días en la empresa, proporcionándoles un apoyo adicional para facilitar su adaptación.
- Modelado de trabajo: Se refiere a la definición y descripción detallada de cada cargo o función en la organización. Esto incluye las responsabilidades, habilidades y competencias necesarias. Además, se centra en la optimización de las descripciones de trabajo para que sean claras y precisas, asegurando que cada empleado comprenda sus tareas y cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización.
- Evaluación de desempeño: Esta etapa es esencial para el seguimiento y la retroalimentación del trabajo del empleado. Según el autor, debe ser un proceso continuo y constructivo, centrado en el desarrollo del empleado. Además, sugiere la incorporación de evaluaciones 360 grados que incluyan feedback de superiores, pares y subordinados, lo cual proporciona una perspectiva más completa sobre el desempeño del empleado.

3) **Recompensar a las personas**

- Remuneración: La compensación justa es vital para retener y motivar a los empleados. Chiavenato (2009) sugiere que la remuneración debe ser competitiva y reflejar tanto el valor del puesto para la organización como el rendimiento del empleado. Además, recomienda la revisión periódica de las estructuras salariales para asegurar que sigan siendo competitivas en el mercado laboral y se ajusten a las variaciones económicas y sectoriales.
- Programa de incentivos: Este programa se utiliza para motivar y recompensar a los empleados que superan sus responsabilidades. Chiavenato destaca la importancia de diseñar programas de incentivos que no solo reconozcan el rendimiento individual, sino también el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos, fomentando así una cultura de excelencia y cooperación.
- Prestaciones y servicios: Los beneficios adicionales, como el seguro de salud, las vacaciones pagadas y otros, son vitales para garantizar la satisfacción y retención del empleado. Chiavenato sugiere que además de estos beneficios tradicionales, las organizaciones deberían explorar opciones como horarios flexibles, trabajo remoto y programas de bienestar integral, que están ganando popularidad como medios efectivos para mejorar la calidad de vida de los empleados.

4) **Desarrollo de las personas**

- Capacitación: Según Chiavenato (2009), la formación continua es crucial para mantener a los empleados actualizados y preparados para cumplir con sus roles de manera efectiva. Esto implica no solo proporcionar capacitaciones técnicas específicas al puesto, sino también ofrecer oportunidades para el desarrollo de habilidades blandas, como liderazgo y comunicación. Además, sugiere el uso de plataformas de aprendizaje en línea para facilitar el acceso a la formación en cualquier momento y lugar.

- Desarrollo de las personas y las organizaciones: Este proceso se centra en el crecimiento a largo plazo del empleado y de la organización. Según el autor, esto puede incluir programas de liderazgo y desarrollo de carrera. Chiavenato también recomienda establecer planes de carrera claros y personalizados para los empleados, lo que no solo ayuda a alinear las aspiraciones de los empleados con los objetivos de la organización, sino que también aumenta la motivación y la lealtad del empleado.

5) Retener a las personas

- Relaciones con los empleados: Mantener una relación positiva con los empleados es crucial para su retención. Esto puede implicar garantizar un trato justo y un ambiente de trabajo positivo. Chiavenato enfatiza la importancia de resolver conflictos de manera efectiva y promover un ambiente inclusivo y respetuoso, donde todos los empleados se sientan valorados y parte de la organización.
- Higiene, seguridad y calidad de vida: Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable es esencial para la satisfacción y retención del empleado. Chiavenato recomienda no solo cumplir con las normativas de seguridad y salud ocupacional, sino también promover programas de bienestar que aborden aspectos físicos, mentales y emocionales, contribuyendo así a un entorno laboral integralmente saludable (Chiavenato, 2009).

6) Supervisar a las personas

- Base de datos y sistema de información de recursos humanos: Este sistema permite a la gestión supervisar y gestionar eficazmente el rendimiento y el desarrollo de los empleados. El autor sostiene que una base de datos efectiva puede proporcionar información valiosa para tomar decisiones de recursos humanos. Chiavenato sugiere la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para mejorar la precisión y la utilidad de los sistemas de información de recursos humanos, permitiendo así

una mejor planificación estratégica y respuesta a las necesidades cambiantes de la organización (Chiavenato, 2009).

2.2.1.4. Teorías de la gestión de recursos humanos

a) Teoría de Chiavenato

Chiavenato (2009), enfatiza la creciente importancia de gestionar efectivamente el talento humano como un factor clave para el éxito organizacional. Señala que simplemente contar con personas en la organización no equivale a tener talentos. Las características esenciales del talento humano, según Chiavenato, incluyen:

- **Conocimiento:** Este se adquiere a través de un aprendizaje continuo y adaptativo, y se considera el recurso más valioso en la actualidad.
- **Habilidad:** Implica la capacidad de aplicar el conocimiento para resolver problemas, innovar y crear, transformando así el conocimiento en resultados tangibles.
- **Juicio:** Se refiere a la capacidad de evaluar situaciones y contextos, saber recopilar y analizar datos, ser crítico, y tomar decisiones ponderadas y prioritarias.
- **Actitud:** Es el impulso para hacer que las cosas ocurran, la cual incluye alcanzar y superar metas, tomar riesgos, funcionar como agente de cambio, añadir valor, buscar la excelencia y enfocarse en los resultados finales, todo lo cual culmina en una realización personal del individuo respecto a sus capacidades (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), argumenta que, en los entornos económicos modernos, donde las innovaciones son constantes, es fundamental entender qué factores influyen en el desarrollo y la productividad de los individuos en el lugar de trabajo, así como gestionar adecuadamente el conocimiento necesario para alcanzar resultados positivos. Sugiere que las instituciones deben adoptar nuevas estrategias para captar y fortalecer sus recursos humanos, orientando así decisivamente a la organización hacia el éxito. Una gestión efectiva del talento humano permite que el personal maximice su

potencial, logrando no solo satisfacción personal sino también una integración efectiva al equipo de trabajo.

Por otro lado, Cuesta (2002), describe la Gestión del Talento Humano como un enfoque de gestión estratégica enfocado en maximizar la creación de valor para la organización. Esto se logra mediante una serie de acciones diseñadas para asegurar que en todo momento se disponga del nivel adecuado de conocimiento y habilidades requeridas para alcanzar los resultados necesarios, manteniendo la competitividad en el entorno actual y futuro.

Chiavenato (2009), en su obra “Gestión del Talento Humano”, define seis procesos fundamentales en la administración de recursos humanos:

1. Procesos para integrar personas: Estos procesos están diseñados para incorporar nuevos empleados a la empresa. Involucran la selección y contratación de personal, esenciales para asegurar que se atraigan y seleccionen los candidatos adecuados.
2. Procesos para organizar a las personas: Se refieren a la estructuración de las actividades que los empleados realizarán. Esto incluye el diseño organizacional y la descripción de puestos, así como la orientación y monitoreo del desempeño del personal.
3. Procesos para recompensar a las personas: Estos procesos buscan motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades más elevadas, abarcando desde recompensas y remuneraciones hasta prestaciones y beneficios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Enfocados en la capacitación y el aumento del desarrollo profesional y personal de los empleados. Esto comprende entrenamiento, administración de conocimientos y habilidades, programas de desarrollo profesional y comunicación.
5. Procesos para retener a las personas: Procesos diseñados para crear un ambiente laboral agradable y psicológicamente gratificante, que faciliten la permanencia del talento en la organización. Incluyen la gestión del clima y cultura organizacional, la seguridad, y la calidad de vida laboral.
6. Procesos para auditar a las personas: Procesos que permiten el seguimiento y la inspección de las actividades de los empleados, asegurando la alineación

con los objetivos organizacionales. Esto incluye el manejo de bases de datos y sistemas de gestión de información para evaluar los resultados obtenidos.

b) Teoría de Jericó

Jericó (2011), en su teorización sobre los tipos de talento, identifica seis categorías específicas: ejecutivo, comercial, técnico, operacional, innovador y emprendedor. Cada categoría destaca por requerir habilidades particulares y su impacto o contribución varía según el rol que desempeñen dentro de la organización. Según Jericó, un profesional podría no destacarse en un entorno pero puede ser altamente efectivo en otro, lo que indica que el contexto y la alineación de habilidades son cruciales para el éxito. Los tipos de talento mencionados son esenciales pues añaden un valor significativo a cualquier organización; no obstante, son también los más difíciles de encontrar y retener, especialmente en ambientes que no fomentan una capacidad organizativa adecuada. Estos profesionales son clave debido a su capacidad de innovar, liderar y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y la empresa.

c) Teoría de Caballana

Según Caballana (2001), describe detalladamente las diversas funciones esenciales del talento humano dentro de una organización:

- Función de empleo: Esta función asegura que la empresa cuente en todo momento con el personal adecuado, tanto en cantidad como en calidad, para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente, con el objetivo de mantener o mejorar su rentabilidad financiera. Se enfoca en la optimización de los recursos humanos alineándolos con las necesidades corporativas.
- Función de administración de personal: Responsable de manejar todos los procesos burocráticos asociados con el ciclo de vida laboral del empleado, desde su ingreso hasta su retiro. Esta función abarca la gestión de documentación, cumplimiento de normativas laborales y mantenimiento de registros.
- Función de retribución: Busca establecer una estructura salarial que cumpla con tres criterios esenciales: ser motivadora para los empleados, mantener la equidad interna (comparación entre roles y responsabilidades dentro de la

empresa) y asegurar la equidad externa (competitividad con respecto al mercado laboral).

- Función de orientación y progreso de RRHH: Relacionada con el desarrollo y avance de los empleados dentro de la organización. Esta función se centra en la capacitación, el desarrollo de carrera y la planificación sucesoria, fomentando el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.
- Función de relaciones laborales: Encargada de gestionar las interacciones entre la empresa y sus empleados, incluyendo la negociación colectiva, la resolución de conflictos y el manejo de quejas y reclamos. Esta función es crucial para mantener un ambiente laboral armonioso y productivo (Caballana, 2001).

2.2.1.5. Dimensiones de la gestión de recursos humanos

La autora Lastras (2018), sostiene que toda empresa debería tener claro cuáles son las 4 dimensiones clave en la gestión de los RR.HH. para alcanzar objetivos. Una buena relación con los trabajadores mejora el rendimiento de cada uno de ellos y eso se ve reflejado en un crecimiento económico para la compañía. Las dimensiones de la gestión de recursos humanos son:

- Dimensión 01. Conocimiento del equipo

Esta dimensión es fundamental para manejar eficazmente las interacciones dentro de la organización. Se refiere a la importancia de establecer un vínculo cercano y comprensivo con cada colaborador, lo que incluye estar al tanto de su trayectoria profesional y personal. Reconocer las victorias y los desafíos individuales de los empleados es crucial para fomentar un entorno de confianza y apoyo mutuo. Además, es igualmente esencial que la organización tenga un conocimiento profundo de su propio enfoque estratégico, su situación financiera, la de sus competidores y los desafíos y oportunidades presentes en el entorno comercial. Presenta los indicadores siguientes:

- Evaluación de desempeño 360°: Proporciona una perspectiva integral del empleado desde varios puntos de vista, incluyendo compañeros, subordinados y supervisores (Lastras, 2018).

- **Dimensión 02. Motivación en el Trabajo**

La motivación es una variable crítica en la gestión de recursos humanos, posiblemente la más crucial, ya que un empleado motivado y satisfecho tiende a generar resultados altamente positivos para la organización. Los estímulos para mantenerse activo y comprometido en el ámbito laboral varían y pueden incluir el nivel de salario, las ventajas que ofrece la compañía, las posibilidades de crecimiento personal y profesional, así como el conocimiento y la adaptación a la cultura y principios de la organización. Sus indicadores son:

- Encuestas de clima laboral: Evalúan la percepción del empleado sobre su entorno de trabajo, incluyendo la cultura y el estímulo (Lastras, 2018).

- **Dimensión 03. Desarrollo del equipo**

El desarrollo del equipo se refiere a las oportunidades que se ofrecen a los empleados para su desarrollo social, económico y personal dentro de la organización. Esta dimensión implica que los líderes deben identificar y comunicar claramente las habilidades necesarias para el desarrollo de los empleados, y asegurarse de que estas se implementen efectivamente a través de la estructura jerárquica. Los indicadores son:

- N° de capacitaciones completadas: Refleja el compromiso de la empresa y del empleado con el desarrollo y la formación continua (Lastras, 2018).

- **Dimensión 04. Consecución de objetivos**

Esta dimensión se centra en los requisitos necesarios para el logro de las metas organizacionales, que en última instancia es lo que toda empresa busca. Supervisar al personal, preocuparse por su bienestar y asegurarse de que estén desempeñando adecuadamente sus funciones son aspectos críticos en esta dimensión. Sus indicadores son los siguientes:

- Productividad por empleado: Indica la eficiencia y efectividad con la que cada empleado contribuye al logro de los objetivos.
- Calidad del trabajo: Evalúa la precisión, el detalle y la excelencia en las tareas realizadas (Lastras, 2018).

2.2.2. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Según Judge et al. (2001), la satisfacción laboral abarca una serie de sentimientos multifacéticos que los individuos tienen sobre su trabajo. Estos sentimientos son particularmente importantes ya que influyen directamente en la percepción del bienestar general de una persona. La satisfacción laboral, desde esta perspectiva, no es un constructo unidimensional, sino un complejo conjunto de emociones y actitudes que reflejan la experiencia laboral del individuo. Este enfoque subraya la importancia de entender la satisfacción laboral como un componente integral del bienestar general de los empleados, lo cual a su vez puede impactar en su desempeño y compromiso con la organización.

Por otro lado, Spector (1997), define la satisfacción laboral en términos de la medida en que las personas sienten agrado (satisfacción) o desagrado (insatisfacción) hacia sus trabajos. Esta definición pone un fuerte énfasis en la percepción individual y la reacción emocional de los empleados hacia su entorno laboral. La percepción subjetiva de los empleados sobre su trabajo, y cómo esta se manifiesta en emociones positivas o negativas, es central para entender el nivel de satisfacción laboral. La perspectiva de Spector destaca que la satisfacción laboral es un reflejo de las emociones cotidianas de los empleados, las cuales pueden influir en su motivación, productividad y en su decisión de permanecer en la organización.

Asimismo, Robbins (1993) amplía esta visión al considerar la satisfacción laboral como una actitud general hacia el trabajo de una persona. En esta definición, la satisfacción laboral es vista como una evaluación afectiva que integra tanto emociones como actitudes hacia diversos aspectos del trabajo, como las condiciones laborales, las relaciones con los compañeros, y las políticas organizacionales. Robbins

sugiere que la satisfacción laboral es una construcción compleja que involucra múltiples dimensiones, todas las cuales contribuyen a la forma en que los empleados perciben su trabajo y, por extensión, a su disposición para contribuir al éxito de la organización.

Locke (1976), aporta una definición más detallada al describir la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de las experiencias laborales. Según Locke, esta satisfacción se deriva de la comparación que hace el empleado entre su trabajo real y sus expectativas. Cuando el trabajo cumple o supera las expectativas, el empleado experimenta una satisfacción laboral positiva. Esta perspectiva enfatiza la naturaleza comparativa de la satisfacción laboral, sugiriendo que las expectativas de los empleados juegan un rol crucial en cómo evalúan su trabajo. Locke también señala que la satisfacción laboral es una respuesta emocional que puede variar en intensidad dependiendo de la congruencia entre las expectativas y la realidad laboral.

Finalmente, Herzberg (1966) introduce un enfoque dualista en la comprensión de la satisfacción laboral. Según Herzberg, la satisfacción laboral no es simplemente el opuesto de la insatisfacción, sino que ambos son resultados de diferentes conjuntos de factores: los motivadores y los factores higiénicos. Los motivadores, como el reconocimiento y las responsabilidades, son los que realmente conducen a la satisfacción laboral, mientras que los factores higiénicos, aunque no conducen a la satisfacción por sí mismos, son necesarios para prevenir la insatisfacción. Esta teoría sugiere que, para mejorar la satisfacción laboral, las organizaciones deben enfocarse no solo en evitar la insatisfacción mediante la gestión adecuada de los factores higiénicos, sino también en promover activamente los factores motivadores que impulsan a los empleados a sentirse verdaderamente satisfechos en sus trabajos.

2.2.2.1.Importancia de la satisfacción laboral

De acuerdo a Hackman y Oldham (1976), la satisfacción laboral no solo impacta en el bienestar individual de los empleados, sino que también tiene repercusiones directas en el rendimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Estos autores desarrollaron el Modelo de Características del Trabajo, que subraya

cómo ciertas características del trabajo pueden influir en la motivación interna de los empleados, lo que a su vez incrementa la satisfacción laboral y mejora el rendimiento en el trabajo. La importancia de la satisfacción laboral radica en varios aspectos clave:

- Afecta la motivación y el rendimiento del empleado: Hackman y Oldham (1976) sostienen que cuando los trabajos proporcionan autonomía, variedad, significado, retroalimentación e identidad, se fomenta una mayor motivación interna entre los empleados. Esta motivación interna es fundamental, ya que conduce a un mayor compromiso con el trabajo y, en consecuencia, a un rendimiento superior. La satisfacción laboral, en este contexto, actúa como un catalizador que impulsa a los empleados a involucrarse más profundamente en sus tareas, resultando en una mejora significativa de la productividad y la calidad del trabajo (Hackman & Oldham, 1976).
- Reduce el ausentismo y rotación: La satisfacción laboral también juega un papel crítico en la reducción del ausentismo y la rotación de empleados. Según Hackman y Oldham (1976), los empleados que se sienten satisfechos en sus trabajos están más comprometidos con la organización y muestran tasas significativamente más bajas de ausentismo y rotación. Esto no solo reduce los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados, sino que también garantiza una mayor continuidad en la fuerza laboral, lo cual es esencial para mantener la estabilidad y la cohesión en la organización. La retención de empleados satisfechos asegura que la organización pueda conservar el talento y la experiencia acumulada, lo que es vital para su éxito a largo plazo (Hackman & Oldham, 1976).
- Mejora la salud y el bienestar de los empleados: Hackman y Oldham (1976) también destacan la relación entre la satisfacción laboral y la salud de los empleados. Un alto nivel de satisfacción laboral está directamente asociado con una mejor salud mental y física, ya que reduce el estrés y otros factores negativos que pueden afectar el bienestar de los empleados. Esto no solo beneficia a los individuos al mejorar su calidad de vida, sino que también reduce los costos de atención médica para la organización, al disminuir la incidencia de enfermedades

relacionadas con el estrés y otros problemas de salud derivados del descontento laboral (Hackman & Oldham, 1976).

- Fomenta un ambiente laboral positivo: La satisfacción laboral contribuye de manera significativa a crear un ambiente laboral positivo. Cuando los empleados están satisfechos, se facilita un clima organizacional en el que la cooperación y la comunicación fluida entre empleados y departamentos son la norma. Este ambiente positivo es esencial para la eficiencia operativa y la innovación, ya que permite que los empleados trabajen en un entorno de apoyo mutuo, donde la colaboración se valora y se promueve. Un clima organizacional positivo, impulsado por la satisfacción laboral, también puede servir como un diferenciador competitivo, atrayendo a nuevos talentos y reteniendo a los existentes (Hackman & Oldham, 1976).

2.2.2.2. Características de la satisfacción laboral

El autor Gay (2006), menciona que hay varios aspectos identificables en la satisfacción laboral. Se detallan a continuación:

- Creencia en la compañía: Entender y poner en práctica las metas y la ética organizacional es fundamental para el compromiso del empleado con la empresa. Cuando un empleado cree firmemente en los valores y objetivos de la organización, se incrementa su motivación y su lealtad. Este sentido de propósito compartido no solo mejora la productividad individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo y la imagen global de la empresa. Es crucial que la dirección comunique claramente y refuerce regularmente estos valores para asegurar que todos los miembros del equipo los comprendan y los adopten.
- Contribución personal: Reconocer los servicios prestados por la empresa satisface al empleado, ya que genera un sentimiento de apreciación y pertenencia. Cuando los empleados entienden cómo su labor contribuye al éxito general de la organización, su satisfacción y motivación aumentan. Por otro lado, la falta de reconocimiento puede llevar a la insatisfacción y al desinterés. Es esencial que los líderes fomenten un ambiente donde se valore y reconozca cada aporte individual,

asegurando que todos los empleados entiendan su impacto en la mejora de la imagen organizacional.

- **Colegas:** Mantener una buena relación con los compañeros de trabajo es crucial para la satisfacción laboral. No es suficiente con apreciar el trabajo o entender la importancia del puesto; las interacciones diarias con colegas influyen significativamente en el ambiente laboral. Los empleados que tienen la oportunidad de discutir abiertamente sus preocupaciones y buscan claridad sobre sus tareas con sus superiores tienden a sentirse más valorados y satisfechos. Promover un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo, donde se aliente la comunicación abierta y el respeto mutuo, es vital para mantener un clima laboral positivo.
- **Justicia:** La percepción de justicia en el trabajo influye directamente en la satisfacción del empleado. Esto incluye recibir un salario justo, igualdad de oportunidades y un trato digno en el día a día. La discriminación, como recibir un pago inferior por razones de género a pesar de realizar las mismas tareas, puede generar descontento y desmotivación. Es fundamental que las organizaciones implementen políticas claras de equidad salarial y promuevan un entorno donde todos los empleados sean tratados con justicia y respeto. Asegurar una política de transparencia y equidad en todas las operaciones de la empresa es esencial para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo (Gay, 2006).

2.2.2.3. Factores de la satisfacción laboral

Citando a Palma (1999), identifica 07 factores referentes a la satisfacción laboral. Estos se detallan a continuación:

- **Infraestructura de área laboral:** Cada trabajador modifica este espacio a su gusto y comodidad, buscando crear un entorno que no solo sea estéticamente agradable, sino también funcional y ergonómico. Elementos como la iluminación adecuada, la reducción del ruido y la organización del espacio pueden significativamente impactar en la eficiencia y el bienestar del empleado. Las empresas que invierten en optimizar estos espacios suelen observar una

mejora en la satisfacción laboral y una reducción en los niveles de estrés laboral (Palma, 1999).

- Beneficios laborales/Remunerativos: Estas ventajas se caracterizan como la compensación proporcionada por el empleador o la empresa a cambio del trabajo efectuado y no se asocian directamente con incrementos en el sueldo ni con retribuciones por horas adicionales. Incluyen aspectos como bonos, beneficios de salud, planes de pensiones y otros incentivos no monetarios que contribuyen al bienestar general del empleado. Estos beneficios son cruciales para atraer y retener talento, ya que complementan el salario y pueden marcar la diferencia en la elección de un empleo por parte de los candidatos. Las empresas que ofrecen un paquete de beneficios competitivo suelen disfrutar de una mayor lealtad y un menor índice de rotación de personal (Palma, 1999).
- Políticas administrativas: Estas políticas son fundamentales para mantener un entorno de trabajo estructurado y justo. Abarcan desde las políticas de contratación hasta las prácticas de gestión del desempeño y las directrices éticas. La claridad y la justicia en estas políticas aseguran que todos los empleados sean tratados de manera equitativa y con respeto, fomentando un ambiente de trabajo armonioso y productivo (Palma, 1999).
- Relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales dentro de una organización son fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo y cooperativo. La interacción entre colegas involucra tanto la comunicación verbal como la no verbal, y puede ser entre individuos o grupos. Un ambiente donde se fomenta una comunicación abierta y efectiva puede mejorar significativamente la colaboración y la resolución de conflictos. Además, el respeto mutuo y el apoyo entre compañeros de trabajo contribuyen al bienestar emocional de los empleados y aumentan la satisfacción laboral general (Palma, 1999).
- Desarrollo personal: El desarrollo personal es crucial para el crecimiento continuo de habilidades y potenciales que optimizan la calidad de vida y favorecen a la concreción de sueños y anhelos. Este desarrollo puede ser impulsado a través de actividades formales e informales que incluyen la

educación continua, la mentoría y el coaching. Las organizaciones que apoyan el desarrollo personal no solo ayudan a sus empleados a alcanzar sus metas profesionales, sino que también benefician a la organización al fomentar un grupo de trabajo más competente, innovador y comprometido (Palma, 1999).

- **Desempeño de labores:** El desempeño de las labores por parte del trabajador es crucial para la calidad del servicio brindado o la tarea efectuada dentro de la entidad. Este desempeño no solo está influenciado por las habilidades técnicas del empleado, sino también por sus competencias interpersonales. Un buen desempeño afecta directamente los resultados y la productividad de la organización, y por ello, es esencial que las empresas inviertan en la capacitación continua y en la evaluación justa del desempeño para asegurar que todos los empleados estén al máximo de su capacidad y contribuyan eficazmente a los objetivos organizacionales (Palma, 1999).
- **Relación jefe – empleado:** Una relación cordial y respetuosa entre jefes y empleados puede aumentar significativamente las probabilidades de éxito de un individuo. Un buen trato no solo mejora el bienestar laboral, sino que también facilita el desarrollo y la mejora de habilidades laborales. Es esencial que los líderes practiquen un estilo de gestión que incluya la comunicación abierta, el reconocimiento del esfuerzo y el apoyo al desarrollo profesional de sus subordinados. Las organizaciones que promueven relaciones positivas jefe-empleado suelen experimentar un mejor clima laboral y una mayor eficiencia en la consecución de metas (Palma, 1999).

2.2.2.4. Teorías de la satisfacción laboral

a) Teoría de Herzberg

Aunque se presenta como una teoría motivacional, también se considera un modelo de comportamiento, ya que postula que tanto la satisfacción como la insatisfacción influyen en la conducta de los trabajadores, derivadas respectivamente de lo que se identifica como factores motivacionales e higiénicos. Según Herzberg (1959), la satisfacción en el trabajo está influenciada principalmente por factores

intrínsecos, que son aquellos relacionados con la naturaleza del trabajo mismo y las oportunidades que ofrece para el desarrollo y la realización personal. Estos factores incluyen:

- Autonomía laboral
- Logros
- Ascenso
- Elogio
- Compromiso

Estos elementos están intrínsecamente vinculados con las tareas que los trabajadores realizan y se asocian con la satisfacción que surge del desarrollo personal y la autorrealización. Cuando los empleados tienen la oportunidad de experimentar estos factores, se sienten más realizados y motivados en su trabajo, lo que a su vez incrementa su satisfacción laboral. Herzberg argumenta que estos factores motivacionales son esenciales para que los empleados experimenten una verdadera satisfacción en su trabajo, ya que están directamente relacionados con las aspiraciones internas y el crecimiento personal.

Por otro lado, la insatisfacción laboral, según Herzberg, es causada por la ausencia o deficiencia de los llamados factores de higiene, que son factores externos presentes en el ambiente de trabajo. Estos incluyen:

- Entorno físico
- Normativas de la entidad
- Vínculos con colegas
- Seguridad
- Remuneración y beneficios
- Monitoreo (Herzberg F. , 1966).

A diferencia de los factores motivacionales, los factores de higiene no generan satisfacción laboral por sí mismos, pero son fundamentales para prevenir la insatisfacción. Herzberg sostiene que, aunque los factores higiénicos son necesarios para evitar el descontento, no son suficientes para generar una satisfacción verdadera

porque no están directamente relacionados con la naturaleza del trabajo o con las oportunidades de crecimiento personal que este ofrece. En otras palabras, mientras que una mejora en estos factores puede aliviar la insatisfacción, solo los factores motivacionales pueden realmente impulsar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Para Herzberg, la clave para entender la satisfacción laboral radica en reconocer la diferencia entre estos dos tipos de factores y en enfocar los esfuerzos de la organización no solo en eliminar los factores de insatisfacción, sino también en maximizar los factores que verdaderamente motivan y satisfacen a los empleados. Este enfoque implica que las organizaciones deben prestar atención tanto a la calidad del entorno de trabajo como a la naturaleza intrínseca de las tareas que los empleados realizan, para crear un ambiente donde puedan prosperar tanto profesional como personalmente.

De esta manera, la teoría de Herzberg subraya la importancia de centrarse en la dinámica del desempeño laboral y en los factores motivacionales para investigar y mejorar la satisfacción laboral. Al proporcionar un entorno que no solo minimiza la insatisfacción a través de buenos factores de higiene, sino que también maximiza la satisfacción a través de factores motivacionales intrínsecos, las organizaciones pueden fomentar un clima laboral en el que los empleados estén verdaderamente comprometidos y satisfechos. (Herzberg F. , 1966).

b) Teoría de Lawler

Formulada por Lawler (1973), esta teoría sostiene que la conexión entre la satisfacción laboral y las recompensas que los empleados reciben se ve influida por la percepción de equidad respecto a estas recompensas. Esto conlleva a que el trabajador realice un análisis bidimensional: primero, evalúa su desempeño y competencias frente a lo que considera que debería recibir como compensación por sus logros; segundo, compara lo que aporta y lo que obtienen sus colegas. La percepción de desequilibrio en estos aspectos puede generar insatisfacción.

Así, Lawler establece que la satisfacción laboral está condicionada por dos factores clave: los homenajes que reciben los empleados y la percepción de equidad en esas recompensas. En este contexto, la satisfacción o insatisfacción laboral se deriva de un proceso de evaluación comparativa que los empleados realizan de manera consciente o inconsciente. Este proceso de evaluación se desarrolla en dos etapas:

Análisis interno: En la primera etapa, el trabajador realiza una autoevaluación en la que compara su desempeño propio y capacidad con lo que cree que debería recibir como recompensa por sus resultados. Este análisis interno se centra en la relación entre los esfuerzos del empleado, su desempeño, y las recompensas que considera justas y apropiadas para esos esfuerzos. Si el empleado percibe que las recompensas que recibe son adecuadas en relación con su desempeño y capacidades, experimentará satisfacción laboral. Sin embargo, si percibe una discrepancia, es decir, si siente que no está siendo justamente retribuido en función de sus aportes, se generará insatisfacción.

Análisis comparativo: En la segunda etapa, el empleado compara lo que recibe en su trabajo con lo que otras personas, en posiciones similares o dentro del mismo entorno laboral, están recibiendo. Este análisis comparativo implica observar no solo las recompensas tangibles, como el salario y los beneficios, sino también las recompensas intangibles, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Si el trabajador percibe que sus recompensas son equitativas en comparación con las de sus compañeros, esto refuerza su satisfacción laboral. Por el contrario, si observa que otros reciben más por un esfuerzo o desempeño similar, esto puede generar sentimientos de inequidad y, por ende, insatisfacción.

Lawler argumenta que la insatisfacción laboral surge principalmente de estas percepciones de desigualdad, donde las diferencias percibidas en la equidad de las recompensas crean un sentido de injusticia. Este sentido de injusticia puede llevar a varios resultados negativos, como la desmotivación, la disminución del rendimiento, e incluso la intención de abandonar la organización.

De esta forma, la teoría de Lawler subraya la importancia de las percepciones de equidad en la relación entre las recompensas y la satisfacción laboral. Para

mantener altos niveles de satisfacción laboral, las organizaciones deben no solo proporcionar recompensas adecuadas, sino también asegurarse de que los empleados perciban estas recompensas como justas en relación con su desempeño y en comparación con lo que reciben otros en situaciones similares. Este enfoque no solo ayuda a reducir la insatisfacción, sino que también promueve un ambiente laboral en el que los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización.

c) Teoría de Quarstein y otros

Según los autores Quarstein et al. (1992), la teoría postula que la satisfacción en el trabajo surge más de elementos denominados características y contexto que de incidentes personales. Las características situacionales, o sea, los aspectos del empleo que un trabajador considera al decidir aceptar un puesto, incluyen: a) el salario, b) las oportunidades de promoción, c) las condiciones laborales, d) la supervisión, y e) las políticas de la empresa; estos elementos son influidos por el contexto, como el entorno social, el salario, las vacaciones, las condiciones de trabajo, entre otros.

Por otro lado, los eventos circunstanciales son aspectos del trabajo que no fueron previamente evaluados por los trabajadores y que emergen después de haber aceptado el puesto. Ejemplos de estos eventos incluyen: disponer de tiempo libre para completar una tarea, lo cual es positivo, y enfrentarse a averías en la maquinaria de la empresa, lo cual es negativo (Quarstein y otros, 1992).

Así, según Quarstein et al., la satisfacción laboral es el resultado de dos categorías principales de factores: las características situacionales y los eventos situacionales.

i. Características situacionales:

Las características situacionales son los aspectos del trabajo que los empleados evalúan antes de aceptar un puesto. Estas características juegan un papel crucial en la decisión inicial de un empleado de unirse a una organización y en su nivel de satisfacción laboral una vez que ha comenzado a trabajar. Las principales características situacionales incluyen:

- **Salario:** La compensación económica que se ofrece por el trabajo desempeñado es una de las características más fundamentales que los empleados consideran al evaluar un empleo. Un salario competitivo puede aumentar la satisfacción laboral desde el principio.
- **Oportunidades de ascenso:** La posibilidad de avanzar dentro de la organización y recibir promociones es otro factor importante que influye en la decisión de aceptar un puesto y en la satisfacción laboral a largo plazo.
- **Condiciones de trabajo:** Las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, como la seguridad, el confort y la disponibilidad de recursos, son aspectos clave que los empleados consideran al evaluar un empleo.
- **Supervisión:** La calidad de la supervisión y la relación con los superiores jerárquicos es un factor decisivo en la satisfacción laboral. Un buen supervisor puede influir positivamente en la experiencia laboral del empleado.
- **Política de la empresa:** Las políticas y prácticas de la empresa, incluyendo su cultura organizacional y sus valores, también son evaluadas por los empleados al considerar un puesto de trabajo.

Estas características situacionales son factores que los trabajadores pueden evaluar antes de aceptar un empleo, y su percepción de estos aspectos influye en su satisfacción laboral inicial.

ii. Eventos situacionales:

Por otro lado, los eventos situacionales son factores que los trabajadores no han anticipado ni evaluado previamente y que ocurren después de aceptar el puesto de trabajo. Estos eventos pueden tener un impacto positivo o negativo en la satisfacción laboral, dependiendo de su naturaleza. Algunos ejemplos de eventos situacionales incluyen:

- **Tiempo libre para completar una tarea (positivo):** Si un empleado recibe tiempo adicional o flexibilidad para completar una tarea, esto puede ser percibido como un evento positivo, mejorando su satisfacción laboral.

- Daños en la máquina de la empresa (negativo): Si ocurre un problema técnico, como daños en la maquinaria necesaria para realizar el trabajo, esto puede ser visto como un evento negativo, generando frustración e insatisfacción laboral.
- La teoría de Quarstein y otros subraya que la satisfacción laboral no es solo una función de las características estructurales del trabajo, sino también de cómo se desarrollan y manejan los eventos situacionales después de que el empleado ha comenzado en su puesto. La interacción entre las características evaluadas antes de la contratación y los eventos inesperados que ocurren durante el empleo es lo que determina, en última instancia, el nivel de satisfacción laboral del empleado.

d) Teoría de Dawis y Lofquist

El modelo o teoría del ajuste en el trabajo planteada por Dawis y Lofquist (1984), sugiere que un empleado es más propenso a sentir satisfacción laboral cuando hay un refuerzo organizacional, representado por las recompensas, y cuando el trabajo permite cumplir con los valores personales que los individuos desean alcanzar a través de sus actividades laborales, como el estatus, confort, seguridad, logro y autonomía. La satisfacción se vincula estrechamente con la percepción del empleador sobre el contenido del trabajador, siendo esta percepción más positiva cuando existe una mayor correspondencia entre las habilidades del individuo y las exigencias del puesto.

Ampliando lo descrito, Dawis y Lofquist sostienen que los trabajadores encuentran su trabajo más satisfactorio cuando sus valores y expectativas se alinean con lo que el trabajo y la organización les ofrecen. Específicamente, los valores que los individuos buscan satisfacer a través de sus actividades laborales incluyen:

- Estado: La necesidad de reconocimiento y prestigio en el entorno laboral.
- Comodidad: El deseo de condiciones de trabajo que sean físicamente agradables y sin estrés.
- Seguridad: La búsqueda de estabilidad y seguridad en el empleo.
- Logro: La necesidad de alcanzar metas y tener un sentido de realización personal.
- Autonomía: El deseo de independencia y control sobre el propio trabajo.

La teoría propone que cuando una organización ofrece refuerzos que satisfacen estos valores, los empleados son más propensos a experimentar satisfacción en su trabajo. Además, Dawis y Lofquist subrayan la importancia del "ajuste" entre las competencias individuales de los trabajadores y los requisitos funcionales del trabajo. Este ajuste es clave para que los trabajadores no solo se sientan satisfechos, sino también para que sean percibidos como satisfactorios por sus empleadores.

La satisfacción laboral, desde la perspectiva de Dawis y Lofquist, está profundamente ligada a la medida en que existe una correlación positiva entre lo que los empleados son capaces de ofrecer (sus competencias y habilidades) y lo que el trabajo requiere. Cuanto más fuerte sea esta correlación, es más probable que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y que los empleadores los vean como activos valiosos para la organización.

De esta manera, la teoría del ajuste en el trabajo de Dawis y Lofquist sugiere que la satisfacción laboral es el resultado de una combinación de factores: el refuerzo organizacional que satisface los valores individuales y el ajuste entre las competencias del empleado y los requisitos del trabajo. Esta teoría subraya la importancia de un entorno laboral que no solo proporcione recompensas tangibles, sino que también permita a los empleados satisfacer sus valores personales y trabajar en roles que se alineen con sus habilidades. Cuando ambos elementos están presentes, la satisfacción laboral es más probable, lo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

2.2.2.5. Dimensiones de la satisfacción laboral

Locke (1976), clasifica las dimensiones de la satisfacción laboral en categorías, las cuales se desarrollan a continuación:

- Dimensión 01. Satisfacción con el trabajo

Se refiere al grado de satisfacción que un empleado siente con respecto a las tareas y responsabilidades que realiza en su puesto de trabajo. Implica el nivel de interés, desafío y significado que el trabajo tiene para el individuo. Cuando alguien

está satisfecho con su trabajo, es más probable que encuentre sentido en lo que hace y se sienta motivado y comprometido. Presenta los indicadores siguientes:

- **Interés inherente en el trabajo:** Este concepto se refiere al grado de fascinación y motivación que un trabajo específico puede ofrecer a un empleado. Un alto interés inherente en el trabajo generalmente conduce a una mayor satisfacción y compromiso laboral. Esto ocurre porque cuando los empleados encuentran su trabajo intrínsecamente gratificante, están más inclinados a iniciativa propia, innovación y dedicación. Las tareas que son desafiantes, variadas y permiten el uso de habilidades personales tienden a aumentar este interés, haciendo que la experiencia laboral sea más enriquecedora y menos monótona.
- **Diversidad:** En el contexto laboral, la diversidad se refiere a la inclusión y el respeto hacia diferencias individuales en aspectos como raza, género, edad, etnia, religión, orientación sexual y otros atributos personales. Fomentar un entorno de trabajo diverso puede llevar a una mayor creatividad e innovación, ya que diferentes perspectivas y experiencias contribuyen a soluciones más completas y efectivas a problemas complejos. Además, los lugares de trabajo que valoran la diversidad suelen experimentar un mejor desempeño organizacional y una mayor satisfacción de sus empleados.
- **Oportunidades de aprendizaje:** Estas oportunidades son vitales para el desarrollo profesional y personal de los empleados. Al proporcionar acceso regular a formación y educación, las organizaciones pueden mejorar las habilidades de sus empleados, mantenerlos actualizados con las últimas tendencias y tecnologías, y prepararlos para ascensos futuros. Las oportunidades de aprendizaje no solo aumentan la eficacia del trabajo, sino que también elevan la motivación y el compromiso del empleado al sentir que su crecimiento personal y profesional es valorado por su empleador.
- **Carga de trabajo:** Según Locke (1976), la carga de trabajo se refiere a la cantidad de tareas y responsabilidades asignadas a un empleado. Una carga de trabajo equilibrada es crucial para mantener el bienestar y la productividad del trabajador.

Demasiado trabajo puede llevar al estrés y al agotamiento, mientras que muy poco puede resultar en aburrimiento y desmotivación. Es importante gestionar la carga de trabajo de manera que desafíe a los empleados sin sobrepasarlos, manteniendo un equilibrio que optimice su rendimiento y satisfacción (Locke, 1976).

- **Dimensión 02. Satisfacción con el salario**

Se relaciona con el grado de satisfacción que un empleado experimenta en relación con su remuneración y recompensas financieras en el trabajo. Incluye no solo el nivel de salario en sí mismo, sino también las percepciones sobre la equidad y la justicia en la compensación, así como la satisfacción con los beneficios y las oportunidades de aumento de sueldo. Sus indicadores son:

- **Monto percibido:** Este término se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre la compensación que reciben por su trabajo. Es crucial que los empleados sientan que su remuneración es justa y adecuada en comparación con la naturaleza y la cantidad de su trabajo. Una percepción positiva sobre la compensación contribuye a la satisfacción laboral y puede ser un factor motivador importante, mientras que una percepción negativa puede llevar a la insatisfacción y reducir la motivación.
- **Equidad y distribución:** Locke (1976) resalta la importancia de la equidad en la distribución de cargas de trabajo, responsabilidades, recompensas y reconocimientos dentro de la organización. La percepción de equidad es fundamental para la satisfacción laboral y la moral del empleado. Cuando los empleados perciben que son tratados justamente en comparación con sus compañeros, se sienten valorados y respetados, lo que fomenta un compromiso más profundo con la organización (Locke, 1976).

- **Dimensión 03. Satisfacción con el reconocimiento**

Se refiere al nivel de satisfacción que los empleados sienten con respecto al reconocimiento y la valoración de sus esfuerzos y logros en el trabajo. Esta dimensión involucra el aprecio, la retroalimentación y la visibilidad que reciben por parte de sus

superiores y compañeros. Los empleados que se sienten reconocidos suelen estar más motivados y satisfechos en su trabajo. Sus indicadores son:

- **Elogios:** Los elogios son una herramienta esencial para reforzar comportamientos y desempeños positivos en el lugar de trabajo. Cuando los empleados reciben reconocimiento y aprecio por su trabajo, se sienten más satisfechos y motivados para mantener o mejorar su rendimiento. Los elogios efectivos deben ser específicos, oportunos y sinceros, reflejando un verdadero reconocimiento por el esfuerzo y los logros del empleado.
- **Críticas y coherencia con sus propios puntos de vista sobre el trabajo realizado:** La manera en que se entregan las críticas y la coherencia de estas con la percepción propia del empleado sobre su trabajo son cruciales para cómo son recibidas. Las críticas constructivas, cuando se alinean con la autopercepción del empleado y se presentan de manera respetuosa y orientada al crecimiento, pueden ser una herramienta valiosa para el desarrollo personal y profesional. En cambio, las críticas que no resuenan con la autopercepción del empleado o que son percibidas como injustas pueden ser contraproducentes y dañar la relación laboral (Locke, 1976).

- **Dimensión 04. Satisfacción con los compañeros de trabajo**

Se relaciona con el grado de satisfacción que los empleados experimentan en sus relaciones y colaboración con sus compañeros de trabajo. Implica la camaradería, el apoyo mutuo y la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Un ambiente de trabajo positivo y relaciones saludables con los compañeros pueden contribuir significativamente a la satisfacción en el trabajo. Presenta los indicadores siguientes:

- **Apoyo:** El apoyo en el trabajo puede provenir de colegas, supervisores o la organización en su conjunto. Este apoyo puede ser emocional, informativo o en forma de recursos. Un ambiente de trabajo de apoyo aumenta la confianza de los empleados, reduce el estrés y contribuye a un mayor compromiso y satisfacción laboral. El apoyo efectivo implica entender y atender las necesidades de los

empleados, ofreciendo ayuda y recursos adecuados para que puedan realizar su trabajo de manera eficaz y satisfactoria.

- **Comunicación:** La comunicación efectiva es fundamental en cualquier organización para asegurar que todos los empleados estén informados, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales. Según Locke (1976), la comunicación debe ser clara, abierta y bidireccional, permitiendo no solo la transmisión de información sino también la retroalimentación. Una buena comunicación mejora la colaboración, reduce los malentendidos y construye una cultura organizacional más fuerte y cohesiva (Locke, 1976).

- **Dimensión 05. Satisfacción con las condiciones de trabajo**

Se refiere al nivel de satisfacción que los empleados tienen con respecto a las condiciones físicas y ambientales en su lugar de trabajo. Incluye aspectos como la seguridad en el trabajo, el acceso a recursos y herramientas necesarios, la comodidad de las instalaciones y la calidad del entorno laboral en general. Las condiciones de trabajo adecuadas pueden influir en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Sus indicadores son:

- **Horario de trabajo:** El horario de trabajo puede tener un impacto significativo en la vida laboral y personal del empleado. Según Locke (1976), horarios flexibles o adaptados a las necesidades individuales pueden mejorar la satisfacción y el equilibrio vida-trabajo. Los horarios que permiten a los empleados tener control sobre su tiempo no solo reducen el estrés, sino que también aumentan la productividad y la felicidad en el trabajo. Los empleadores que ofrecen opciones de horarios flexibles suelen ver una mayor lealtad y una menor tasa de rotación (Locke, 1976).

2.3. Definición de términos básicos

- a) **Conocimiento del equipo:** Se refiere a establecer un vínculo estrecho con el colaborador, estar al tanto de su trayectoria profesional y personal y reconocer que no siempre se obtienen victorias (Lastras, 2018).

- b) **Gestión de recursos humanos:** Es el conjunto de actividades dirigidas a atraer, desarrollar y mantener un grupo efectivo de empleados que permita a la organización alcanzar sus objetivos (Torrington y otros, 2017).
- c) **Motivación:** Un empleado satisfecho en la organización generará resultados altamente positivos. Se deben resaltar la remuneración, las ganancias de la entidad, las posibilidades de evolución personal o el entendimiento de las particularidades de la entidad (Lastras, 2018).
- d) **Satisfacción con el trabajo:** Se refiere al grado de satisfacción que un empleado siente con respecto a las tareas y responsabilidades que realiza en su puesto de trabajo (Locke, 1976).
- e) **Satisfacción laboral:** Incluye sentimientos multifacéticos sobre el trabajo de una persona, y que estos sentimientos son especialmente importantes para la percepción de su bienestar general (Judge y otros, 2001).

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. *Hipótesis general*

La gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

2.4.2. *Hipótesis específicas*

- El conocimiento del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.
- La motivación en el trabajo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.
- El desarrollo del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.
- La consecución de objetivos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya Periodo 2023.

2.5. Sistema de variables

2.5.1. Identificación de las variables

Variable 1: Gestión de recursos humanos

Variable 2: Satisfacción laboral

2.5.2. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variables
Variable 1: Gestión de recursos humanos	Es el conjunto de actividades dirigidas a atraer, desarrollar y mantener un grupo efectivo de empleados que permita a la organización alcanzar sus objetivos (Torrington y otros, 2017).	Conocimiento del equipo	Evaluación de desempeño 360°	Cuantitativa
		Motivación	Clima laboral	
		Desarrollo del equipo	Capacitaciones completadas	
		Consecución de objetivos	Productividad por empleado Calidad del trabajo	
Variable 2: Satisfacción laboral	Incluye sentimientos multifacéticos sobre el trabajo de una persona, y que estos sentimientos son especialmente importantes para la percepción de su bienestar general (Judge y otros, 2001).	Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de aprendizaje Carga de trabajo	Cuantitativa
		Satisfacción con el salario	Monto percibido Equidad y distribución	
		Satisfacción con el reconocimiento	Elogios Críticas y coherencia con sus propios puntos de vista	
		Satisfacción con los compañeros de trabajo	Apoyo Comunicación	
		Satisfacción con las condiciones de trabajo	Horario de trabajo	

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación fue de tipo cuantitativo, puesto que las variables fueron medibles mediante la estadística descriptiva e inferencial. De igual manera, según su finalidad fue básica, ya que el estudio se basó en planteamientos previos, realizando a partir de ellos un contraste con la realidad problemática, de tal manera que se permitió generar aportes a la teoría científica. Se tomaron en cuenta conocimientos anteriores respecto a la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue correlacional, debido a que propuso establecer, medir y comprobar la existencia de una relación significativa entre la variable “gestión de recursos humanos” y “satisfacción laboral”, estableciendo una relación de interdependencia entre las mismas. Esto se resolvió mediante la aplicación de instrumentos de investigación y técnicas de corte estadístico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, dado que no se efectuó una alteración intencionada del entorno de indagación. En relación con el aspecto temporal, fue de estructura transversal ya que la recopilación de información se efectuó en un solo instante en el tiempo, coincidiendo con el año 2024 (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Como población, se consideró a la totalidad del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, la cual registró a fines del año 2023, aproximadamente 560 trabajadores administrativos contemplados en el D.L. N° 276 (contrato temporal) y D.L. N° 1057 - CAS (Contrato Administrativo de Servicios).

Tabla 2

Población

Área Laboral	N° de trabajadores
Gerencia Municipal	12
Registro Civil y Archivo Central	9
Gerencia de Administración y Finanzas	64
Gerencia de Asesoría Jurídica	8
Gerencia de Planificación y Presupuesto	13
Gerencia de Inversiones y Desarrollo rural	159
Gerencia de Desarrollo Económico y Social	185
Sub Gerencia de Supervisión de Inversiones	93
Sub Gerencia de Equipo Mecánico y Cantera	17
Total	560

Nota. Total, de trabajadores administrativos en distintas áreas.

3.4.2. Muestra

Debido a que se presenta una población conocida y amplia, se realizó la fórmula de muestreo, la cual es la siguiente.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Cuyos datos son:

Nivel de Confianza (A)	95% - 0.95
Coficiente de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de Éxito (p)	0.5
Probabilidad de Fracaso (q)	0.5
Tamaño de la Población (N)	560
Nivel de Error (e)	5% - 0.05
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

Reemplazando los datos, tenemos:

$$n = \frac{537.824}{2.3579}$$

$$n = 228.0944909$$

Por lo tanto, la muestra de estudio estuvo conformada por 228 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Período 2023.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La técnica de recolección de datos que se utilizó para el trabajo de investigación fue la encuesta, la cual es ampliamente empleada en investigaciones básicas, transversales, descriptivas, no experimentales y correlacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.5.2. Instrumentos

Considerando la técnica empleada, el instrumento correspondiente fue el cuestionario. Para el análisis de la variable “Gestión de recursos humanos”, se elaboró un cuestionario basado en la teoría planteada por Lastras (2018), el cual considera las dimensiones: *conocimiento del equipo, motivación en el trabajo, desarrollo del equipo, y consecución de objetivos*.

Por otro lado, para la medición de la variable “Satisfacción laboral”, se diseñó un cuestionario basado en la teoría de Locke (1976) el cual plantea las siguientes dimensiones: *satisfacción en el trabajo, satisfacción con el salario, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción con los compañeros de trabajo, y satisfacción con las condiciones de trabajo.*

Es importante mencionar que, para fines de esta investigación, ambos instrumentos fueron sometidos a evaluación de criterios y juicio de expertos para su posterior validación estadística mediante la prueba de alfa de Cronbach.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Una vez recogidos los cuestionarios, se procedió a su evaluación mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Para el análisis de confiabilidad del instrumento se empleó mediante el programa IBM SPSS Windows en su versión 24. Adicionalmente, para verificar las hipótesis planteadas, se aplicó la prueba de correlación de Rho-Spearman, con el objetivo de determinar el nivel de significancia y establecer la existencia de una relación relevante entre las variables. El coeficiente de correlación proporcionado ofreció una medida del grado de asociación entre “Gestión de recursos humanos” y “Satisfacción laboral”.

3.7. Confiabilidad de los Instrumentos

3.7.1. Confiabilidad de Gestión de Recursos Humanos

El instrumento para medir la Gestión de Recursos Humanos, estuvo compuesto por 15 ítem en escala de Likert del 1 al 5, donde 1 representa “Nunca”, 2 “Casi nunca”, 3 “A veces”, 4 “Casi siempre” y 5 “Siempre”.

Tabla 3

Análisis de Alfa de Cronbach para el instrumento que mide la variable Gestión de recursos humanos

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión de Recursos Humanos	.915	15

Se puede observar una confiabilidad de 0.915 considerando una consistencia positiva en el cuestionario de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 4

Análisis de Alfa de Cronbach para las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Evaluación del desempeño	0.774	3
Clima laboral	0.750	3
Capacitaciones completadas	0.862	3
Productividad por empleado	0.735	3
Calidad de trabajo	0.780	3

Se puede observar una confiabilidad positiva en las dimensiones, reflejando una coherencia adecuada. De esta forma, estos resultados validan la eficacia del cuestionario para evaluar la gestión de recursos humanos en la entidad.

3.7.2. Confiabilidad de Satisfacción Laboral

El instrumento para medir la Satisfacción Laboral estuvo compuesto por 27 ítems en escala de Likert del 1 al 5, donde 1 representa “Nunca”, 2 “Casi nunca”, 3 “A veces”, 4 “Casi siempre” y 5 “Siempre”.

Tabla 5

Análisis de Alfa de Cronbach para el instrumento que mide la variable Satisfacción Laboral

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Satisfacción Laboral	0.950	27

Se puede observar una confiabilidad de 0.950 considerando una consistencia positiva en el cuestionario de Satisfacción Laboral.

Tabla 6

Análisis de Alfa de Cronbach para las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Oportunidades de aprendizaje	0.879	3
Carga de trabajo	0.761	3
Monto percibido	0.797	3
Equidad y distribución	0.863	3
Elogios	0.868	3
Crítica y coherencia con sus propios puntos de vista	0.864	3
Apoyo	0.839	3
Comunicación	0.797	3
Horario de trabajo	0.725	3

Se puede observar una confiabilidad positiva en las dimensiones de la Satisfacción Laboral. De esta forma, los resultados confirman que el instrumento es robusto y confiable para medir los aspectos variados de la satisfacción laboral entre los trabajadores, proporcionando una base sólida para decisiones y acciones futuras dirigidas a mejorar el ambiente laboral”.

3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación

En cuanto a la selección y validación del instrumento de investigación, se realizó la consulta de juicio de expertos, en donde se obtuvo la constancia de

validación y el informe de opinión de expertos del instrumento de investigación el cual esta adjuntado en el ANEXO 4.

Tabla 7

Validación de juicio de expertos

Experto	Grado de Estudio	Opinión
Walther Arturo Bueno Mariaca	Magister	Favorable
Luis Celerino Catacora Lira	Doctor	Favorable
Gerardo Renato Arias Vascones	Maestro	Favorable

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió aplicar las encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya para medir las variables en estudio. Este trabajo consistió en aplicar directamente las encuestas en todas las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

4.2. Tratamiento estadístico

Dada la aplicación de los cuestionarios, estos fueron procesados en uso del programa IBM SPSS Windows, obteniéndose las tablas y figuras de información correspondientes, presentados en el siguiente orden:

Variable 1: Gestión de recursos humanos

- Análisis global de la variable
- Análisis según dimensiones
 - Dimensión: Conocimiento del equipo
 - Dimensión: Motivación en el trabajo
 - Dimensión: Desarrollo del equipo
 - Dimensión: Consecución de objetivos

Variable 2: Satisfacción laboral

- Análisis global de la variable
- Análisis según dimensiones
 - Dimensión: Satisfacción en el trabajo
 - Dimensión: Satisfacción con el salario
 - Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento
 - Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo
 - Dimensión: Satisfacción con las condiciones de trabajo

Los resultados fueron presentados mediante escalas de Likert, en la que se hace indicación de los valores de cumplimiento de cada variable, dimensión e indicador en una escala de muy bajo cumplimiento a muy alto cumplimiento. De esta forma, las cinco escalas de interpretación que hacen referencia al grado en el que se cumplen o suscitan los hechos considerados en los ítems de los instrumentos aplicados son:

1: Muy bajo

2: Bajo

3: Regular

4: Alto

5: Muy alto

A partir de ello, las interpretaciones se han ajustado para establecer el grado en el que se calificaron las variables y respectivos componentes. Cabe precisar que dichas interpretaciones permiten una mejor comprensión de los resultados, y sobre todo de los hallazgos de calificación general por variable y por dimensiones, toda vez que estas resultan de la media de calificación de los ítems del cuestionario.

4.2.1. Resultado de la Variable 1: Gestión de recursos humanos

4.2.1.1. Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos

La evaluación general de la variable "Gestión de recursos humanos" en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, se realizó a través de las dimensiones de "Conocimiento del equipo", "Motivación en el trabajo", "Desarrollo del equipo" y "Consecución de objetivos", denotando visión integral sobre cómo los trabajadores perciben la efectividad de las prácticas de recursos humanos en su lugar de trabajo.

La dimensión "Conocimiento del equipo" muestra una percepción positiva, con un 34.21% de las respuestas calificándola como alta y un 25.88% como muy alta, indicando que hay una buena base de entendimiento y aprecio por las capacidades y contribuciones del equipo. La evaluación del desempeño y el interés por el conocimiento y la colaboración entre compañeros son valorados significativamente, resaltando la eficacia de las interacciones y el aprecio mutuo dentro de los equipos.

En cuanto a la "Motivación en el trabajo", los resultados son notablemente positivos, con un 34.21% de respuestas altas y un 39.04% muy altas, mostrando que la mayoría de los trabajadores sienten que el ambiente de trabajo fomenta su motivación y compromiso. Esto denota que la institución ha logrado crear un entorno laboral solidario y altamente motivador.

En tanto, la dimensión "Desarrollo del equipo" presenta mayormente resultados regulares con un 41.67%, registrando además un 18.42% de respuestas altas y un 10.96% muy altas. Esto explica que, aunque se reconoce el esfuerzo de la organización en proporcionar capacitaciones, los trabajadores perciben que existen falencias para lograr el desarrollo profesional continuo.

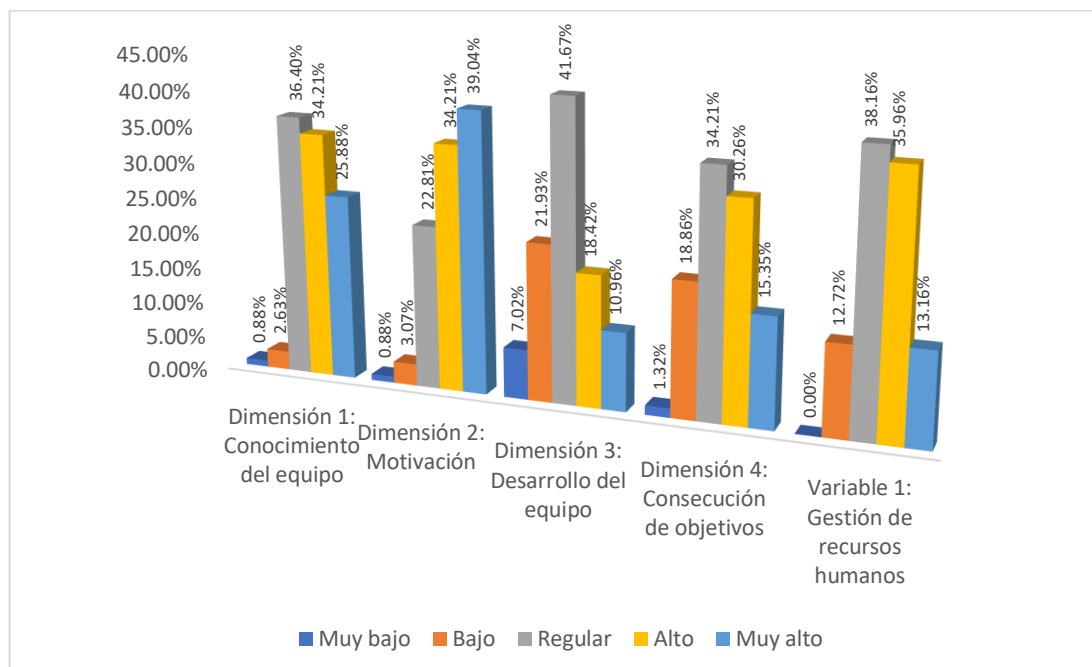
En tanto, la "Consecución de objetivos" muestra resultados mayormente positivos, con un 30.26% de las respuestas altas y un 15.35% como muy altas respecto a la calidad del trabajo realizado, lo que denota una percepción sobre la productividad individual mayormente favorable.

En general, la variable general de "Gestión de recursos humanos" muestra una percepción global positiva con un 35.96% de las respuestas calificándola como alta y un 13.16% como muy alta. Sin embargo, el 38.16% de las respuestas indica una percepción regular, y un 12.72% una percepción baja, lo que señala áreas específicas donde la gestión de recursos humanos podría enfocarse para mejorar la satisfacción y eficacia organizacional. Es evidente que, mientras que la motivación en el trabajo y el conocimiento del equipo son puntos fuertes dentro de la institución, el desarrollo del equipo y la consecución de objetivos representan áreas de oportunidad para reforzar las prácticas de gestión de recursos humanos, asegurando así un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio para todos los empleados.

Tabla 8*Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos*

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Dimensión 1: Conocimiento del equipo	0.88%	2.63%	36.40%	34.21%	25.88%
Dimensión 2: Motivación en el trabajo	0.88%	3.07%	22.81%	34.21%	39.04%
Dimensión 3: Desarrollo del equipo	7.02%	21.93%	41.67%	18.42%	10.96%
Dimensión 4: Consecución de objetivos	1.32%	18.86%	34.21%	30.26%	15.35%
Variable 1: Gestión de recursos humanos	0.00%	12.72%	38.16%	35.96%	13.16%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 1*Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos*

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.1.2. Análisis según dimensiones

4.2.1.2.1. Dimensión: Conocimiento del equipo

Dentro de la variable de gestión de recursos humanos, se estudia específicamente la dimensión del "Conocimiento del equipo", la cual se subdivide en indicadores tales como la evaluación del desempeño. Este indicador contempla cómo se valora y se percibe el rendimiento del equipo de trabajo a través de diversos ítems formulados en el cuestionario.

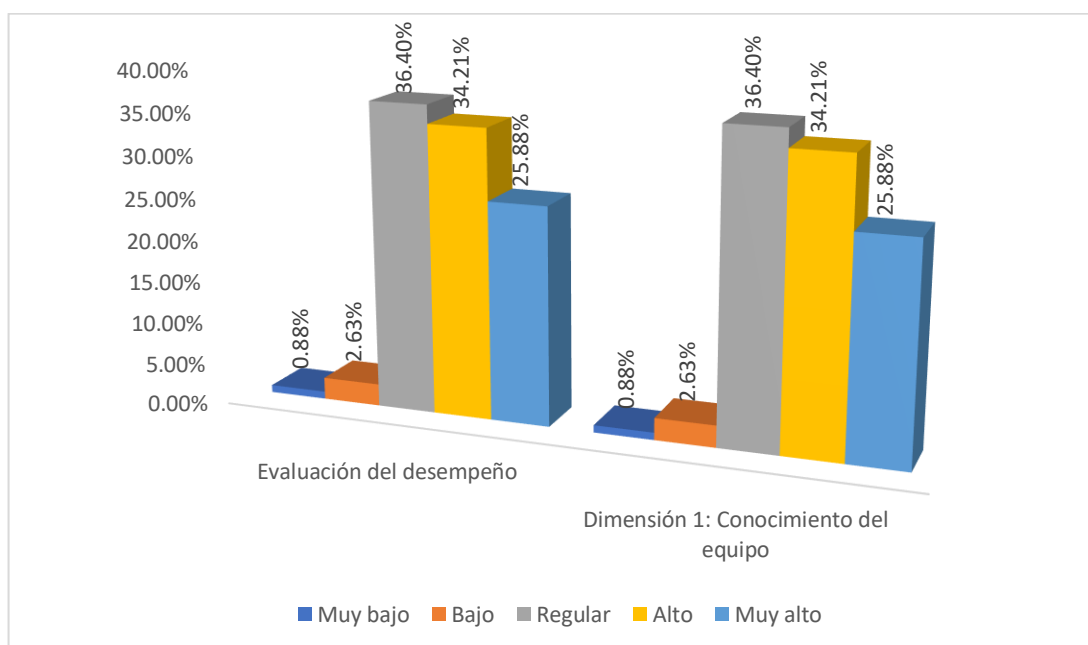
La evaluación del desempeño, como indicador de la dimensión de conocimiento del equipo, revela un panorama general que refleja la percepción de los empleados respecto a la evaluación de su rendimiento laboral. Los resultados obtenidos muestran un 25.88% de los encuestados que consideran muy alta la evaluación de su desempeño, y un 34.21% que la consideran alta, sumando así una percepción positiva en más de la mitad de los participantes. Por otro lado, un 36.40% de los encuestados califican la evaluación del desempeño como regular, mientras que las percepciones negativas (bajo y muy bajo) son significativamente menores, con un 2.63% y un 0.88% respectivamente.

Este hallazgo explica que la mayoría de los trabajadores perciben de forma positiva la evaluación de su desempeño dentro de la institución, lo que puede interpretarse como un indicativo de que se sienten valorados y reconocidos por su labor. La relativamente baja percepción de evaluaciones negativas del desempeño indica que hay un buen nivel de satisfacción con los métodos de evaluación utilizados por la institución. Sin embargo, el significativo porcentaje de respuestas que califican la evaluación de desempeño como regular, explica que aún hay espacio para mejorar en cómo se comunica, se realiza o se percibe la evaluación del desempeño en la organización. Este aspecto es clave para el desarrollo del equipo, ya que una evaluación del desempeño efectiva y percibida positivamente puede motivar a los empleados a mejorar continuamente su rendimiento y contribuir más efectivamente a los objetivos organizacionales.

Tabla 9*Análisis global de la Dimensión: Conocimiento del equipo*

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Evaluación del desempeño	0.88%	2.63%	36.40%	34.21%	25.88%
Dimensión 1: Conocimiento del equipo	0.88%	2.63%	36.40%	34.21%	25.88%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 2*Análisis global de la Dimensión: Conocimiento del equipo*

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.1.2.2. Dimensión: Motivación en el trabajo

Se analizó la dimensión de "Motivación en el trabajo" dentro de la cual el "Clima laboral" es un indicador importante. Este indicador evalúa la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo y cómo este influye en su motivación y compromiso con las tareas asignadas. Los resultados obtenidos para este indicador muestran una distribución que indica una percepción generalmente positiva del clima laboral por parte de los trabajadores.

Los porcentajes revelan que un 39.04% de los encuestados califican el clima laboral como muy alto, lo cual explica que un considerable número de empleados perciben un ambiente de trabajo altamente positivo que favorece la motivación y el compromiso. Además, un 34.21% lo califican como alto, reforzando la idea de que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con el ambiente laboral en su lugar de trabajo. Por otro lado, un 22.81% considera que el clima laboral es regular, mientras que las percepciones negativas son mínimas, con solo un 3.07% y un 0.88% que lo califican como bajo y muy bajo respectivamente.

Estos hallazgos indican que la Municipalidad Distrital de Ilabaya ha logrado establecer un clima laboral que en gran medida es percibido de manera positiva por sus trabajadores. Un clima laboral favorable es puede para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados, ya que un ambiente de trabajo solidario y cordial no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar general de los trabajadores. El hecho de que una minoría considere el clima laboral como regular o bajo explica áreas de oportunidad donde la institución podría enfocarse para mejorar aún más estos aspectos y asegurar que todos los empleados perciban un entorno de trabajo óptimo. La alta valoración del clima laboral refleja positivamente en la gestión de recursos humanos de la institución, indicando que las estrategias implementadas para motivar y comprometer a los trabajadores están dando frutos.

Tabla 10

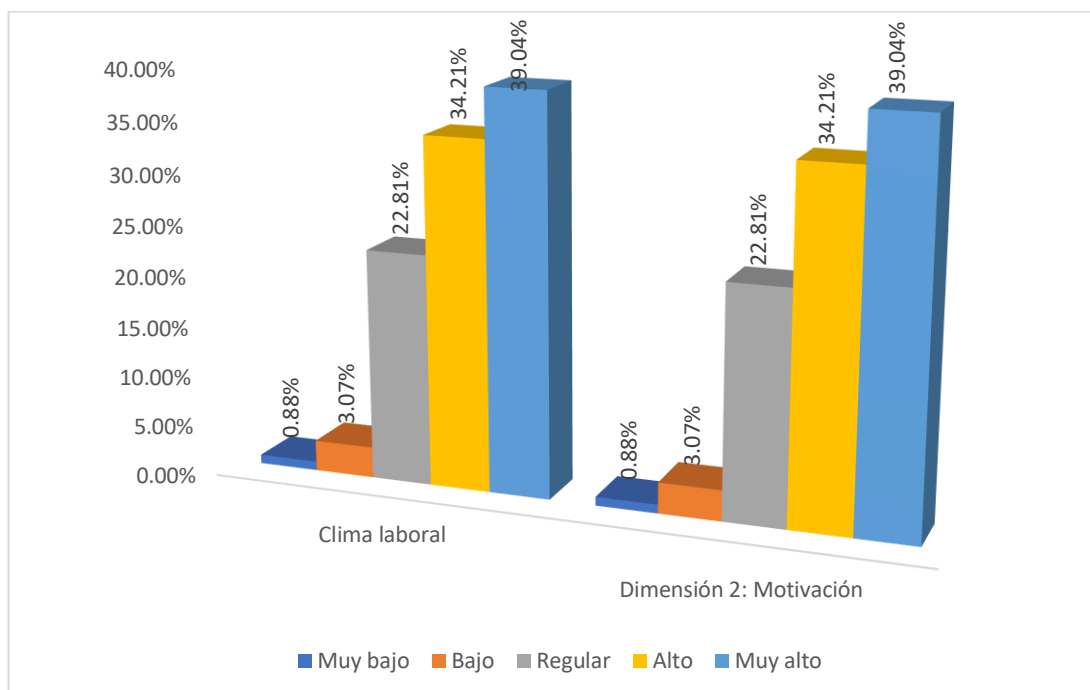
Análisis global de la Dimensión: Motivación en el trabajo

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Clima laboral	0.88%	3.07%	22.81%	34.21%	39.04%
Dimensión 2: Motivación en el trabajo	0.88%	3.07%	22.81%	34.21%	39.04%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 3

Análisis global de la Dimensión: Motivación en el trabajo



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.1.2.3. Dimensión: Desarrollo del equipo

La dimensión de "Desarrollo del equipo" se enfoca en aspectos como las "Capacitaciones completadas", un indicador que evalúa la frecuencia y relevancia de las capacitaciones proporcionadas a los empleados. Este indicador es esencial para comprender cómo la institución apoya el desarrollo profesional y el crecimiento de sus trabajadores.

Los resultados obtenidos para este indicador presentan un panorama mixto. Un 10.96% de los encuestados valoran muy alto las capacitaciones completadas, mientras que un 18.42% las califica como altas. Esto indica que una proporción moderada de los trabajadores reconoce la importancia y trascendencia de las capacitaciones ofrecidas por la institución en su desarrollo profesional. Sin embargo, la mayor parte de las respuestas se inclina hacia la categoría regular, con un 41.67% de los trabajadores percibiendo las capacitaciones de esta manera. Este aspecto señala que, aunque se reconocen los esfuerzos de la institución en proporcionar capacitación, hay

un margen considerable para mejorar tanto en la frecuencia como en la relevancia de las mismas para el desarrollo profesional de los empleados.

Por otro lado, un 21.93% y un 7.02% de los encuestados califican las capacitaciones como bajas y muy bajas, respectivamente. Estas cifras explican que existe una preocupación significativa entre una parte de los trabajadores sobre la efectividad y adecuación de las capacitaciones proporcionadas. Este aspecto es puede para el desarrollo del equipo, ya que las capacitaciones son un pilar fundamental para asegurar el crecimiento profesional continuo, mejorar la productividad y mantener la competitividad de la organización.

Este hallazgo resalta la necesidad de que la Municipalidad Distrital de Ilabaya evalúe y mejore sus programas de capacitación, asegurándose de que estas sean relevantes, frecuentes y alineadas con las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. La institución podría beneficiarse de implementar estrategias para aumentar la percepción de valor de las capacitaciones, como ajustar los contenidos a las necesidades específicas de los empleados, aumentar la frecuencia de las sesiones o promover una cultura de aprendizaje continuo que motive a los empleados a participar activamente en su desarrollo profesional. Este enfoque no solo mejoraría la percepción de las capacitaciones, sino que también reforzaría la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

Tabla 11

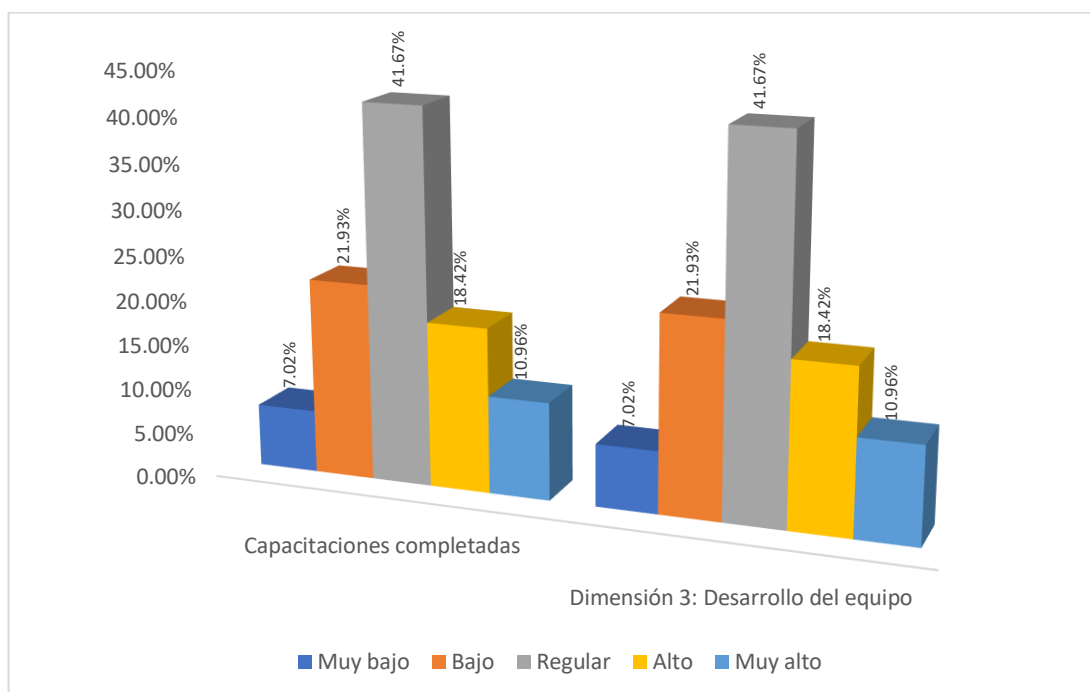
Análisis global de la Dimensión: Desarrollo del equipo

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Capacitaciones completadas	7.02%	21.93%	41.67%	18.42%	10.96%
Dimensión 3: Desarrollo del equipo	7.02%	21.93%	41.67%	18.42%	10.96%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 4

Análisis global de la Dimensión: Desarrollo del equipo



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.1.2.4. Dimensión: Consecución de objetivos

La dimensión de "Consecución de objetivos" incluye indicadores críticos como "Productividad por empleado" y "Calidad de trabajo". Estos indicadores son fundamentales para evaluar cómo los esfuerzos individuales contribuyen al éxito general de la organización y cómo se percibe la eficacia de estos esfuerzos en términos de calidad.

En el indicador de "Productividad por empleado", los resultados muestran una distribución que explica una percepción mixta entre los trabajadores. Un 13.60% de los encuestados califican la productividad por empleado como muy alta, y un 21.49% la consideran alta, lo que indica que una proporción considerable de empleados se sienten productiva y cree que su trabajo contribuye de manera efectiva a los objetivos de la institución. Sin embargo, una notable mayoría, sumando un 58.87% (36.84% regular, 21.93% bajo, y 6.14% muy bajo), percibe la productividad en niveles que varían de regular a muy bajo. Esto señala que, aunque hay un reconocimiento de la

productividad en cierto grado, existe un espacio significativo para mejorar cómo se mide, se fomenta, y se percibe la productividad individual dentro de la institución.

Por otro lado, en el indicador de "Calidad de trabajo", los resultados son más positivos. Un 19.30% de los trabajadores califican la calidad de su trabajo como muy alta, y un 36.84% la consideran alta, reflejando una percepción generalmente favorable hacia la calidad del trabajo realizado. Esto explica que los empleados tienen una buena impresión de la contribución de su trabajo a los objetivos específicos de su área, sintiéndose además reconocidos por la calidad del mismo. Aunque un 29.82% de los encuestados percibe la calidad del trabajo como regular, las percepciones negativas son menores en comparación con el indicador de productividad, con un 11.40% calificándola como baja y solo un 2.63% como muy baja.

La dimensión de "Consecución de objetivos" refleja una percepción positiva hacia la calidad del trabajo, mientras que señala áreas de mejora en la percepción de la productividad por empleado. Esto resalta la importancia de implementar medidas que no solo busquen aumentar la productividad, sino también asegurar que los empleados perciban y entiendan cómo su trabajo contribuye de manera efectiva a los objetivos organizacionales. Podría ser beneficioso para la Municipalidad Distrital de Ilabaya revisar y posiblemente mejorar los métodos de medición de productividad, proporcionar recursos y herramientas necesarias de manera más efectiva, y fomentar un entorno que reconozca y premie no solo la cantidad, sino también la calidad del trabajo realizado.

Tabla 12

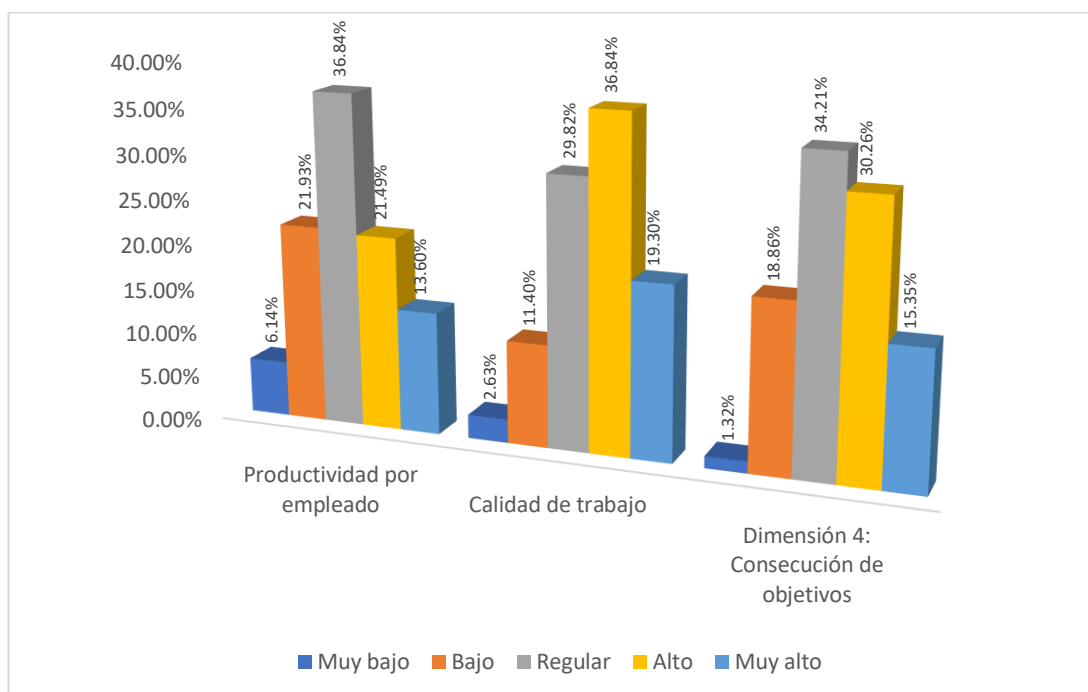
Análisis global de la Dimensión: Consecución de objetivos

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Productividad por empleado	6.14%	21.93%	36.84%	21.49%	13.60%
Calidad de trabajo	2.63%	11.40%	29.82%	36.84%	19.30%
Dimensión 4: Consecución de objetivos	1.32%	18.86%	34.21%	30.26%	15.35%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 5

Análisis global de la Dimensión: Consecución de objetivos



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.2. Resultado de la Variable 2: Satisfacción laboral

4.2.2.1. Análisis global de la variable Satisfacción laboral

La evaluación de la variable "Satisfacción laboral" en la Municipalidad Distrital de Ilabaya permite entender cómo los trabajadores perciben diferentes aspectos de su entorno laboral, a través de las dimensiones de "Satisfacción en el trabajo", "Satisfacción con el salario", "Satisfacción con el reconocimiento", "Satisfacción con los compañeros de trabajo" y "Satisfacción con las condiciones de trabajo".

La "Satisfacción en el trabajo" es moderadamente alta, con un 34.65% de respuestas altas y un 18.42% muy altas, denotando que muchos trabajadores encuentran valor y compromiso en sus tareas. Sin embargo, un 33.77% considera esta

satisfacción como regular, lo que explica que también existe un importante número de trabajadores que no se encuentra satisfecho respecto al trabajo en la entidad.

En cuanto a la "Satisfacción con el salario" muestra que un 33.77% de los trabajadores están satisfechos y un 16.67% muy satisfechos con su compensación. Sin embargo hay que resaltar que la mayor frecuencia de trabajadores, correspondiente al 35.53% la percibe como regular, lo que explica que el salario percibido no cubre del todo las expectativas del personal.

En "Satisfacción con el reconocimiento", un 32.02% reporta alta satisfacción y un 14.91% muy alta, pero la mayor frecuencia, correspondiente al 34.21% la ve como regular, lo que explica que la mayor parte del personal considera que en la institución no se realiza el reconocimiento debido a los trabajadores a partir del desempeño que muestran.

La dimensión "Satisfacción con los compañeros de trabajo" muestra resultados mayormente positivos, con un 38.16% calificándola como alta y un 22.37% como muy alta, lo que el personal de la institución valora adecuadamente las buenas relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

Finalmente, "Satisfacción con las condiciones de trabajo" tiene un 22.37% de satisfacción alta y un 13.60% muy alta, pero un 38.16% la considera regular, señalando la necesidad de mejorar la flexibilidad y adaptación de las condiciones laborales a las necesidades personales de los trabajadores.

El resultado general para la variable "Satisfacción laboral" indica una percepción positiva, con un 37.28% de las respuestas calificándola como alta y un 14.91% como muy alta. Sin embargo, un 35.96% de las respuestas señala una percepción regular y un 11.84% una percepción baja, lo que resalta la existencia de áreas donde la satisfacción laboral puede ser fortalecida. Estos hallazgos explican que, mientras hay aspectos del trabajo que son valorados positivamente por los empleados, como las interacciones con los compañeros, hay aspectos importantes relacionados con el salario, el reconocimiento y las condiciones de trabajo que requieren atención y mejora. Para elevar la satisfacción laboral en general, sería recomendable que la

Municipalidad Distrital de Ilabaya se enfoque en abordar estas áreas, buscando formas de hacer que el salario sea más competitivo, mejorar el reconocimiento del desempeño y adaptar las condiciones de trabajo para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los empleados.

Tabla 13

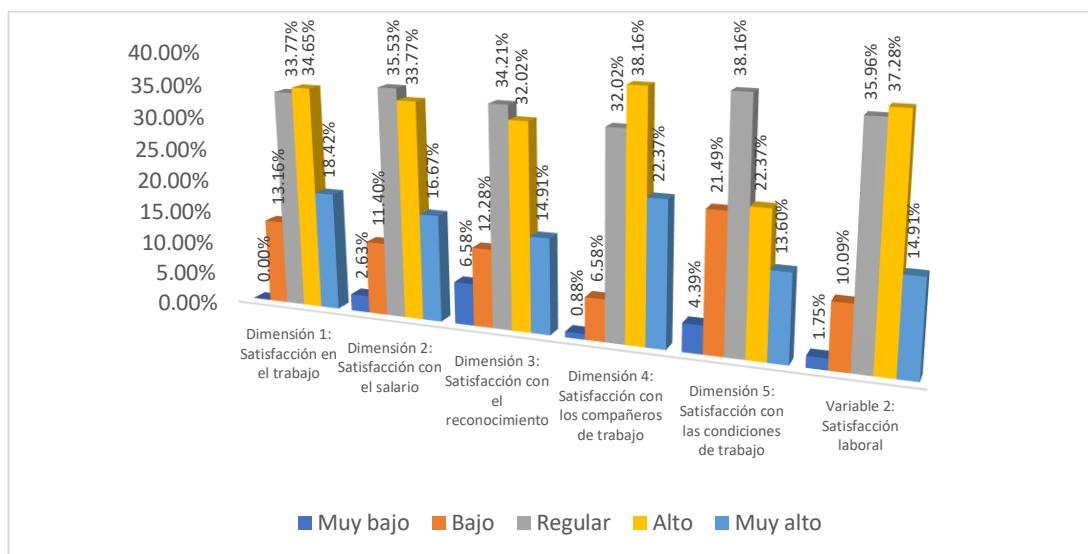
Análisis global de la variable Satisfacción laboral

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Dimensión 1: Satisfacción en el trabajo	0.00%	13.16%	33.77%	34.65%	18.42%
Dimensión 2: Satisfacción con el salario	2.63%	11.40%	35.53%	33.77%	16.67%
Dimensión 3: Satisfacción con el reconocimiento	6.58%	12.28%	34.21%	32.02%	14.91%
Dimensión 4: Satisfacción con los compañeros de trabajo	0.88%	6.58%	32.02%	38.16%	22.37%
Dimensión 5: Satisfacción con las condiciones de trabajo	4.39%	21.49%	38.16%	22.37%	13.60%
Variable 2: Satisfacción laboral	1.75%	10.09%	35.96%	37.28%	14.91%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 6

Análisis global de la variable Gestión de recursos humanos



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.2.2. Análisis según dimensiones

4.2.2.2.1. Dimensión: Satisfacción en el trabajo

La dimensión "Satisfacción en el trabajo" engloba indicadores que puedes como "Oportunidades de aprendizaje" y "Carga de trabajo", esenciales para entender la percepción de bienestar y desarrollo profesional de los empleados. Esta dimensión apunta a capturar cómo los trabajadores valoran su entorno laboral en términos de crecimiento profesional y equilibrio en sus responsabilidades.

Respecto a las "Oportunidades de aprendizaje", los resultados indican una percepción mixta entre los trabajadores. Un 11.84% califica estas oportunidades como muy altas, y un 21.49% como altas, lo que explica que un segmento de los empleados valora positivamente las posibilidades de desarrollo profesional y aprendizaje continuo ofrecidas por la institución. Sin embargo, una proporción significativa, el 40.79%, ve las oportunidades de aprendizaje como regulares, y un 26.87% las percibe como bajas o muy bajas (17.54% bajo y 8.33% muy bajo). Estos datos reflejan que, aunque hay esfuerzos por parte de la institución para promover el aprendizaje y el desarrollo profesional, existe una considerable cantidad de trabajadores que no

perciben estas oportunidades como suficientemente accesibles o relevantes para su crecimiento profesional.

En cuanto a la "Carga de trabajo", los resultados muestran una percepción generalmente positiva. Un 31.58% de los encuestados considera su carga de trabajo como muy alta, lo cual indica que sienten que sus responsabilidades están bien dimensionadas y permiten un adecuado equilibrio con la vida personal. Además, un 36.40% califica su carga de trabajo como alta, reforzando la idea de un balance laboral favorable. Aunque un 26.75% ve su carga de trabajo como regular, las percepciones negativas son mínimas, con solo un 5.27% calificándola como baja o muy baja. Esto explica que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con la cantidad de trabajo asignado y consideran que se maneja de manera justa y equitativa.

La dimensión general de "Satisfacción en el trabajo" refleja una actitud positiva hacia la carga de trabajo, mientras que indica la necesidad de fortalecer las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. Para mejorar la satisfacción general en el trabajo, sería recomendable que la Municipalidad Distrital de Ilabaya evaluara la implementación de estrategias más efectivas para promover y facilitar el acceso a oportunidades de aprendizaje relevantes y ajustadas a las necesidades y expectativas de los empleados. Esto no solo podría incrementar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, sino también mejorar su rendimiento y contribución a los objetivos organizacionales, fomentando un entorno laboral donde el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados sean prioridades claras.

Tabla 14

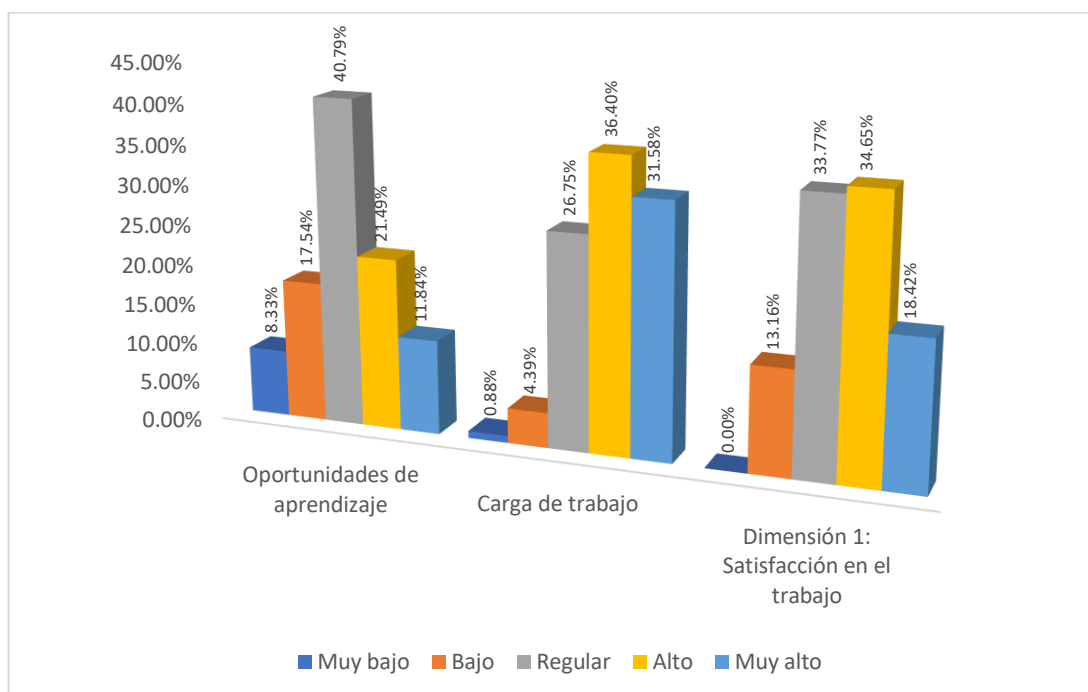
Análisis global de la Dimensión: Satisfacción en el trabajo

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Oportunidades de aprendizaje	8.33%	17.54%	40.79%	21.49%	11.84%
Carga de trabajo	0.88%	4.39%	26.75%	36.40%	31.58%
Dimensión 1: Satisfacción en el trabajo	0.00%	13.16%	33.77%	34.65%	18.42%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 7

Análisis global de la Dimensión: Satisfacción en el trabajo



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

4.2.2.2.2. Dimensión: Satisfacción con el salario

Se examinó la "Satisfacción con el salario", dimensión que se desglosa en indicadores como "Monto percibido" y "Equidad y distribución". Esta dimensión pretende capturar cómo los empleados valoran su compensación en relación a sus responsabilidades y cómo perciben la justicia en la distribución de salarios y responsabilidades dentro de la organización.

El indicador "Monto percibido" muestra que un 14.91% de los trabajadores califica la compensación que reciben como muy alta, y un 28.07% la considera alta. Esto indica que una proporción relevante de los empleados se siente satisfecha con su salario, considerándolo adecuado frente a sus responsabilidades. Sin embargo, un 37.72% de los encuestados ve su compensación como regular, mientras que un 19.30% la percibe como baja o muy baja (11.84% bajo y 7.46% muy bajo). Estos resultados explican que, aunque existe una percepción positiva del salario por parte de algunos empleados, hay una notable fracción de la fuerza laboral que siente que su

compensación no refleja adecuadamente sus esfuerzos y responsabilidades, señalando un área de mejora en términos de satisfacción salarial.

Por otro lado, en cuanto a "Equidad y distribución", un 28.07% de los empleados considera que la equidad y la distribución de las cargas laborales y las responsabilidades son muy altas, y un 25.44% las califica como altas. Esto refleja una percepción generalmente positiva sobre la justicia en el tratamiento y las oportunidades de promoción, así como en la asignación de responsabilidades. No obstante, un 35.09% de los trabajadores percibe la equidad y distribución como regular, y un 11.40% como baja o muy baja (5.70% bajo y 5.70% muy bajo), lo que indica que, si bien muchos empleados se sienten tratados de manera justa, hay espacio para mejorar la percepción de equidad en la organización.

La dimensión general de "Satisfacción con el salario" muestra que, a pesar de que existe una percepción de satisfacción moderada a alta entre una parte de los empleados, hay un claro margen para mejorar la percepción general del salario y las condiciones de equidad. Sería beneficioso para la Municipalidad Distrital de Ilabaya implementar revisiones salariales que consideren la contribución individual y el mercado laboral, así como promover una comunicación transparente sobre cómo se determinan los salarios y las oportunidades de promoción. Además, asegurarse de que las cargas de trabajo se distribuyan de manera justa puede contribuir significativamente a mejorar la satisfacción general con el salario y fortalecer el sentido de equidad y valoración entre los empleados.

Tabla 15

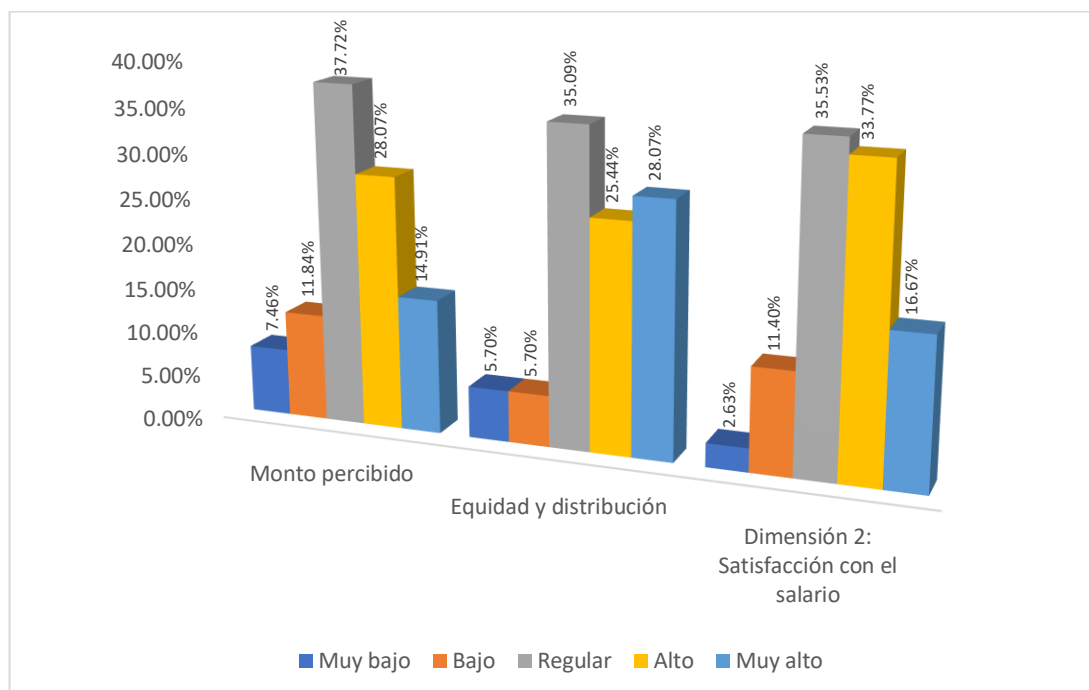
Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el salario

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Monto percibido	7.46%	11.84%	37.72%	28.07%	14.91%
Equidad y distribución	5.70%	5.70%	35.09%	25.44%	28.07%
Dimensión 2: Satisfacción con el salario	2.63%	11.40%	35.53%	33.77%	16.67%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 8

Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el salario



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.2.2.3. Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento

La dimensión de "Satisfacción con el reconocimiento" aborda cómo los empleados perciben el reconocimiento de sus esfuerzos y la valoración de sus contribuciones. Esta dimensión se desglosa en indicadores como "Elogios" y "Crítica y coherencia con sus propios puntos de vista", esenciales para comprender el impacto del reconocimiento en la motivación y satisfacción laboral.

En el indicador de "Elogios", los resultados muestran que un 22.81% de los trabajadores califica la recepción de elogios por su buen desempeño como muy alta, y un 25.00% como alta. Esto explica que hay una apreciación significativa del reconocimiento por parte de la organización, lo cual es fundamental para la moral y motivación de los empleados. Sin embargo, un 32.89% de los encuestados considera que los elogios son regulares, mientras que un 19.30% percibe que los elogios son bajos o muy bajos (9.21% bajo y 10.09% muy bajo). Estos datos indican que, a pesar de que hay un reconocimiento positivo en algunos casos, existe un porcentaje

considerable de trabajadores que sienten que no reciben el reconocimiento merecido, lo cual puede afectar su satisfacción y compromiso con el trabajo.

Por otro lado, el indicador "Crítica y coherencia con sus propios puntos de vista" refleja cómo los empleados perciben que sus opiniones son consideradas y valoradas. Un 15.35% de los trabajadores siente que sus puntos de vista son muy altamente considerados, y un 23.25% los califica como altamente considerados. Sin embargo, un 41.23% ve esta consideración como regular, y un 20.18% la califica como baja o muy baja (13.16% bajo y 7.02% muy bajo). Esto explica que, aunque existe un nivel de apertura a la crítica y valoración de diferentes perspectivas, hay un espacio significativo para mejorar en la comunicación y consideración de las opiniones de los empleados, lo cual es importante para su sentido de pertenencia y valoración en la organización.

La dimensión general de "Satisfacción con el reconocimiento" revela que hay una percepción de reconocimiento moderado entre los empleados, pero también destaca áreas de oportunidad para mejorar. Incrementar la frecuencia y la sinceridad del reconocimiento, así como fomentar un ambiente que valore genuinamente la crítica constructiva y la diversidad de opiniones, podría reforzar la satisfacción y motivación de los empleados. Sería recomendable para la Municipalidad Distrital de Ilabaya desarrollar estrategias que promuevan una cultura de aprecio y reconocimiento más fuerte, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y escuchados, lo cual podría tener un impacto positivo en su compromiso y en el clima laboral en general.

Tabla 16

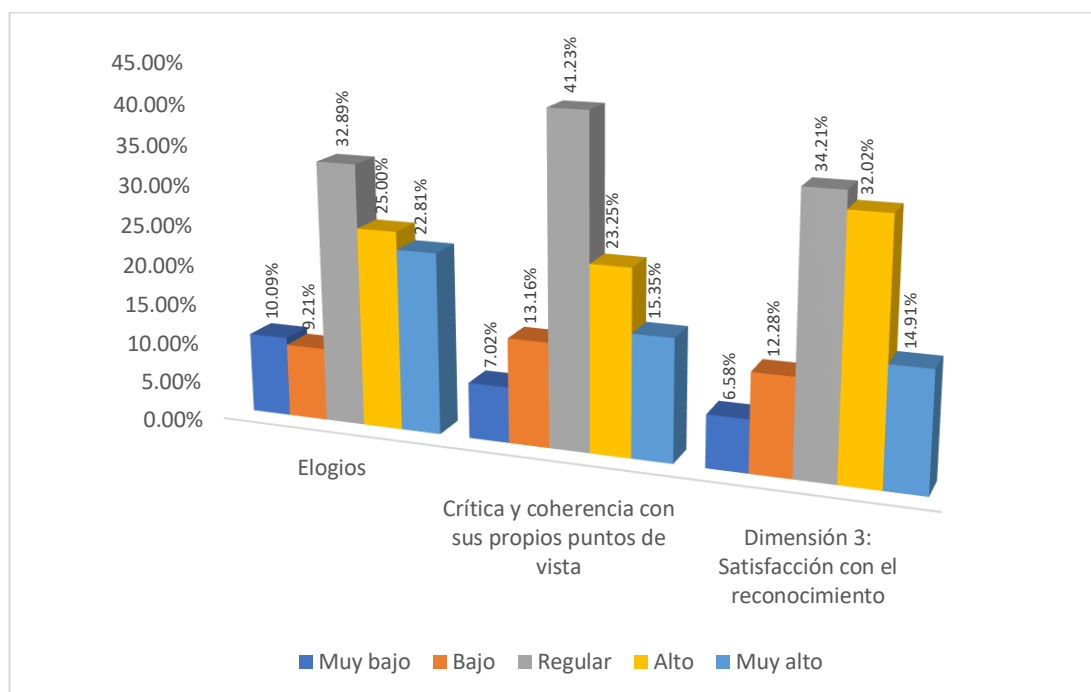
Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Elogios	10.09%	9.21%	32.89%	25.00%	22.81%
Crítica y coherencia con sus propios puntos de vista	7.02%	13.16%	41.23%	23.25%	15.35%
Dimensión 3: Satisfacción con el reconocimiento	6.58%	12.28%	34.21%	32.02%	14.91%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 9

Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.2.2.4. Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo

La "Satisfacción con los compañeros de trabajo" presenta como indicadores específicos al "Apoyo" y "Comunicación". Estos elementos son fundamentales para entender cómo las interacciones y el soporte entre colegas contribuyen a la satisfacción general en el ambiente laboral.

El indicador de "Apoyo" refleja cómo los empleados perciben el respaldo entre ellos dentro de la organización. Los datos muestran que un 21.49% de los trabajadores califican el apoyo recibido de sus compañeros como muy alto, y un 31.14% como alto, lo cual indica que una mayoría significativa siente un fuerte sentido de colaboración y soporte mutuo. Sin embargo, un 36.84% considera este apoyo como regular, y un 10.52% lo califica como bajo o muy bajo (7.89% bajo y 2.63% muy bajo), sugiriendo que, aunque hay una buena base de apoyo entre los trabajadores, hay margen para mejorar en hacer que este soporte sea percibido de manera más uniforme entre todos los empleados.

En cuanto al indicador de "Comunicación", se observa una percepción positiva, con un 31.14% de los trabajadores calificando la comunicación dentro de su equipo como muy alta y otro 31.58% como alta. Esto refleja que la mayoría de los empleados valora positivamente los canales y la eficacia de la comunicación interna en su lugar de trabajo. Aun así, un 33.33% ve la comunicación como regular y solo un 3.95% la considera baja o muy baja (3.07% bajo y 0.88% muy bajo), lo que indica que, si bien la comunicación es generalmente efectiva, aún existen oportunidades para fortalecerla y hacerla más inclusiva y abierta.

El resultado general de "Satisfacción con los compañeros de trabajo" muestra resultados positivos, con una buena parte de los empleados expresando alta satisfacción con el apoyo y la comunicación entre colegas. Esto explica que la Municipalidad Distrital de Ilabaya ha cultivado un entorno de trabajo colaborativo y comunicativo. Sin embargo, para asegurar que todos los empleados experimenten este entorno positivo de manera equitativa, sería beneficioso implementar iniciativas que promuevan aún más el apoyo mutuo y mejoren la comunicación interna. Estrategias como fomentar actividades de team building, mejorar los canales de comunicación y ofrecer formación en habilidades comunicativas pueden contribuir significativamente a elevar la satisfacción con los compañeros de trabajo, fortaleciendo así el sentido de comunidad y el bienestar general en el lugar de trabajo.

Tabla 17

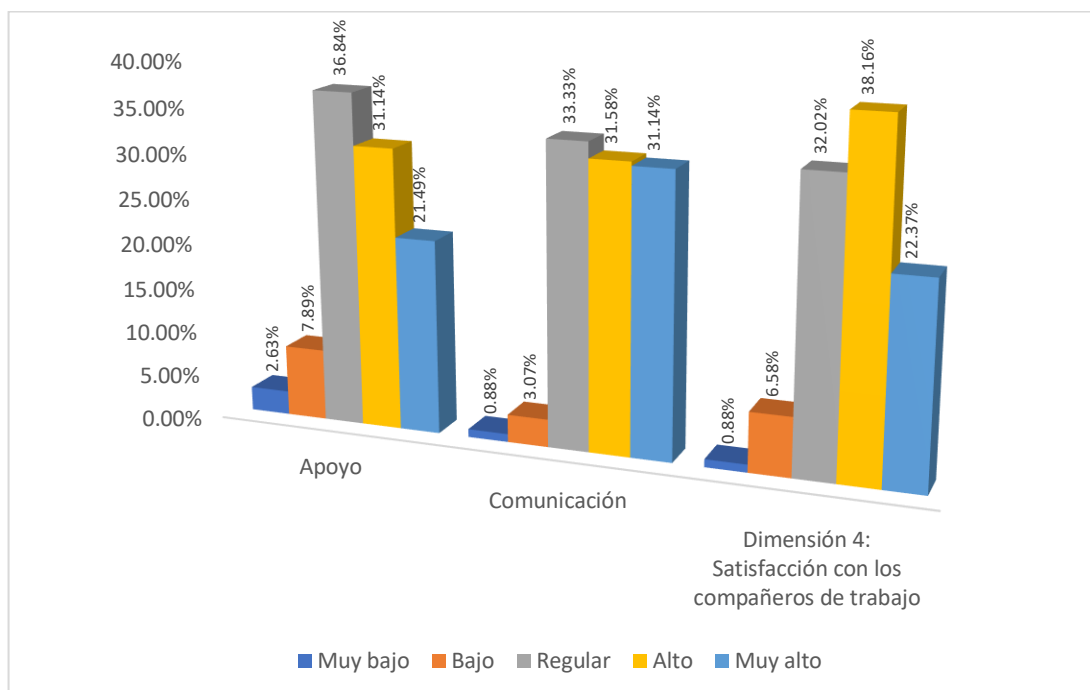
Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Apoyo	2.63%	7.89%	36.84%	31.14%	21.49%
Comunicación	0.88%	3.07%	33.33%	31.58%	31.14%
Dimensión 4: Satisfacción con los compañeros de trabajo	0.88%	6.58%	32.02%	38.16%	22.37%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 10

Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.2.2.2.5. Dimensión: Satisfacción con las condiciones de trabajo

La dimensión "Satisfacción con las condiciones de trabajo" incluye el análisis del "Horario de trabajo". Este indicador es puede para comprender cómo los empleados perciben su equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como su satisfacción con la flexibilidad de sus horarios laborales.

Los resultados indican que un 13.60% de los trabajadores califica su horario de trabajo como muy alto en términos de satisfacción, y un 22.37% lo considera alto. Esto explica que una proporción significativa de empleados está conforme con la flexibilidad y la gestión de su tiempo de trabajo, lo cual es un aspecto positivo para el bienestar general y el equilibrio vida-trabajo. Sin embargo, una mayoría, con un 38.16%, percibe su horario de trabajo como regular, lo que indica que hay una percepción de neutralidad o una aceptación pasiva hacia sus horarios actuales, posiblemente señalando un margen para mejorar en términos de flexibilidad o adaptación a las necesidades individuales.

Por otro lado, un 21.49% de los encuestados califica su horario de trabajo como bajo en satisfacción, y un 4.39% como muy bajo, lo que refleja una insatisfacción notable con respecto a los horarios de trabajo. Esta insatisfacción puede derivarse de horarios rígidos, largas horas de trabajo, o una falta de opciones como el trabajo remoto o los horarios flexibles, que han demostrado mejorar significativamente la satisfacción laboral y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El resultado de la "Satisfacción con las condiciones de trabajo", reflejada en la percepción del horario de trabajo, muestra que, aunque hay aspectos positivos en la gestión de horarios dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, existe una oportunidad clara para revisar y posiblemente modificar las políticas de horarios de trabajo. Implementar o ampliar opciones de horarios flexibles, permitir el trabajo remoto cuando sea posible, y asegurar que las jornadas laborales no sean excesivamente largas podrían ser estrategias efectivas para mejorar la satisfacción general con las condiciones de trabajo. Estas medidas no solo contribuirían a una mayor satisfacción y bienestar entre los empleados, sino que también podrían llevar a una mejora en la productividad y la retención del personal, al alinear mejor el ambiente de trabajo con las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Tabla 18

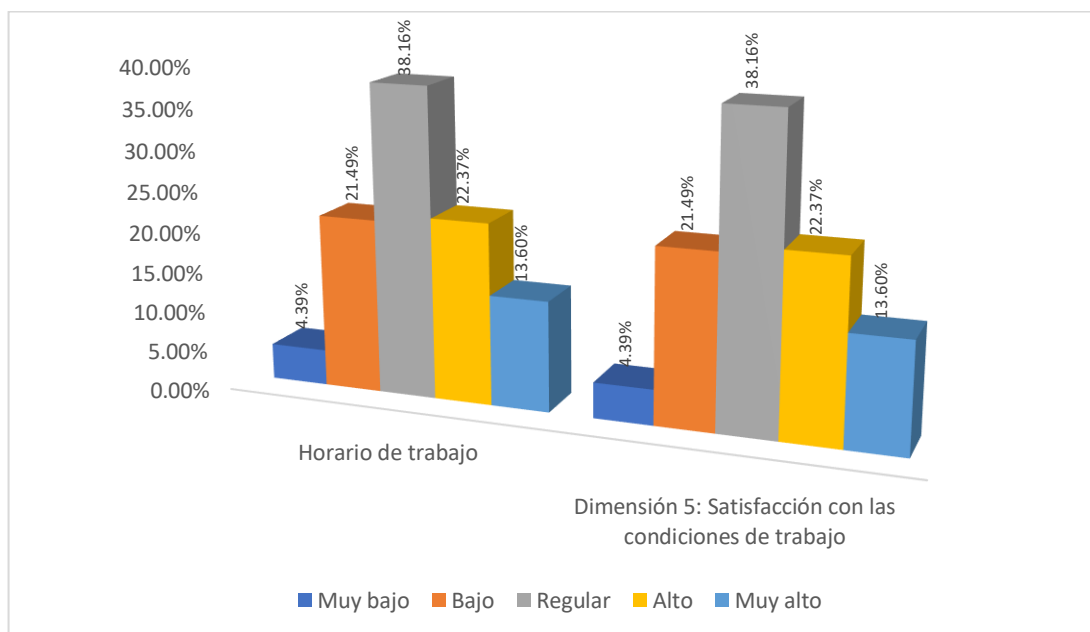
Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con las condiciones de trabajo

	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Horario de trabajo	4.39%	21.49%	38.16%	22.37%	13.60%
Dimensión 5: Satisfacción con las condiciones de trabajo	4.39%	21.49%	38.16%	22.37%	13.60%

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Figura 11

Análisis global de la Dimensión: Satisfacción con las condiciones de trabajo



Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

4.3. Verificación de hipótesis

La determinación de la prueba con mejor ajuste se establece tomando en consideración si los datos presentan o no distribución normal estadística, para lo cual, tomando en cuenta los valores registrados, y considerando que la muestra de estudio es mayor a 50 elementos, se ejecuta la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la que el criterio de decisión es:

P-valor < 0.05: No existe distribución normal

P-valor > 0.05: Existe distribución normal

El resultante de la prueba es:

Tabla 19*Prueba de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov*

		Dimensión				Variable	
		1:	2:	3:	4:	1: Gestión	Variable 2:
		Conocimiento	Motivación	Desarrollo	Consecución	de	Satisfacción
		del equipo	en el trabajo	del equipo	de objetivos	recursos	laboral
		de humanos					
N		228	228	228	228	228	228
Parámetros normales(a,b)	Media	3.82	4.07	3.04	3.39	3.50	3.54
	Desviación típica	.881	.905	1.061	1.003	.878	.926
Diferencias más extremas	Absoluta	.222	.237	.223	.197	.223	.214
	Positiva	.222	.153	.223	.197	.223	.196
	Negativa	-.184	-.237	-.194	-.183	-.208	-.214
Z de Kolmogorov-Smirnov		3.350	3.582	3.362	2.973	3.361	3.233
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Se aprecia que los valores calculados, tanto para las variables como para las dimensiones a verificar en las pruebas de correlación, no presentan distribución normal, debido a que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo cual se puede establecer que para medir la correlación es necesario aplicar una prueba no paramétrica, siendo por tanto la prueba de Rho-Spearman.

La prueba de Rho-Spearman se utiliza para determinar la existencia y la fuerza de asociación entre las dos variables, que no necesariamente siguen una distribución normal, lo que se confirmó mediante la aplicación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con un resultado menor de 0.05. Al ser una prueba no paramétrica de correlación, Rho-Spearman es particularmente útil para analizar datos ordinales o para casos en los que las asunciones de normalidad no se cumplen, permitiendo evaluar cómo la variación en una variable se asocia con la variación en la otra variable de manera monótona, ya sea en dirección positiva o negativa. Esta característica la hace una mejor opción en contextos donde los datos pueden no ajustarse a distribuciones normales y cuando se trabaja con rangos en lugar de con medidas de escala ordinales como la empleada, ofreciendo una herramienta robusta para investigar la presente investigación.

El criterio de decisión de la prueba de Rho-Spearman es:

P-valor > 0.05: No existe correlación estadísticamente significativa

P-valor < 0.05: Existe correlación estadísticamente significativa

De igual manera, los valores de interpretación del coeficiente de correlación de Rho-Spearman son (Martínez & Campos, 2015):

0 – 0.25: Escasa o nula

0.26-0.50: Débil

0.51- 0.75: Entre moderada y fuerte

0.76- 1.00: Entre fuerte y perfecta

Los resultados de las pruebas de hipótesis son presentados en los siguientes puntos.

4.3.1. Verificación de hipótesis general

La hipótesis general tiene como planteamiento:

H0: La gestión de recursos humanos no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

H1: La gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

Para verificar la hipótesis, se lleva a cabo un análisis mediante la prueba de correlación de Rho-Spearman, obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 20*Prueba de hipótesis general*

	Correlación Rho-Spearman	Variable 1: Gestión de recursos humanos
Variable 2: Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.805
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	228

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

El análisis realizado mediante la prueba de correlación de Rho-Spearman sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya para el periodo 2023 ha arrojado un p-valor de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.805. Estos resultados indican que existe una relación significativa y fuertemente positiva entre ambas variables. El p-valor obtenido, al ser menor que el umbral típico de 0.05, permite rechazar la hipótesis nula (H0), que afirmaba que no existía una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H1), confirmando que la manera en que se gestionan los recursos humanos dentro de la institución tiene una influencia significativa en el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores. El coeficiente de correlación, cercano a 1, explica que a mejoras en la gestión de recursos humanos corresponden incrementos en la satisfacción laboral, resaltando la importancia de las políticas y prácticas de recursos humanos en la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador.

4.3.2. Verificación de hipótesis específicas

4.3.2.1. Verificación de hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 tiene como planteamiento:

H0: El conocimiento del equipo no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

H1: El conocimiento del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

La confirmación de la hipótesis se realiza a través de la prueba correlación de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 21

Prueba de hipótesis específica 1

	Correlación Rho-Spearman	Dimensión 1: Conocimiento del equipo
Variable 2: Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.628
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	228

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

La prueba de correlación de Rho-Spearman aplicada para evaluar la relación entre el conocimiento del equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el periodo 2023 ha producido un p-valor de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.628. Estos resultados evidencian una relación significativa y moderadamente positiva entre el conocimiento del equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores. El p-valor obtenido indica que es altamente improbable que la relación observada se deba al azar, permitiendo rechazar la hipótesis nula (H0), que sostenía que no había una relación significativa entre estas variables. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H1), confirmando que existe una asociación significativa entre el grado de conocimiento que los trabajadores tienen de su equipo y su nivel de satisfacción laboral. El coeficiente de correlación, aunque no es extremadamente alto, señala que a medida que mejora el conocimiento y la comprensión entre los miembros del equipo, tiende a aumentar también la satisfacción laboral, destacando la importancia de fomentar un ambiente de trabajo donde el conocimiento y entendimiento mutuo sean una prioridad para incrementar la satisfacción general de los empleados.

4.3.2.2. Verificación de hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 tiene como formulación:

H0: La motivación en el trabajo no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

H1: La motivación en el trabajo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

Se emplea una prueba de correlación de Rho-Spearman para evaluar la validez de la hipótesis, y se obtiene el resultado:

Tabla 22

Prueba de hipótesis específica 2

	Correlación Rho-Spearman	Dimensión 2: Motivación en el trabajo
Variable 2: Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.656
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	228

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

La aplicación de la prueba de correlación de Rho-Spearman para investigar la relación entre la motivación en el trabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el periodo 2023 ha arrojado un p-valor de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.656. Estos hallazgos indican una relación significativa y positiva entre la motivación en el trabajo y la satisfacción laboral. El p-valor, siendo menor a 0.05, explica que la probabilidad de que esta relación sea producto del azar es prácticamente nula, lo cual permite rechazar la hipótesis nula (H0) que negaba la existencia de una relación significativa entre estas variables. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa (H1), confirmando que la motivación que los empleados experimentan en su trabajo está significativamente

relacionada con su nivel de satisfacción laboral. El coeficiente de correlación, superior al 0.5, demuestra que existe una fuerte asociación entre estas dos variables, resaltando la importancia de implementar estrategias de motivación efectivas para mejorar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

4.3.2.3. Verificación de hipótesis específica 3

La hipótesis específica 3 precisa:

H0: El desarrollo del equipo no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

H1: El desarrollo del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.

Para probar la hipótesis, se procede con la implementación de la prueba de correlación de Rho-Spearman, resultando en:

Tabla 23

Prueba de hipótesis específica 3

	Correlación Rho-Spearman	Dimensión 3: Desarrollo del equipo
Variable 2: Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0.611
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	228

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

La implementación de la prueba de correlación de Rho-Spearman para examinar la relación entre el desarrollo del equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el periodo 2023 ha revelado un p-valor de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.611. Estos resultados muestran una relación significativa y positivamente moderada entre el desarrollo del equipo y la satisfacción laboral. El p-valor, al ser inferior a 0.05, indica una

significancia estadística que permite descartar la hipótesis nula (H_0), que postulaba que no existía una relación significativa entre estas variables. Así, se acepta la hipótesis alternativa (H_1), confirmando la existencia de una conexión entre las oportunidades de desarrollo que se brindan al equipo y la satisfacción laboral de sus miembros. El coeficiente de correlación explica que a medida que se incrementan y mejoran las prácticas de desarrollo de equipo —tales como capacitaciones, mentorías y proyectos desafiantes—, también aumenta el nivel de satisfacción laboral, resaltando la relevancia de fomentar un ambiente de trabajo que priorice el crecimiento y el desarrollo profesional como un medio para mejorar el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

4.3.2.4. Verificación de hipótesis específica 4

La hipótesis específica 4 indica:

H₀: La consecución de objetivos no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya Periodo 2023.

H₁: La consecución de objetivos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya Periodo 2023.

La evaluación de la hipótesis se efectúa mediante la aplicación de la prueba de correlación de Rho-Spearman, y el resultado obtenido es:

Tabla 24

Prueba de hipótesis específica 4

	Correlación Rho-Spearman	Dimensión 4: Consecución de objetivos
Variable 2: Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.805
	Sig. (bilateral)	0.00
	N	228

Nota. Cuestionario aplicado sobre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

La aplicación de la prueba de correlación de Rho-Spearman para analizar la relación entre la consecución de objetivos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el periodo 2023 ha conducido a un p-valor de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.805. Estos resultados evidencian una relación significativa y fuertemente positiva entre alcanzar los objetivos establecidos y el nivel de satisfacción laboral de los empleados. El p-valor, notablemente inferior a 0.05, descarta la posibilidad de que la relación observada sea fruto del azar, lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) que negaba cualquier asociación significativa entre las variables en cuestión. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H_1), corroborando que la efectividad en la consecución de objetivos dentro de la organización tiene un impacto directo y significativo en cómo los trabajadores perciben su satisfacción laboral. El alto coeficiente de correlación indica que mejoras en la forma en que se logran los objetivos, ya sea a través de la claridad en la definición de metas, el apoyo en su alcance o el reconocimiento de los logros, se traducen en un incremento en la satisfacción de los empleados, resaltando la importancia de una gestión orientada a objetivos que además esté alineada con el bienestar y el reconocimiento de los trabajadores.

4.4. Discusión de resultados

La evaluación de la primera variable, "Gestión de recursos humanos", dentro de la Municipalidad Distrital de Ilabaya para el periodo 2023, desvela hallazgos significativos sobre cómo las prácticas de recursos humanos son percibidas por los empleados y cómo estas impactan su entorno laboral. Específicamente, las dimensiones de "Conocimiento del equipo" y "Motivación en el trabajo" han recibido evaluaciones positivas, con un 34.21% y un 39.04% de los trabajadores calificándolas como altas respectivamente, lo que indica una percepción favorable hacia la evaluación del desempeño y el clima laboral promovido por la organización. Estos hallazgos explican que hay un reconocimiento de los esfuerzos por fomentar un ambiente de trabajo donde se valora el desempeño y se motiva a los empleados hacia la consecución de objetivos comunes. Sin embargo, la dimensión de "Desarrollo del equipo" presentó un panorama diferente, con un 29.95% de las respuestas agrupadas en las categorías de bajo y muy bajo, lo que señala una oportunidad clara de mejora

en la frecuencia y relevancia de las capacitaciones ofrecidas por la organización. La importancia del desarrollo continuo parece no estar completamente satisfecha, lo que podría influir negativamente en la percepción general de las prácticas de gestión de recursos humanos. Asimismo, la "Consecución de objetivos" mostró un balance entre percepciones positivas y oportunidades de mejora, con un 15.35% calificándola como muy alta, pero aun así un 20.18% de las respuestas indican que hay espacio para mejorar cómo se mide y promueve la productividad individual. Estos resultados reflejan la complejidad de la gestión de recursos humanos en contextos organizacionales, donde la motivación en el trabajo y el reconocimiento del desempeño son fundamentales, pero también lo son el desarrollo profesional continuo y la claridad en los objetivos y su medición. La diversidad en la percepción de estas dimensiones explica que, mientras que algunas prácticas de gestión de recursos humanos están bien establecidas y son valoradas por los empleados, otras requieren revisión y mejora para asegurar que todos los aspectos de la gestión de recursos humanos contribuyan positivamente al ambiente laboral y al rendimiento organizacional. La gestión de recursos humanos, por tanto, emerge no solo como una función de soporte operativo, sino como un pilar estratégico que influye directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción general de los empleados, destacando la importancia de una gestión integral que aborde tanto el desarrollo profesional como la valoración y reconocimiento del desempeño.

En tanto, la segunda variable, "Satisfacción laboral", analizada en el contexto de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el periodo 2023, presenta una perspectiva multifacética de cómo los empleados perciben su entorno de trabajo en relación con varios factores importante. Los resultados de las dimensiones indican que la "Satisfacción con los compañeros de trabajo" es particularmente alta, con un 22.37% de los trabajadores expresando un nivel muy alto de satisfacción y un 38.16% un nivel alto, lo que refleja positivamente en la calidad de las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de la organización. Esta dimensión resalta la importancia de un ambiente colaborativo y de apoyo como un componente esencial para el bienestar y la satisfacción general de los empleados. Por otro lado, las dimensiones de "Satisfacción con el salario" y "Satisfacción con las condiciones de trabajo" mostraron áreas de mejora, con un 35.53% y un 38.16% de las respuestas calificándolas como regulares respectivamente. Estos hallazgos explican que, aunque

los trabajadores valoran las relaciones con sus compañeros, hay inquietudes significativas respecto a la equidad salarial y las condiciones laborales, incluyendo aspectos como los horarios de trabajo y la flexibilidad. Además, la "Satisfacción en el trabajo" reflejó un equilibrio entre la satisfacción y las áreas de mejora, con un 18.42% de respuestas muy altas y un 34.65% altas, lo que indica que muchos empleados encuentran significado y valor en sus roles, aunque persisten oportunidades para enriquecer la experiencia laboral a través de mayor aprendizaje y desarrollo profesional. La "Satisfacción con el reconocimiento" también resaltó la necesidad de fortalecer la valoración de los esfuerzos y logros de los empleados, con un 14.91% de las respuestas calificándola como muy alta y un 32.02% como alta, lo que señala la relevancia de una retroalimentación positiva y constructiva para la motivación laboral. Estos aspectos de la satisfacción laboral ponen de relieve la complejidad de gestionar eficazmente un ambiente de trabajo que no solo cumpla con las necesidades básicas de los empleados, sino que también promueva su crecimiento y desarrollo profesional, reconozca sus contribuciones y fomente relaciones de trabajo positivas y de apoyo. La satisfacción laboral emerge como un indicador del bienestar de los empleados y de la salud organizacional, resaltando la necesidad de políticas de recursos humanos que aborden integralmente estos diferentes factores para mejorar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. La implementación de estrategias dirigidas a mejorar la equidad salarial, las condiciones de trabajo, el desarrollo profesional y el reconocimiento puede contribuir significativamente a elevar los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

En tanto, los resultados obtenidos a través de la prueba de correlación de Rho-Spearman han revelado correlaciones significativas y positivas entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, confirmando que prácticas efectivas en la gestión de recursos humanos están estrechamente ligadas a la satisfacción laboral. Con coeficientes de correlación que oscilan entre 0.611 y 0.805 en las hipótesis específicas, se evidencia una relación fuerte y directa entre aspectos importantes como el conocimiento del equipo, la motivación en el trabajo, el desarrollo del equipo y la consecución de objetivos con la satisfacción laboral general de los empleados. Estos coeficientes no solo explican una asociación positiva, sino que también destacan la importancia de cada una de estas dimensiones en la creación de un ambiente de trabajo satisfactorio

y motivador. La significancia estadística de estos resultados, con p-valores de 0.00 en cada caso, refuerza la confiabilidad de estas asociaciones, permitiendo rechazar las hipótesis nulas que negaban la existencia de tales relaciones. Estos hallazgos enfatizan el rol que juega la gestión de recursos humanos en el fomento de la satisfacción laboral, resaltando que políticas y prácticas efectivas en esta área no solo mejoran la operatividad organizacional, sino que también tienen un impacto profundo y medible en el bienestar de los empleados. La correlación entre la satisfacción laboral y la gestión de recursos humanos explica que las iniciativas orientadas a mejorar el conocimiento del equipo, la motivación en el trabajo, el desarrollo profesional y la claridad en la consecución de objetivos no solo son beneficiosas para la eficiencia organizacional, sino que también son fundamentales para el mantenimiento de un ambiente laboral positivo y satisfactorio. De esta forma, la investigación destaca la interdependencia entre una gestión de recursos humanos enfocada en el desarrollo, la motivación en el trabajo y el reconocimiento de los empleados, y el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Este vínculo resalta la necesidad de estrategias de recursos humanos integrales y bien enfocadas que no solo busquen la eficacia organizacional, sino que también prioricen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, reconociendo que el capital humano no solo es fundamental para el logro de objetivos organizacionales, sino que también es el núcleo de un ambiente laboral enriquecedor y motivador.

Los resultados de la investigación se contrastaron con los antecedentes de investigación.

En cuanto a los antecedentes internacionales, la investigación realizada en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, al contrastarse con el estudio de Cueva (2023) sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A. de Riobamba, muestra similitudes notables en cuanto a la importancia de la gestión de recursos humanos en la influencia sobre aspectos importantes del entorno laboral. Ambas investigaciones concluyen que existe una relación significativa entre la gestión de recursos o talento humano y los resultados laborales, ya sea en términos de desempeño o satisfacción. Sin embargo, mientras que Cueva identificó una falta de participación activa del personal como un área crítica, sugiriendo la necesidad de diseñar estrategias para

mejorar el desempeño laboral, la investigación en Ilabaya apunta hacia la motivación en el trabajo, el desarrollo del equipo y la claridad en la consecución de objetivos como factores fundamentales. Esto resalta un punto común en la necesidad de políticas efectivas de gestión de recursos humanos que no solo promuevan el desempeño, sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, al comparar con los hallazgos de Paredes y Bustamante (2021) sobre la gestión de talento humano y la satisfacción laboral en bancos de Guayaquil, se observan paralelismos en la demostración de una conexión positiva entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Ambos estudios evidencian cómo prácticas efectivas en la gestión del talento humano pueden resultar en niveles más altos de satisfacción laboral, resaltando la correlación positiva entre estas variables. La metodología rigurosa de Paredes y Bustamante, que incluye análisis factoriales confirmatorios, refuerza la validez de estas asociaciones, similar a cómo la prueba de Rho-Spearman en la investigación de Ilabaya confirmó la relación significativa entre gestión de recursos humanos y satisfacción laboral. Estos paralelos refuerzan la comprensión de que políticas bien estructuradas y efectivas en gestión de recursos humanos son viables para el aumento de la satisfacción entre los empleados en distintos contextos organizacionales.

En contraste con Macías et al. (2020), quienes analizaron la gestión de talento humano y la satisfacción laboral en el sector de la construcción civil en Ecuador, detectando falencias en los procesos de gestión del talento humano como la ausencia de programas de motivación, la investigación en la Municipalidad Distrital de Ilabaya destaca la importancia de la motivación en el trabajo y el desarrollo del equipo como elementos vinculantes a la satisfacción laboral. Aunque ambos estudios resaltan deficiencias en la gestión de talento humano, la investigación en Ilabaya propone un enfoque más integral que no solo identifica áreas de mejora, sino que también reconoce aspectos positivos como la satisfacción con los compañeros de trabajo. Esto explica que, más allá de las falencias, existen prácticas de gestión de recursos humanos que contribuyen significativamente a la satisfacción laboral, enfatizando la necesidad de abordajes holísticos que comprendan tanto la mejora de procesos existentes como el fortalecimiento de las dinámicas positivas ya presentes en la organización.

En cuanto a los antecedentes nacionales, la investigación realizada en la Municipalidad Distrital de Ilabaya encuentra eco en los estudios nacionales como el de Chachi y Tacza (2021), quienes investigaron la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en Electro Ferro Centro (EFC), Surquillo. Ambos estudios evidencian una relación significativa y positiva entre una gestión de recursos humanos efectiva y la satisfacción laboral, destacando la correlación directa entre prácticas de recursos humanos bien implementadas y el bienestar de los empleados. La investigación de Chachi y Tacza, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.889, muestra una relación aún más fuerte que la identificada en Ilabaya, resaltando la universalidad de la influencia positiva de una gestión de recursos humanos adecuada en diferentes contextos y sectores. Este paralelismo refuerza la idea de que políticas y prácticas sólidas en la gestión de recursos humanos son viables para el incremento de la satisfacción laboral, un hallazgo consistente con las tendencias observadas en estudios realizados en diversos ámbitos laborales.

Por otro lado, la investigación de Huapaya (2021) en la Municipalidad La Victoria arrojó resultados similares, demostrando una correlación positiva y fuerte entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Este estudio, al igual que el realizado en Ilabaya, resalta la importancia de una gestión de talento humano eficaz como determinante importante de la satisfacción laboral de los empleados. La metodología cuantitativa descriptiva y el enfoque correlacional de Huapaya complementan y validan los hallazgos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, ofreciendo una visión consistente sobre el impacto significativo de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción de los trabajadores dentro del sector público.

Así mismo, el estudio de Flores (2020) sobre Tecnocar EIRL en Huánuco también encontró una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, corroborando las hipótesis planteadas mediante el estadístico Chi Cuadrado de Pearson. A pesar de la diferencia en el tamaño de la muestra y el contexto específico de una empresa del sector privado, los resultados son consistentes con los obtenidos en Ilabaya, reafirmando la relevancia de una gestión de recursos humanos orientada no solo al cumplimiento de objetivos organizacionales sino también al desarrollo y bienestar de los empleados. Estos hallazgos conjuntos explican que, independientemente del sector o la ubicación geográfica, las estrategias efectivas de

gestión de recursos humanos juegan un papel fundamental en la promoción de un ambiente laboral satisfactorio, destacando la necesidad de enfoques integrales que consideren tanto las metas organizacionales como las aspiraciones y necesidades de los trabajadores.

Respecto a los antecedentes locales, la investigación realizada en la Municipalidad Distrital de Ilabaya contrasta de manera interesante con el estudio de Fackius (2023) sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la planta pesquera Coinrefri S.R.L. en Tacna. A diferencia de los resultados obtenidos en Ilabaya, que mostraron una correlación significativa y positiva entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, el estudio de Fackius concluyó que no existía una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, con una correlación de $-0,03$. Este contraste resalta cómo el contexto y el enfoque específico de la gestión de recursos humanos pueden influir en los resultados organizacionales. Mientras que en Ilabaya se destacó la importancia de aspectos como el conocimiento del equipo, la motivación en el trabajo y el desarrollo para la satisfacción laboral, el estudio de Fackius explica que las prácticas específicas de gestión de talento humano en Coinrefri S.R.L. no se traducían directamente en mejoras perceptibles en el desempeño laboral, resaltando la necesidad de estrategias de gestión del talento humano adaptadas y bien enfocadas para lograr impactos positivos en los resultados organizacionales.

Por otro lado, el estudio de Cotrina (2022) sobre la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en Mega Pesca S.A. refleja hallazgos similares a los de Ilabaya, donde se estableció una relación significativa entre prácticas efectivas de gestión del talento humano y niveles elevados de satisfacción laboral. Ambas investigaciones confirman la hipótesis de que una gestión del talento humano bien implementada es puede para mejorar la satisfacción de los empleados, ofreciendo evidencia adicional de la importancia de políticas y prácticas de recursos humanos que fomenten un entorno de trabajo positivo y motivador. Este paralelo refuerza la idea de que las inversiones en gestión del talento humano pueden ser decisivas para cultivar la satisfacción y el compromiso de los empleados en una variedad de contextos organizacionales.

Finalmente, la investigación de Pacco (2018) sobre la incidencia de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa, en Tacna, también encuentra resonancia con los resultados de Ilabaya, demostrando que prácticas efectivas de gestión de recursos humanos inciden significativamente en el clima laboral. Similar a los hallazgos de Ilabaya en cuanto a satisfacción laboral, el estudio de Pacco evidencia cómo una gestión de recursos humanos adecuada contribuye a mejorar el ambiente de trabajo. Ambos estudios resaltan la relevancia de la gestión de recursos humanos no solo para el desempeño organizacional sino también para el bienestar de los empleados, destacando la gestión de recursos humanos como un pilar fundamental para el desarrollo de un clima laboral positivo y la satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

Primera

Se determinó que la gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, dado el p-valor menor de 0.05 según la prueba de Rho-Spearman. Con ello se explicó que la gestión de recursos humanos, según el conocimiento del equipo, motivación en el trabajo, desarrollo del equipo y consecución de objetivos, están asociadas con la satisfacción laboral, que comprende factores como la satisfacción en el trabajo, satisfacción con el salario, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción con los compañeros de trabajo y satisfacción con las condiciones de trabajo.

Segunda

El conocimiento del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya en el periodo 2023, evidenciada por un valor de significancia menor a 0.05 en la prueba de Rho-Spearman. El análisis de los indicadores de esta dimensión, como la evaluación del desempeño, revela que el entendimiento y apreciación mutua dentro de los equipos de trabajo contribuyen significativamente a la satisfacción laboral general.

Tercera

La motivación en el trabajo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023, confirmado por un valor de significancia menor de 0.05 según la prueba de Rho-Spearman. Este vínculo destaca el clima laboral como un indicador crucial dentro de la dimensión de motivación en el trabajo que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados.

Cuarta

El desarrollo del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, verificada por la prueba de Rho-Spearman con un valor de significancia menor de 0.05. Los indicadores de esta dimensión, como las capacitaciones completadas, muestran que el desarrollo profesional continuo y las oportunidades de crecimiento

son elementos esenciales que impactan positivamente en la satisfacción laboral.

Quinta

La consecución de objetivos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023, con un valor de significancia menor de 0.05 en la prueba de Rho-Spearman. Esto implica que la percepción de productividad por empleado y la calidad del trabajo, como indicadores de la consecución de objetivos, están fuertemente vinculados a la satisfacción laboral.

SUGERENCIAS

Primera

Se sugiere a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos y SERVIR, implementar un sistema de gestión de recursos humanos más integrado y centrado en el bienestar del trabajador. Esto debería incluir la implementación de programas reconocidos por SERVIR para el reconocimiento del desempeño y la promoción de un clima laboral positivo. Además, se deben desarrollar políticas claras para el crecimiento profesional y el desarrollo de los empleados, asegurándose de que estas iniciativas estén alineadas con las directrices nacionales para la gestión pública.

Segunda

Es recomendable que la Gerencia de Administración y Finanzas mediante la Unidad de Recursos Humanos fomente una cultura que valore el conocimiento mutuo y la apreciación dentro de los equipos de trabajo, organizando actividades de integración y capacitaciones que estén en línea con las normativas de SERVIR. Implementar un sistema de evaluación del desempeño con feedback de 360 grados también ayudará a mejorar el entendimiento y valoración mutua entre los trabajadores, fortaleciendo la satisfacción laboral general.

Tercera

Se aconseja a la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos se desarrolle y aplique estrategias de motivación que alineen con las políticas de SERVIR, creando un ambiente de trabajo más estimulante y positivo. Esto podría incluir incentivos basados en el rendimiento, oportunidades de desarrollo de carrera supervisadas por SERVIR, y la mejora del clima laboral a través de una gestión efectiva de conflictos y la promoción de una comunicación abierta y constructiva.

Cuarta

La Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos, debería invertir en el desarrollo continuo del equipo, ofreciendo oportunidades regulares de capacitación y desarrollo profesional que cumplan con los

estándares y recomendaciones de SERVIR. Esto podría incluir la creación de planes de desarrollo individualizados, el acceso a cursos y seminarios en línea, y programas de mentoría que faciliten el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Quinta

Para mejorar la relación entre la consecución de objetivos y la satisfacción laboral, se recomienda que la Gerencia de Administración y Finanzas, en colaboración con la Unidad de Recursos Humanos y con SERVIR, establezca sistemas de evaluación y reconocimiento que enfatizan la claridad de los objetivos y la valoración de los logros. Deberían establecerse objetivos claros y medibles, acompañados de un sistema de recompensas y reconocimientos que celebre los éxitos para reforzar la motivación y la satisfacción de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aoki, M. (1988). *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge University Press.
- Apprecio. (19 de julio de 2023). *Satisfacción laboral: El 36% de los peruanos no se sienten motivados en su trabajo*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/en-peru-el-36-de-los-trabajadores-no-se-sienten-motivados-con-su-labor/>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (12th ed.)*. Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice (6th ed.)*. Palgrave.
- Budhwar, P., & Debrah, Y. (2001). *Human Resource Management in developing countries*. Routledge.
- Caballana. (2001). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*. México: Trillas.
- Chachi, Y., & Tacza, M. (2021). *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral en el área comercial de la empresa Electro Ferro Centro (EFC) ”- Surquillo 2020*. Universidad Científica del Sur. Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (Vol. 1)*. DF México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 3era Ed.* México: McGraw Hill.
- Cotrina, M. (2022). *La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Empresa Exportadora Mega Pesca S.A. en el año 2021*. Universidad Privada de Tacna.
- Cuesta. (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Cueva, C. (2023). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral del hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ. S.A de Riobamba*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Dawis, R., & Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, EEUU: University of Minnesota Press.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource

- management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. . *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). *Job Satisfaction: a meta analysis f. Stabilities*. . Alemania: *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504. .
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Fackius, J. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la planta pesquera Coinrefri S.R.L., Tacna, 2022*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Flores, I. (2020). *La gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Tecnocar EIRL. Huánuco, 2020*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Lima.
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales, N°33*.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herzberg. (1959). *The Motivation to work*. EEUU: Deusto.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Huapaya, J. (2021). *Gestión de talento humano y satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad La Victoria, 2020*. Universidad Alas Peruanas. Lima.
- Jericó, P. (2011). *La Nueva gestión del talento*. Madrid: Printice Hall. Pearson Educación.
- Judge, T., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., & Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: a cross-cultural review.*" In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. Sage Publications.
- Lastras, S. (06 de febrero de 2018). *Las 4 dimensiones en la gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de https://hrlab.audalianexia.com/blog/las-4-dimensiones-en-la-gestion-de-recursos-humanos/?fbclid=IwAR3NZw5CCglZoPLePqCDjbEh7NGccBNT033HC6KTgKist-PgU7Mb_cgoCyA

- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/Cole.
- Locke. (1976). *La naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo*. En MD Dunnette (Ed.), *Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1976). *La naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo*. En MD Dunnette (Ed.), *Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* " In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Macías, M., Ruiz, S., & Valdivieso, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial. Ecuador*, *XLI*(2), e4122.
doi:<https://www.redalyc.org/journal/3604/360464740011/html/>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management (7th ed.)*. McGraw-Hill.
- Pacco, M. (2018). *Gestión de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna*. Universidad Privada de Tacna.
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) en una muestra de trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista de la Facultad de Psicología U.R.P.* 27-34, 9(1).
- Panamericana Noticias. (2023). *Aumenta el descontento laboral en peruanos: tres de cada 10 trabajadores están satisfechos con su salario*. Obtenido de <https://panamericana.pe/nacionales/391183-aumenta-descontento-laboral-peruanos-tres-10-trabajadores-contentos-salario>
- Paredes, P., & Bustamante, J. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy. Guayaquil*(5), 44-61.
doi:<https://doi.org/10.47058/joa5.4>. ISSN 2707-0301
- Quarstein, V., McAfee, R., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.

Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2017). *Human Resource Management (10th ed.)*. Pearson.

Ulrich, D. (2013). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, PERIODO 2023.”

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	FORMULACION DE HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1	Tipos de Investigación: Investigación Básica de enfoque cuantitativo Nivel de la investigación: Descriptivo, Relacional. Diseño de Investigación: No experimental, transversal
¿Cómo la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?	Determinar como la gestión de recursos humanos está relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	La gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	GESTION DE RECURSOS HUMANOS Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del equipo • La Motivación en el trabajo • Desarrollo del equipo • Consecución de objetivos 	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable 2	Fuente de los datos: Primaria Técnicas de Recolección de Datos: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Test estadístico: Correlación, Rho de Spearman Población: 560 trabajadores de la
a) ¿Cómo el conocimiento del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?	a) Establecer como el conocimiento del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	a) El conocimiento del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	SATISFACCION LABORAL Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con el trabajo • Satisfacción con el salario • Satisfacción con el reconocimiento • Satisfacción con los compañeros de trabajo • Satisfacción con las condiciones de trabajo 	
b) ¿Cómo la motivación en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?	b) Analizar como la motivación en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	b). La motivación en el trabajo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.		

c) ¿Cómo el desarrollo del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?	c). Determinar como el desarrollo del equipo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	c) El desarrollo del equipo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.		Municipalidad Distrital de Ilabaya. Muestra: 228 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.
d). ¿Cómo la consecución de objetivos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023?	d) Analizar como la consecución de objetivos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Periodo 2023.	d) La consecución de objetivos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya Periodo 2023.		

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2: Operacionalización de Variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variables
Variable 1: Gestión de recursos humanos	Es el conjunto de actividades dirigidas a atraer, desarrollar y mantener un grupo efectivo de empleados que permita a la organización alcanzar sus objetivos (Torrington y otros, 2017).	Conocimiento del equipo	Evaluación de desempeño 360°	Cuantitativa
		Motivación	Clima laboral	
		Desarrollo del equipo	Capacitaciones completadas	
		Consecución de objetivos	Productividad por empleado Calidad del trabajo	
Variable 2: Satisfacción laboral	Incluye sentimientos multifacéticos sobre el trabajo de una persona, y que estos sentimientos son especialmente importantes para la percepción de su bienestar general (Judge y otros, 2001).	Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de aprendizaje Carga de trabajo	Cuantitativa
		Satisfacción con el salario	Monto percibido Equidad y distribución	
		Satisfacción con el reconocimiento	Elogios Críticas y coherencia con sus propios puntos de vista	
		Satisfacción con los compañeros de trabajo	Apoyo Comunicación	
		Satisfacción con las condiciones de trabajo	Horario de trabajo	

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3: Instrumentos de Investigación

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUCCIONES:

Estimada/o servidor de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, el presente cuestionario tiene como finalidad evaluar su percepción respecto a la "Gestión de recursos humanos" que se desarrolla en su institución, en calidad de servidor público. Para ello, se requiere que por favor marque con una "X" sobre la casilla que represente mejor su percepción, donde:

LEYENDA:

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

CONOCIMIENTO DEL EQUIPO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Evaluación de desempeño 360°		1	2	3	4	5
1	¿Se evalúa el desempeño de su equipo de trabajo?					
2	¿Sus compañeros de trabajo se interesan en nuevos conocimientos para desempeñarse mejor en el trabajo?					
3	Aparte de cumplir con las obligaciones de cada uno ¿sus compañeros son colaboradores?					
MOTIVACION EN EL TRABAJO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Clima laboral		1	2	3	4	5
4	¿En el puesto laboral que desempeña se fomenta la motivación y el compromiso con las tareas encomendadas?					
5	¿Existe un sentido de solidaridad en el ambiente de trabajo?					
6	¿La relación laboral de los trabajadores con los niveles jerárquicos superiores son fluidos y cordiales?					
DESARROLLO DEL EQUIPO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N° de capacitaciones completadas		1	2	3	4	5
7	¿Las capacitaciones al personal son frecuentes?					
8	¿Las capacitaciones proporcionadas por su institución han sido de importancia y trascendencia para su desarrollo profesional y el de sus compañeros de trabajo?					
9	¿Considero que la institución ofrece una diversidad de oportunidades de capacitación?					
CONSECUION DE OBJETIVOS		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Productividad por empleado		1	2	3	4	5
10	¿Su centro laboral aplica métodos y/o técnicas para medir mi productividad?					
11	¿En su centro laboral le proporcionan los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo?					
12	¿Su institución reconoce y premia la productividad de los trabajadores?					
Calidad de trabajo						
13	Al realizar sus funciones ¿Considera que con su trabajo ha alcanzado los objetivos específicos de su área?					
14	El logro de las metas programadas, ¿le ha merecido felicitaciones por la calidad de su trabajo?					
15	En su institución ¿Se promueve la mejora continua en las diferentes áreas?					

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES:

Estimada/o servidor de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, el presente cuestionario tiene como finalidad evaluar su percepción respecto a la "Satisfacción laboral" que presenta en su institución, en calidad de servidor público. Para ello, se requiere que por favor marque con una "X" sobre la casilla que represente mejor su percepción, donde:

LEYENDA:

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

SATISFACCION EN EL TRABAJO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Oportunidades de aprendizaje		1	2	3	4	5
1	¿La institución le brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional?					
2	¿La institución estimula su aprendizaje en relación al cargo que desempeña?					
3	¿La institución apoya su desarrollo profesional a través de cursos, talleres o programas de estudio?					
Carga de trabajo						
4	¿Considero que su jefe inmediato le asigna una carga laboral razonable?					
5	¿La cantidad de trabajo que se me asigna es manejable y justa?					
6	¿Cumple con su carga laboral dentro del horario de trabajo?					
SATISFACCION CON EL SALARIO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Monto percibido		1	2	3	4	5
7	¿Estoy satisfecho con la compensación actual que percibo considerando mis responsabilidades?					
8	¿Considero que el salario es competitivo comparado con el del mercado laboral?					
9	¿La institución le ofrece beneficios y/o incentivos adicionales por la calidad de los trabajos realizados?					
Equidad y distribución						
10	¿La carga laboral y las responsabilidades se distribuyen equitativamente dentro de su equipo?					
11	¿La equidad en el trato y las oportunidades de promoción en su institución las considera justas?					
12	¿Son transparentes las decisiones que toma su jefe inmediato?					
SATISFACCION CON EL RECONOCIMIENTO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Elogios		1	2	3	4	5
13	¿Ha recibido reconocimiento o elogio por su buen desempeño laboral por parte de su jefe inmediato?					
14	¿El reconocimiento que ha recibido lo motiva a mejorar su rendimiento laboral?					
15	¿Se siente valorado en su institución?					
Criticas y coherencia con sus propios puntos de vista						
16	¿La institución considera sus críticas y/o sugerencias en su puesto laboral?					
17	¿Se siente cómodo compartiendo sus opiniones, incluso cuando estas difieren de los demás?					
18	¿Considera que su punto de vista es tomado en cuenta en las decisiones que afectan a su rendimiento laboral?					

SATISFACCION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
apoyo		1	2	3	4	5
19	¿Su jefe inmediato le ofrece el apoyo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva?					
20	¿Considera que su institución se preocupa por mi bienestar general y satisfacción laboral?					
21	¿Ha recibido apoyo y cooperación de sus compañeros de trabajo en proyectos y tareas diarias?					
comunicación						
22	¿Se utilizan diversos canales de comunicación interna en su área? (llamadas telefónicas, correo electrónico, chat)					
23	¿Recibe información clara y a tiempo sobre cambios y decisiones que afectan su trabajo?					
24	¿Se siente cómodo comunicándome con su jefe inmediato o equipo de trabajo sobre inquietudes laborales y diligencias?					
SATISFACCION CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Horario de trabajo		1	2	3	4	5
25	¿Se siente satisfecho con su horario de trabajo?					
26	¿El horario de trabajo le permite suficiente flexibilidad para atender necesidades personales o familiares?					
27	¿Su institución ofrece opciones de horario flexible o trabajo remoto que benefician sus requerimientos de tiempo?					
<i>Gracias por su colaboración.</i>						

Anexo 4: Validez y Confiabilidad del Instrumento de Investigación**Validación de los instrumentos****CONSTANCIA DE VALIDACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Walther Arturo Bueno Mariaca, de profesión Contador Público, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 44500291, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, PERIODO 2023".

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Marzo del 2024.


.....
Número de DNI 44500291



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Walther Arturo Bueno Mariaca
- 1.2. Grado Académico: Maestro en Administración y Dirección de Empresas
- 1.3. Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento: NATHALY ROCIO ALE CASILLA
- 1.8. Carrera Profesional: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Mal	Malo	Regular	Bueno	Muy Buen
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa:

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____

Tacna, 10 de marzo del 2024

Firma



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS



Quien suscribe, Luis Celerino Catacora Lira, **de profesión** Economista, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 00422871, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE ILABAYA, PERIODO 2023".

Constancia que se expide en Tacna, el 09 del mes de marzo del 2024.

Nombre: Luis Celerino Catacora Lira
DNI N° 00422871
Teléfono: 955530141



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): LUIS CELERINO CATACORA LIRA
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION
- 1.3. Profesión: ECONOMISTA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento: NATHALY ROCIO ALE CASILLA
- 1.8. Carrera Profesional: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS


II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: _____
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

Tacna, 09 de marzo de 2024


 Nombre: Luis Celerino Catacora Lira
 DNI N° 00422871
 Teléfono: 955530141



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Gerardo Renato Arias Vascones, **de profesión** Contador Público, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 44738152, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, PERIODO 2023".

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de marzo del 2024.

Nombre: Gerardo Renato Arias Vascones
DNI N° 44738152
Teléfono: 952005866



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante (Experto):** Gerardo Renato Arias Vascones
- 1.2. **Grado Académico:** Maestro en Gestión y Políticas Públicas
- 1.3. **Profesión:** Contador Público
- 1.4. **Institución donde labora:** UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. **Cargo que desempeña:** DOCENTE
- 1.6. **Denominación del Instrumento:** CUESTIONARIO
- 1.7. **Autor del instrumento:** NATHALY ROCIO ALE CASILLA
- 1.8. **Carrera Profesional:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: _____
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____ NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

Nombre: Gerardo Renato Arias Vascones
 DNI N° 44738152
 Teléfono: 952005866

APÉNDICE

Apéndice A: Solicitud Dirigida a la Municipalidad

SOLICITA (O): PERMISO PARA APLICAR ENCUESTAS DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SR. ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA
ING. JUAN SANTOS ORDOÑEZ MIRANDA

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA
TRÁMITE DOCUMENTARIO

14 MAR 2024
11614
RECIBIDO 14.02

Yo, Nathaly Rocio Ale Casilla Identificado con DNI N° 48181373, Domiciliado en Calle Arequipa, S/N, C.P. Borogueña - Distrito de Ilabaya - Provincia Jorge Basadre - Departamento de Tacna, ante Ud. Respetuosamente me presento y expreso lo siguiente:

Que, habiendo culminado la carrera profesional de Contabilidad en la Universidad Privada de Tacna, solicito a su despacho se me otorgue el permiso para la aplicación de encuesta al PERSONAL ADMINISTRATIVO que labora en esta prestigiosa institución con el fin de realizar el trabajo de investigación denominado: **“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, PERIODO 2023”** para optar el título profesional de CONTADOR PUBLICO.

POR LO TANTO:

Sin otro en particular, me despido cordialmente esperando contar con lo solicitado y se me pueda brindar las facilidades del caso.

Ilabaya, 13 de marzo del 2024


Bach. Nathaly Rocio Ale Casilla
DNI: 48181373
Cel. 925568337