



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“GESTIÓN GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTERMETALS R&D S.A.C.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autores:**

Br. Rocío Mayela Hinostraza Llanco  
Br. Mónica Elizabeth Romero Vásquez

**Asesora:**

Lic. María Jeanett Ramos Cavero

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachiller **Nombres y Apellidos**, denominada:

“GESTIÓN GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DE LA EMPRESA INTERMETALS R&D S.A.C.”

---

María Jeanett Ramos Cavero  
**ASESORA**

---

Augusto Javes Sanchez  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

William Cruzado Pérez  
**JURADO**

---

Oscar Vargas Rodríguez  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A: mi familia por el apoyo constante e incondicional que siempre me han brindado, cuando estado a punto de caer ellos fueron mi fortaleza, a mi padre el mejor ejemplo que desde niña me enseñó a ser perseverante y con humildad lograr lo que me propongo, a mi novio por el inmenso apoyo incondicional que me brindado, a mi pedacito de cielo que viene en camino. (Rocío Hinostroza)

A: Dios, a mis padres Ramiro y Teófila por darme la oportunidad de ser profesional, a mi hijo Joaquín por qué llegaste a mi vida para enseñarme ser fuerte, a mi esposo y mi familia por la confianza y su ayuda incondicional. (Mónica Romero)

## AGRADECIMIENTO

A: Dios por ser nuestro guía en el trayecto de nuestras vidas, a nuestros padres, hijos, esposos y familiares por el inmenso cariño y apoyo incondicional. A la Universidad, a los profesores, en especial a Marino García, Oscar Rodríguez, Jeanett Ramos, la coordinadora Ornella Lambruschini y el director Augusto Javes por sus enseñanzas durante el periodo de formación profesional. Finalmente agradecer a la empresa Intermetals por darnos acceso a la información requerida para nuestra investigación (Rocío Hinostroza y Mónica Romero).

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	.....	III.
AGRADECIMIENTO	.....	IV.
ÍNDICE DE CONTENIDOS	.....	V.
ÍNDICE DE TABLAS	.....	VI.
ÍNDICE DE GRÁFICOS	.....	VII.
RESUMEN	.....	VIII.
ABSTRACT	.....	IX.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Formulación Del Problema .....	14
1.2.1. <i>Problema específico</i> .....	14
1.3. Justificación .....	15
1.4. Limitaciones .....	16
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	16
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes .....	17
2.1.1. <i>Internacional</i> .....	17
2.1.2. <i>Nacional</i> :.....	25
2.2. Bases Teóricas .....	30
2.2.1. <i>Satisfacción laboral</i> .....	30
2.2.1.1. <i>Factores que influyen en la satisfacción laboral</i> .....	31
2.2.1.2. <i>Cultura y equilibrio entre trabajo y vida personal</i> .....	36
2.2.1.3. <i>Teorías vinculadas a la satisfacción laboral</i> .....	36
2.2.1.4. <i>Satisfacción laboral y la motivación</i> .....	39
2.2.1.5. <i>Las principales causas de la insatisfacción laboral</i> .....	41
2.2.1.6. <i>Formas de transmitir mensajes de satisfacción:</i> .....	43
2.2.1.7. <i>Formas en que los empleados muestran su insatisfacción</i> .....	46
2.2.1.8. <i>Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más provechosos a las empresas</i> .....	51
2.2.2. <i>Gestión Gerencial</i> .....	54
2.2.2.1. <i>Concepto de gestión</i> .....	56
2.2.2.2. <i>Significado de Gerencia</i> .....	56
2.2.2.3. <i>Las funciones específicas del gerente</i> .....	57
2.2.2.4. <i>Cómo deben gestionar los gerentes</i> .....	58
2.2.2.5. <i>Los gerentes como tomadores de decisiones</i> .....	61
2.2.2.6. <i>Toma de decisiones organizacionales</i> .....	62
2.2.2.7. <i>Los gerentes y la comunicación:</i> .....	65
2.2.2.8. <i>Los tipos de comunicación organizacional:</i> .....	66
2.2.2.9. <i>Importancia de la comunicación interpersonal</i> .....	67
2.2.2.10. <i>Los gerentes como líderes:</i> .....	71
2.2.2.11. <i>Perspectivas contemporáneas del liderazgo.</i> .....	75
2.2.2.12. <i>Teorías del liderazgo</i> .....	78
<i>Robbins &amp; Coulter (2014).</i> .....	80
2.2.2.13. <i>Estrategias y diseño organizacional según Richard Daft:</i> .....	80
2.2.3. <i>Definición de términos básicos</i> .....	82
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS .....</b>	<b>83</b>
3.1. Formulación de las Hipótesis.....	83
3.1.1. <i>Hipótesis General</i> .....	83
3.1.2. <i>Hipótesis específica</i> .....	83

3.1.3.	<i>Operacionalización de variables</i> .....	84
3.1.3.1.	<i>Variable independiente (VI): Gestión Gerencial</i> .....	84
3.1.3.2.	<i>Variable dependiente (VD): Satisfacción laboral</i> .....	85
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>86</b>
4.1.	Tipo de diseño de investigación. ....	86
4.2.	Material de estudio.....	86
4.2.1.	<i>Unidad de estudio.</i> .....	86
4.2.2.	<i>Población.</i> .....	87
4.2.3.	<i>Muestra</i> .....	87
4.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos. ....	87
4.3.1.	<i>Para recolectar datos.</i> .....	87
4.3.2.	<i>Para analizar información</i> .....	87
4.3.3.	<i>Análisis de fiabilidad</i> .....	89
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>DESARROLLO DE RESULTADOS</b> .....	<b>90</b>
5.1.	Análisis inferencial - Prueba de hipótesis .....	100
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>103</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO 8.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO 9.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>iv</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pg.
<b>Gráfico N° 1.</b> Gestión Gerencial .....	82
<b>Gráfico N° 2.</b> Toma de decisiones.....	83
<b>Gráfico N° 3.</b> Los gerentes y la comunicación.....	84
<b>Gráfico N° 4.</b> Liderazgo.....	85
<b>Gráfico N° 5.</b> Trabajo en equipo.....	86
<b>Gráfico N° 6.</b> Satisfacción laboral.....	87
<b>Gráfico N° 7.</b> Identidad con la empresa.....	88
<b>Gráfico N° 8.</b> Políticas administrativas.....	89
<b>Gráfico N° 9.</b> Beneficio y condiciones laborales.....	90
<b>Gráfico N° 10.</b> Desarrollo personal.....	91

## RESUMEN

La presente investigación designada. “Gestión gerencial y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC”. Tiene como objetivo general identificar de qué manera la gestión gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores. Motivo por el cual se describe las dos variables. En la variable gestión gerencial se describe las dimensiones tales como, toma de decisiones, la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Como también, en la variable dependiente satisfacción laboral, las dimensiones desarrolladas son las políticas administrativas, identidad con la empresa, beneficios laborales y desarrollo personal. Asimismo, el instrumento que se utilizó fue de cuestionario de escala de Likert para la recolección de datos, los cuales fueron tabulados en el programa SPSS. La población estuvo conformada por los 25 trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC, asimismo fueron tomados en su totalidad para la muestra, sin hacer uso de la estadística. La metodología es básica, diseño no experimental, alcance explicativo. En conclusión, la empresa no está debidamente organizada y estructurada, dado que no cuenta con los documentos de gestión, como políticas administrativas, organigrama funcional, manual de funciones. No hacen uso de la tecnología de información para comunicarse y desarrollar las actividades.

## ABSTRACT

The present investigation designated. "Managerial management and its influence in the labor satisfaction of the workers of the company Intermetals R & D SAC". Its general objective was to identify how management management influences workers' job satisfaction. Reason by which the two variables are described. In the managerial variable, the dimensions such as decision making, communication, leadership and teamwork are described. As also, in the dependent variable, job satisfaction, the dimensions developed are administrative policies, identity with the company, labor benefits and personal development. Likewise, the instrument that was used was a Likert scale questionnaire for data collection, which were tabulated in the SPSS program. The population was formed by the 25 workers of the company Intermetals R & D SAC, likewise they were taken in their entirety for the sample, without making one of the statistics. The methodology is basic, non-experimental design, explanatory scope. In conclusion, the company is not properly organized and structured, since it does not have the management documents, such as administrative policies, functional organization chart, and functions manual. They do not use information technology to communicate and develop activities.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

En la actualidad los trabajadores son el capital humano, ya que refleja una perspectiva diferente al resto, ello conlleva a que muchas empresas aún no reconozcan la importancia de la participación de los colaboradores (Pérez, 2016).

El gerente es el que orienta y dirige a su equipo con el propósito de ser buen líder, el cual implica tener buena comunicación, motivar a sus colaboradores incorporándose en la toma de decisiones; asimismo, es importante que los gerentes identifiquen las necesidades personales y laborales de cada miembro de su equipo. De cierto modo los gerentes de las organizaciones tienen la responsabilidad de lidiar con los problemas y proponer mejoras que aquejan a sus colaboradores, brindándole calidad de vida, capacitaciones y actualizaciones constantes para que el trabajador pueda desarrollar sus habilidades sin ningún contratiempo.

En noviembre López (2015) en la publicación denominada los países con los trabajadores más satisfechos del mundo, estudio realizado por la empresa Sueca Universum que realiza el Workforce happiness Index (índice de felicidad laboral), donde participaron 255 mil profesionales de 55 países, identificaron que los países con trabajadores más satisfechos lo ocupan, en primer lugar, Bélgica, seguido por Noruega y Costa Rica, en el último lugar se encuentra Japón. Los resultados están enfocados principalmente a ciertos aspectos fundamentales como, los salarios altos, horas extras, flexibilidad de horario; ambiente amigable, así como también, tener una misión clara, retroalimentación, darles propiedad a los empleados para que puedan enfrentar y

solucionar sus problemas, dejar que hablen entre sí, incentivar el equipo y brindarles un seguro médico.

Supera (2014) realizó una investigación para identificar si los trabajadores se sienten valorados en la empresa en la que trabajan, donde participaron 1500 trabajadores de las empresas de Arequipa, Chiclayo y Lima; en el rubro de minería, banca, retail, telecomunicaciones y servicios. En el cual indica que el 71% de colaboradores no se sienten valorados por la empresa en el que trabajan, principalmente se debe a un clima laboral inadecuado, poco apoyo hacia los trabajadores, la mala comunicación de jefe a empleado. Como también la falta de capacitaciones, los salarios bajos generan insatisfacción laboral.

La empresa Intermetals R&D SAC de constitución privada, ubicado en el distrito de San Martín de Porres, provincia de Lima, perteneciente al sector de la industria metalmecánica. Fundado el 15 septiembre del 2009 por los hermanos Ramírez. Gisella Ramírez la administradora, Genin Ramírez jefe de operaciones y un personal de apoyo que se encargó de facturación y sistemas; en la actualidad cuenta con 25 trabajadores entre administrativos y de operaciones, asimismo, tiene una planta de producción en Ventanilla. Intermetals se dedica a la fabricación y comercialización de elementos de sujeción y ajustes; es decir, transformación del fierro en pernos, tuercas, arandelas, ángulos, estructuras y/o según el cliente lo requiera. Sus principales clientes son las mineras, refinería de Talara, GYM, Cosapi, JJC, etc. A partir del 2013 los ingresos y las ventas de la empresa fueron disminuyendo a consecuencia de la desaceleración de la economía del Perú según la publicación del diario el Comercio (2018) se observó que el PBI fue decreciendo, 5.8% en el 2013, 2.4% en el 2014, 3.3% 2015, 4% en el 2016 y 2.5% en el 2017. El 70 % de las empresas del rubro de la metalmecánica son informales, no están debidamente organizados y muchos de ellos no

se adaptan a los cambios, es decir, no hacen uso de las herramientas para mejorar la gestión gerencial, la tecnología para reestructurar los procesos en las diferentes áreas.

La empresa Intermetals en los últimos años ha enfrentado situaciones críticas internas propias que se ha visto reflejado en la gestión gerencial impactando en la satisfacción laboral, ello conlleva que en los últimos dos años incrementó la rotación del personal, es decir, se elevó la frecuencia de renuncias de los trabajadores, principalmente se debe a la falta de confianza para la delegación de funciones, la organización no cuenta con documentos de gestión, todas las actividades están centralizadas en la gerencia, el cual genera mucha centralización en los procesos. Esporádicamente cuando el gerente decide delegar funciones, no muestra satisfacción con los resultados y genera incomodidad en el trabajador cohibiéndolos en tomar iniciativas. La gerencia está orientada únicamente a la prioridad de los resultados en función a las ventas e ingresos, sin considerar el adecuado manejo de una buena gestión gerencial para con su personal.

En el área administrativa son diez trabajadores de los cuales seis son estudiantes que trabajan jornadas completas, sin embargo, sus sueldos son de practicantes, tienen contratos por locación de servicio sin ningún tipo de seguro y beneficios sociales, ello genera insatisfacción en el colaborador, el cual se refleja en las tardanzas e inasistencias consecutivas. Para el contrato de un nuevo colaborador tarda mucho a consecuencia genera sobre carga laboral, es decir, se le incrementa a uno de los trabajadores las obligaciones del personal que se retiró, los cuales no son reconocidos por su jefe. De lo contrario si se tardan o realizan mal alguna operación y/o actividad la llamada de atención es en público sin importar el lugar y quienes se encuentren en ese instante, no hay respeto del gerente hacia su colaborador, dado que no cuenta con reglamentos y políticas administrativas para la gestión gerencial.

La empresa Intermetals, no cuenta con herramientas e instrumentos de gestión (organigrama, manual de funciones), el cual dificulta para el manejo adecuado de la gestión del personal, dado que, no desarrollan estrategias o mecanismos para que las tareas y/o actividades sean amigables y comprometidas con el trabajador. El capital humano es el complemento para el crecimiento económico empresarial, es decir, la empresa y los trabajadores van de la mano. El propósito de la presente investigación es determinar si la gestión gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores y a través de ello brindar recomendaciones y sugerencias para el manejo adecuado de los recursos humanos, para lograr que los trabajadores se sientan satisfechos, se identifiquen y sobre todo se comprometan en los objetivos de la empresa.

## **1.2. Formulación Del Problema**

¿De qué manera la gestión gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima – Perú, en periodo del 2017?

### **1.2.1. Problema específico**

¿La toma de decisiones influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?

¿La comunicación influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?

¿El liderazgo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?

¿El trabajo en equipo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?

### 1.3. Justificación

La gestión gerencial es un elemento esencial en toda empresa que busca mejorar sus procesos administrativos, manejo de los recursos humanos, asimismo, es una de las funciones de mayor responsabilidad para las organizaciones, ya que depende de ellos el éxito o fracaso. Implica velar por los intereses patrimoniales, financieros y humanos.

La investigación pretende determinar el problema existente en la empresa Intermetals R&D SAC. Analizar si la gestión gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Proponer mejoras enfocándose en las necesidades de la empresa y de los colaboradores, cuando realizan será mucho más fácil que los trabajadores se sientan satisfechos, eficientes y sobre todo estén orientados al mismo objetivo. Asimismo, la gerencia debe desarrollar el empowerment para agilizar las actividades, evitar la sobrecarga laboral y facilita a la consecución de metas a beneficio de ambas partes, es decir los jefes delegan funciones y los trabajadores conocen sus responsabilidades.

Desde el punto de vista metodológico el presente estudio de investigación ha empleado diversas técnicas de enfoque cuantitativo las cuales serán de gran apoyo para el logro de los objetivos propuesto. La técnica que se utilizó es la encuesta de escala LIKERT con el cual se analizó las respuestas con respecto a la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, el instrumento que se utilizó para la recopilación de la información servirá para futuras investigaciones con unidades de análisis de características similares, poniendo en práctica lo investigado a beneficio de la empresa.

#### 1.4. Limitaciones

- El número de trabajadores en la empresa Intermetals R&D, debido a que cuenta con 25 trabajadores, la muestra dejaría de ser representativa para la investigación.
- La desconfianza de los trabajadores para llenar la encuesta por temor a las represalias de los directivos de la empresa.

#### 1.5. Objetivos

##### 1.5.1. Objetivo general

Identificar de qué manera influye la gestión gerencial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima – Perú, en periodo del 2017.

##### 1.5.2. Objetivos Específicos

Analizar de qué manera la toma de decisiones influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

Determinar de qué manera la comunicación influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

Describir de qué manera el liderazgo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

Identificar de qué manera el trabajo en equipo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacional

Donawa (2018) en el artículo denominado la “Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano” en las organizaciones de Colombia, tiene como propósito informar y hacer reflexionar al lector sobre la gestión gerencial para un ambiente laboral agradable para el trabajador. Los gerentes deben comunicarse con empatía, desarrollando las funciones de planificación, organización, dirección y control para que todo marche como se ha planteado, conjuntamente con la integración del personal. Dejar que los trabajadores desarrollen sus habilidades y destrezas motivándolos, guiándolos en el desarrollo de sus funciones, que se esfuerzan por elevar los niveles de productividad y lograr los objetivos tanto de los trabajadores como de la empresa. De esta manera, generará un ambiente laboral más humano y satisfactorio con el trabajo.

Suárez (2015) investigó sobre “El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores”. El objetivo general fue determinar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la línea ALS. Asimismo, la metodología fue de diseño no experimental transversal, ya que le permitió una investigación en un solo momento donde la recolección de información se da en tiempo único. Llegó a la siguiente conclusión, el mayor número de supervisores está en el estilo autoridad y obediencia, sólo uno dentro participativo (equipo). Además, de acuerdo con los resultados encontrados el

componente de la satisfacción laboral es la confianza que le brindan los jefes a los trabajadores.

En la investigación se pudo identificar la importancia de las funciones de los estilos de liderazgo para lograr la satisfacción en los trabajadores, asimismo, para la consecución de resultados utilizaron el instrumento de escala Likert para medir la satisfacción. El cual nos permite considerar el instrumento como una alternativa en la investigación de nuestras variables en estudio. Como también se identificó el tipo de gestión o el estilo autocrático no es favorable para lograr el compromiso de los trabajadores.

La Cruz & Pérez (2013) en su artículo denominado “ La gestión gerencial del director y la responsabilidad social en las organizaciones educativas” publicado en Sulia – Venezuela, refiere que la gestión gerencial se encarga de los procesos de coordinación, dirección, control de las actividades y funciones de cada trabajador, haciendo uso de la eficiencia y eficacia para la consecución de resultados de calidad, es decir, los cambios que emanan en la actualidad requieren de un buen líder, con habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que los identifiquen como un buen guiador para sus trabajadores y cumplir las exigencias que las empresas requieren. La finalidad es trabajar en conjunto con los subordinados para tener buenos resultados y productividad con la motivación del personal. Asimismo, la responsabilidad del director es crear un ambiente amigable, establecer una buena relación con su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos metas en común.

La responsabilidad social es parte de la gestión gerencial, son obligaciones que las empresas deben cumplir, no solo debe estar enfocado en el cuidado del medio ambiente, es decir, velar por el bienestar de sus clientes externos e internos ofreciéndoles los productos y servicios de calidad, dentro de ello se encuentra el compromiso con los trabajadores, incentivar con reconocimientos de sus logros, brindarles condiciones laborales adecuados, con contratos de trabajo formales respetando las leyes.

Del Canto, Fernandes & Souza (2013), investigó en su artículo denominado “Análisis de la gestión gerencial de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Venezuela” refiere que las pequeñas y medianas empresas no deben gestionar solo con visión financiera, deben enfocarse y cumplir con las demandas que exige el entorno. Asimismo, la gestión de forma vertical y autoritaria no es ideal para la consolidación del equipo de trabajo, el cual dificulta al cumplimiento de los objetivos. Motivar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en las demás actividades y operaciones que desarrolla la empresa; el autor manifiesta que los gerentes de las empresas PYME deben estar dispuestos a romper paradigmas, aprendiendo y adaptándose a los nuevos cambios de los mercados emergentes, fortaleciendo su competitividad .

Tacuri (2009), investigó sobre “Asistencia en la gestión gerencial de la empresa arte con sabor a café , con énfasis en el manejo laboral” en la universidad del Azuay, el propósito de la investigación es dar a conocer los diferentes conflictos que puede generar la mala gestión

gerencial, por falta de conocimiento en cuanto al manejo de los trabajadores, así como las consecuencias que puede ocasionar en el caso no se brinde la mayor importancia, ya que puede llevar a crisis económica e inclusive al cierre de la empresa. Concluye mencionando que si una empresa desea surgir dentro del mercado debe ser diferente a través de sus trabajadores, quienes hoy en día se han convertido en una de sus principales fuentes para llegar al éxito, teniendo una buena comunicación, eliminando las barreras de comunicación, estilo de liderazgo, la toma de decisiones tienen que participar todos los trabajadores, trabajo en equipo entre el gerente y sus colaboradores, así como también implementar herramientas como, evaluación de desempeño y también medir la satisfacción laboral .

La empresa se supo mantener durante dos años, hoy en día ha cerrado sus puertas al público por la mala gestión gerencial. El autor recomienda que es importante que los gerentes adquieran conciencia de la importancia de mantener los trabajadores satisfechos dentro de la empresa, ya que en un futuro esto será la mejor estrategia para alcanzar el éxito frente a su competencia.

Miranda (2014), investigó “La gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa creaciones “VANESS” de la ciudad de Ambato”. Tesis para optar el título de psicólogo industrial de la universidad técnica de Ambato. El objetivo general fue proponer alternativas de solución para mejorar el desempeño laboral en la empresa. La metodología fue de tipo descriptiva, explicativa, cuantitativo y cualitativo con la finalidad de

lograr datos relevantes. Concluye en que proceso de contratación de personal se hace por entrevistas y observación directa, dichas técnicas no son las más idóneas para cerciorarse de las capacidades y habilidades que debe tener el colaborador para realizar con eficacia y eficiencia las tareas encomendadas a su puesto. Además, una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea productivo.

La investigación es de interés, ya que, en la actualidad la gestión de talento humano es un proceso de gran importancia para el desempeño eficaz de los trabajadores y de esta manera poder alcanzar los objetivos de la empresa. El cual el autor implementó el modelo de gestión basado en competencias apoyado en trabajo en equipo, compromiso, comunicación, orientación al cliente y disciplina. Comprende desde reclutamiento y selección, perfil por competencias, evaluación y capacitación, para mejorar desempeño laboral de los colaboradores. Asimismo, tomar nuevas iniciativas y riendas para buscar la forma de gestión apropiada para lograr la satisfacción del trabajador.

Vallejo (2014), investigó sobre “La satisfacción laboral y su relación con la rotación del personal en los guardias de seguridad en la empresa Viscosa CIA. LTDA”. Tesis para optar el título de psicólogo industrial de la universidad central del Ecuador. El objetivo fue medir los niveles de satisfacción laboral que presenta el personal de la empresa. La metodología fue de diseño no experimental de tipo transversal,

porque tomaron los datos en su estado natural en un solo momento sin manipulación ni control de variables. Concluyó, la baja relación entre supervisores - subordinados provoca un ambiente laboral negativo y tenso, se debe a la poca comunicación de los guardias de seguridad y supervisores; el cual ocasiona desmotivación, que no desempeñen bien sus funciones e inclusive puede llegar abandonar el trabajo. Además, La falta de capacitación al personal de la empresa sobre las funciones que cada guardia realiza, también provoca desmotivación, inestabilidad laboral, llegando hasta el abandono del trabajo sin justificación alguna, dando como resultado un alto grado de "Rotación de Personal”.

La satisfacción laboral resulta ser un factor determinante en los niveles de rotación de personal, lo cual implica que se establezcan programas de estímulos, ya sea económicos o motivacionales con la finalidad de lograr la estabilidad de los trabajadores. Asimismo, para tener un mejor control es recomendable que la empresa haga revisiones cada 3 o 6 meses sobre el desempeño de sus colaboradores.

Merlano ( 2012) en la revista publicada sobre la comunicación interna en las organizaciones, señala lo importante que es la comunicación en las organizaciones, ya que lo consideran como la sangre que corre por las venas dentro de las empresas. Es por ello que deben hacer una autoevaluación de cómo marcha la comunicación en las diferentes áreas, departamentos o grupos de trabajo; según el resultado plantear estrategias para mejorar la comunicación. Es decir, gestionar capacitaciones dirigidas por especialistas en comunicación efectiva, para

facilitar la comprensión de los trabajadores, asimismo, formar un comité que se encargue de proponer y crear la visión, misión y las metas de la empresa. De esa forma todos estarán alineados a una sola dirección con la finalidad de disminuir o eliminar los malentendidos en los grupos de trabajo. El rol fundamental del gerente es promover en todo momento la comunicación haciendo uso de los diferentes medios, tecnológicos, para estar al tanto de lo que sucede, garantizando el buen desempeño y armonización.

Gonzáles (2015) investigó sobre el trabajo en equipo y satisfacción laboral con el personal de operaciones de tele mercadeo de Transactel ,teniendo como objetivo verificar la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral entre los miembros del staff de la cuenta de tele mercadeo Claro RD, teniendo como resultados que existe relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, con el instrumento que utilizaron se pudo comprobar que en la empresa Claro RD existe trabajo en equipo de los compañeros, quienes se relacionan y suman esfuerzo para lograr objetivos laborales , el investigador sostiene mediante la investigación que a pesar de la gran cantidad de personas que pertenecen a empresa Claro RD , el trabajar en equipo , ayuda a desarrollar en el trabajador pertenencia hacia la empresa, esto provoca una mejor organización y disminuye la rotación del personal, ya que en la encuesta realizada el 56 % manifiestan deseos de quedarse por lo menos 4 años más .

Hernández (2016) estudió la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la

distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente S.A , teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en el cual tiene como resultados que el liderazgo que usualmente manejan los jefes de esta empresa es el autoritario , pues de acuerdo a los resultados es el estilo de liderazgo más sobresaliente que cuentan los mandos medios , ya que le dan poca participación a sus colaboradores para la toma de decisiones , centrándose en las políticas de la empresa y en realizar las funciones que están establecidas para cada uno de los trabajadores, por el contrario el estilo más bajo es el democrático es decir las personas encargadas en los mandos medios no comparten funciones de dirección con los trabajadores que tienen a su cargo .Finalmente el investigador considera que un líder para ser efectivo debe estar lleno de virtudes. El ser racional en la toma de decisiones es la mejor herramienta para la realización exitosa de los objetivos de todos los trabajadores.

Vásquez (2015) en su tesis titulada “La relación entre comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de Bodega de Bofasa”, investigó si existe una correlación entre la comunicación de los trabajadores de la bodega de BOFASA con la satisfacción laboral en los departamentos de administración despachos y almacén. Teniendo como variables comunicación, desarrollo laboral y reconocimiento, donde se pudo demostrar que la comunicación y la satisfacción laboral son procesos que van ligados, la cual debe ser parte de la administración del personal en la empresa, para lograr mayor compromiso y el cumplimiento de los objetivos planteados, como

también podrá motivar a una mayor integración entre sus compañeros .Entre los resultados el 72 % de los trabajadores considera que debe existir un buen canal de comunicación para poder transmitir la información y mejorar la relación entre colegas, dado que en la actualidad la empresa no desarrollan los medios de comunicación.

### 2.1.2. *Nacional:*

Cánepa (2016), en su tesis denominada “Gestión gerencial y la pérdida de la certificación FAIRTRADE en la asociación de recolectores orgánicos de la nuez amazónica del Perú del departamento de madre de Dios 2011” de la universidad Ricardo Palma. El objetivo general fue demostrar que el uso y control inadecuado de los recursos económicos generó una disminución de los fondos y endeudamiento. La metodología fue de tipo cualitativa, explicativa descriptiva correlacional, la investigación concluye en que encontraron el uso y control inadecuado de los ingresos económicos, factor directamente asociado a la gestión gerencial, que generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la asociación de recolectores orgánicos. Además, que las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación en las asambleas generales y negociaciones de los miembros, debilitando la participación de los socios en plataformas de decisión y los problemas por delimitación.

De cierto modo las inadecuadas condiciones laborales afectan la participación de la asociación, interfiere en la toma de decisiones. En la investigación se pudo identificar la importancia de las condiciones

laborales que se les puede brindar a los trabajadores, socios o asociación, ya que, es un factor fundamental en el desarrollo laboral y personal de las personas, el cual se refleja en los resultados de las organizaciones.

Arias & Velarde (2013), en el artículo científico sobre la “Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento en la provincia de Arequipa – Perú”, tiene como objetivo comparar los niveles de satisfacción laboral entre dos tiendas por departamento, una es peruana y la otra chilena, para ello elaboraron y validaron un cuestionario de satisfacción laboral con índices aceptables. Aplicaron la encuesta a 74 trabajadores de la empresa peruana y 148 de la empresa chilena. Los autores señalan que la satisfacción laboral es uno de los puntos más estudiados dentro de la psicología organizacional. Si un trabajador se encuentra insatisfecho afecta directamente a la rentabilidad de empresa.

Los aspectos que resaltaron como resultados en la empresa chilena, son el salario, el tipo de trabajo que realiza, la posibilidad de ascender. Con ello se puede deducir que los trabajadores de la empresa por departamento de Chile reciben mayor sueldo que el promedio del mercado, los colaboradores que tienen más años trabajando tienen un mejor salario, los trabajadores sienten que su empresa es organizada y es un lugar agradable para trabajar. Dado que, si las empresas brindan mejores beneficios, como un sueldo alto, oportunidades de crecimiento a los trabajadores, es un punto adicional para la satisfacción, asimismo la empresa logra desplegar sus potenciales, es decir, con ello lograr que sus trabajadores valoren a la organización creando una cultura

corporativa. La empresa chilena tiene 19,6% de trabajadores que atienden al cliente y empresa peruana 8,7%.

Los resultados en la empresa peruana fueron los siguientes, los varones tienen mayores sueldos que las mujeres y este es un indicador negativo para la empresa, ya que no están orientadas a las competencias o funciones que desempeñan, hay una relación con la empresa chilena con respecto a lazos que establecen entre compañeros. Concluye que la confianza es una ventaja competitiva y facilita las relaciones entre los trabajadores y jefes, asimismo, la empresa chilena tiene a favor la forma de desarrollo con sus trabajadores, se preocupan por el bienestar y buscan las formas de satisfacer a sus colaboradores.

Hospinal (2013) en su artículo científico que tiene como título “Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa FYD inversiones SAC”. Tiene como objetivo determinar el nivel actual del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, como también los factores críticos que afectan a cada una de ellas. La gerencia de la empresa peruana FYD señala que la organización presenta problemas que podrían afectar el clima organizacional y satisfacción laboral. Se encontraron datos más relevantes dentro de la investigación, los factores como la confianza, apoyo, cooperación entre los miembros y el ambiente físico del trabajo, los cuales son motivo de preocupación y análisis. Ya que los empleados perciben como un ambiente inadecuado que con el tiempo puede afectar el comportamiento laboral de sus integrantes. Los factores críticos del clima organizacional son cohesión,

equidad, reconocimiento; como también la relación del empleado con el jefe no es buena. Finalmente se concluye que el clima organizacional tiene relación con la satisfacción laboral, motivo por el cual, se recomienda realizar evaluaciones sobre el clima, organización y satisfacción laboral en periodo de cada tres meses, así como también elaborar estrategias para el manejo de los factores críticos como son de cohesión, equidad y reconocimiento.

Martínez (2014), investiga sobre “La influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013”. Tesis para optar el título de licenciado en administración de la universidad privada Antenor Orrego. El objetivo general fue identificar factores de mayor incidencia positiva o negativa sobre la satisfacción laboral. La metodología fue de tipo aplicativo, descriptiva correlacional. Concluye en, los factores de mayor incidencia positiva son una buena identificación con el trabajo que realizan y la posibilidad de crecimiento profesional, los factores negativos fueron los salarios, la organización del trabajo, la falta de información sobre funciones, el sistema de control y la falta de reconocimiento. Además, la satisfacción laboral influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores.

La investigación realizada fue con muestra de 42 trabajadores para obtener una información más detallada utilizaron la Guía de operación y posterior a ello aplicaron una encuesta. Los trabajadores que tienen la oportunidad de crecimiento desempeñan con mayor eficiencia sus actividades, por otro lado, los factores negativos son el salario, falta

de manual de funciones, cronograma de actividades y ausencia de motivación, por lo que los trabajadores no se comprometen con la organización.

Núñez (2017) investigó sobre las habilidades gerenciales y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa petrolera realizada en Perú en el año 2016, tiene como objetivo determinar de qué manera las habilidades gerenciales influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa de petróleos del Perú. La metodología de investigación es de tipo aplicada, diseño no experimental. La investigación tuvo como resultados que las habilidades gerenciales influyen de forma positiva en la satisfacción laboral del personal, ya que el 81,7% del personal indica que las habilidades del gerente permiten solucionar problemas de forma óptima, así como también el 74.8% del personal indica que la satisfacción laboral es importante para el desarrollo y progreso de la organización. El liderazgo y capacidad de la motivación del gerente son escasas, que deberían implementar programas de motivación.

Omar (2011) en su artículo de liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Tiene como objetivo analizar la posible relación entre la satisfacción laboral y percepciones del supervisor como un líder transformador, así como también verificar el papel de la confianza entre jefe y trabajador. La investigación tuvo como resultado, que el liderazgo transformador es el que promueve las buenas relaciones entre colegas, se caracterizan por ser carismático, motivador, participativo y con niveles altos de

confianza. El supervisor toma la iniciativa, motiva y evalúa a su equipo constantemente para identificar los problemas y plantear soluciones de forma oportuna. A medida que el colaborador percibe que su jefe valora su trabajo, sus logros se sienten identificados y comprometidos con sus labores, ya que, contribuye dando iniciativa, identificando las necesidades que aquejan a los colaboradores.

Quequejana & Alipazaga (2018) investigaron sobre la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de nefrología del hospital Edgardo Rebagliati donde el objetivo general es determinar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Como resultados se obtuvo en su análisis inferencial que existe relación positiva entre la comunicación interna y la satisfacción laboral, donde la comunicación interna tiene una relación directa con los factores intrínsecos de la satisfacción laboral (realización profesional, reconocimiento, seguridad, estima).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Satisfacción laboral**

Es el sentimiento positivo hacia su puesto y/o trabajo en el que se desempeña, el grado de conformidad, comodidad, cumplimiento de expectativas personales y laborales por parte del trabajador. La reciprocidad entre la compañía y el colaborador, ya que un individuo con alta satisfacción laboral tiene efectos positivos y favorables hacia su trabajo, mientras que el colaborador insatisfecho cuenta con efectos negativos, lo cual dificulta al trabajo en conjunto, los resultados y logros se verá desorientado. Los trabajadores también

esperan como mínimo que las empresas les proporcionen salario justo y equivalente a las funciones que realizan y condiciones laborales seguros; de esta forma cada una de las partes cumpla expectativas. Las empresas deben cumplir con las obligaciones y eficiencia con los accionistas, empleados y la sociedad, que los trabajadores satisfagan sus necesidades para el logro del desempeño óptimo (Chiavenato, 2015) (Stephen & Timothy, 2013) (Bock, 2015) (Yáñez, 2013) (Universidad Tecnológica de Pereira, 2017).

### **2.2.1.1. Factores que influyen en la satisfacción laboral**

#### **2.2.1.1.1 Condiciones externas impuestas al grupo:**

Universidad Tecnológica de Pereira (2017) y Stephen & Timothy (2013), manifiestan lo siguiente, son aquellos factores que establecen las empresas para un mejor desarrollo corporativo. Políticas y reglamentos que deben ser desarrollados por los trabajadores; así como también la relación de jefe a empleados, el entorno y espacio de trabajo, disponibilidad de recursos y cultura con el que cuenta la empresa.

#### **2.2.1.1.2 Recurso de los miembros de un grupo:**

En un equipo de trabajo depende mucho de cuanto aporta cada uno de los miembros, en habilidades, competencias, capacidades, conocimiento y la personalidad para la interacción con el equipo de trabajo. En esencial las habilidades interpersonales como la comunicación, el manejo y solución de los conflictos ayuda a fortalecer el grupo, dicho de otra manera, para el progreso y desarrollo grupal se requiere el aporte de cada uno de los miembros, por ello es importante conocer los rasgos de cada colaborador. Asimismo, el compromiso de la compañía consiste en brindar seguridad en el trabajo, indumentaria adecuada para el manejo y/o manipulación de maquinarias, materiales y

métodos (capacitaciones y actualizaciones) necesarios para el desarrollo de sus funciones (PUCP, 2013) (Stephen & Timothy, 2013) (Coulter, 2010).

#### **2.2.1.1.3 Estructura del grupo:**

ESAN (2015), Stephen & Timothy (2013) y Coulter (2010) mencionan que consiste en evaluar la forma en que los trabajadores están visualizando su centro laboral y de qué forma pueden brindar aporte más productivo, la empresa establece los roles, el tamaño del grupo acorde a sus habilidades y competencias de cada individuo, ya que es fundamental para el logro de objetivos; es decir, en la cantidad de producción, horas trabajadas, remuneraciones por pagar, lo principal atender las ventas programadas. Dependerá de qué tan sólido se encuentre el grupo, el comportamiento de cada miembro influye en el desempeño grupal, asimismo, las reglas impuestas para el desarrollo de actividades, utilización de recursos y/o materiales, designación de jerarquías, mando y empoderamiento que establece la empresa. Las relaciones interpersonales pueden interferir de manera positiva o negativa, ya que, muchas veces si no hay buena relación se crean conflictos, el trabajador no se involucra con la misma intención y distorsionan el objetivo principal.

#### **2.2.1.1.4 Identidad del trabajador con la empresa**

Entender el enfoque corporativo le brinda importancia a la misión y objetivos, lograr una mejor presentación ante la sociedad. Es importante que las compañías fortalezcan la cultura corporativa para tener la misión y visión clara de esa forma crear e incentivar la identidad de los trabajadores con la empresa, ya que permite al trabajador crear y construir sus propias ideas en beneficio de su compañía, con la finalidad de diferenciarse de los demás y cumplir necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, a su vez es clave

para el éxito de la empresa. Sin embargo, las empresas tienen que potenciar el conocimiento, preocuparse por el bienestar y las necesidades de sus colaboradores para que logren la identidad. Asimismo, consiste en realizar uno de sus mayores desafíos, lograr que los colaboradores se involucren en su trabajo, el secreto está en crear principios y valores claros que ayuden al éxito, manteniendo el núcleo de sus miembros que lo componen (Stephen & Timothy, 2013).

#### ***2.2.1.1.5 Oportunidad de desarrollo profesional del personal***

Al igual que la empresa el trabajador busca sus beneficios personales sobre todo lograr sus expectativas profesionales, sin embargo, no es tan sencillo conseguirlo. Para ello requieren de especializaciones y actualizaciones que son consideradas como el valor agregado de cada persona, es decir, si un trabajador permanece constantemente actualizándose e informándose de los nuevos acontecimientos con respecto al rubro, al área de trabajo, el uso de herramientas tendrá mayor ventaja de ocupar mayores cargos y crecer profesionalmente, a su vez ayuda y facilita a la empresa en la consecución de objetivos y metas. Las compañías establecen sus propios retos y estímulos, como también en los empleados, por ejemplo, premiar a los mejores empleados del mes; con esta estrategia los colaboradores se sienten motivados a llegar a la meta para obtener el incentivo y sobre todo lograr el reconocimiento por parte de la empresa (Great place to work, 2016).

Incorporar un ambiente donde prima la comunicación abierta y fluida, ya que será mucho más sencillo llegar a fondo; es decir, que desarrollen sus

capacidades, habilidades sin intimidarse a exponer sus conocimientos, es una forma de motivar a los trabajadores (Stephen & Timothy, 2013).

#### **2.2.1.1.6 *Políticas administrativas***

Las políticas generales son las que involucran a todos los miembros de la organización, y sirven como referencia para las demás áreas, mientras que en las departamentales tienen que seguir principios; de calidad, ambientales, riesgos laborales, salubridad, condiciones laborales, asegurar la calidad en las ventas de los productos y servicios, asimismo, garantizar la fiabilidad del buen consumidor. Sin embargo, las políticas específicas, son estacionales, es decir, solo por fechas, ocasiones o temporadas cuando hay nuevos proyectos. Como también, las políticas son parte del desarrollo corporativo, para llevar un mejor control tiene que establecer reglamentos internos, donde indiquen los horarios de entrada y salida, jornadas laborales, el sistema de seguridad laboral para la prevención de riesgos y accidentes. Todas las empresas tienen que poner sus estrategias y lineamientos para lograr el éxito, asimismo, deben ser cumplidas por todo el trabajador (Stephen & Timothy, 2013) (Espinoza Peregrino, 2014).

#### **2.2.1.1.7 *Beneficios y condiciones laborales***

Polo (2017) afirma, es uno de los factores motivacionales son los beneficios laborales que perciben los trabajadores, es decir, lograr la comodidad, seguridad generar energía positiva en el momento del trabajo. Dado que, los colaboradores o jefes infelices tienden a contaminar el ambiente con su estado de ánimo negativo. Es importante el seguro de trabajo, cumplir con lo estipulado en el contrato, seguro médico, las remuneraciones, jornadas laborales.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2012) señala que dentro de las condiciones laborales lo primordial es el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SST), conocido como la norma OHSAS 18001, en el cual hace referencia el compromiso de los empleadores con sus trabajadores. Está enfocado principalmente en incorporar mejoras en la seguridad laboral, tales como. Identificación y señalización de peligros, formación de conciencia sobre la prevención de riesgos, disponibilidad y respuesta ante una emergencia, asimismo, lo más importante es concientizar a los colaboradores el uso adecuado de las barreras de protección, cascos, zapatos, guardapolvo, audífonos, guantes, botas, dependiendo el lugar de trabajo.

Los trabajadores también buscan algo donde les garantice una estabilidad y seguridad laboral. Para prevenir el futuro, es importante que las organizaciones brinden una propuesta atractiva para sus colaboradores, con planes de jubilación, seguros médicos, coberturas por algún tipo de accidente. Como también los seguros de salud, tener convenios con Mapfre, Sanitas entre otros (David, 2017).

#### **2.2.1.1.8 *Relación con los colegas***

Universidad de México (2015) y Cruelles (2012). Para los autores el ambiente de trabajo es fundamental, si hay una buena relación se genera la confianza, seguridad para poder aportar con ideas y opiniones, se propaga el compañerismo sobre todo mejora la productividad de la empresa. Sin embargo, es notorio hacer comparaciones de trabajar en una oficina hostil donde cada uno ve por sus propios beneficios, dificulta al desarrollo de las funciones, Además influye en sus estados emocionales, las relaciones interpersonales y productividad de cada uno. Es importante conocer a sus compañeros,

participando en las diferentes actividades que la empresa realiza, ya que, cada trabajador tiene diferentes hábitos y costumbres que se tienen que respetar, ser empáticos, saber escuchar, ofrecer ayuda a los nuevos compañeros. Asimismo, se requieren de un ambiente óptimo, atractivo, ergonómico, confortable e integradora, ya que los trabajadores lo consideran como su segundo hogar por pasar el mayor tiempo dentro de ello.

### **2.2.1.2. *Cultura y equilibrio entre trabajo y vida personal***

La calidad de trabajo tiene una estrecha reciprocidad con la satisfacción laboral, motivo por el cual se debe empezar por la atención y cuidado del capital humano. Motivar, proporcionarle la confianza y el compromiso mutuo para mantener el espíritu emprendedor. Es decir, sentirse orgullosos de pertenecer a una compañía competitiva y responsable donde incorporaron, evalúan y promueven el impacto de la cultura organización con ambiente armónico, comprensivo e íntegro; donde los miembros logren su propio éxito y desarrollo personal (Great place to work, 2016).

### **2.2.1.3. *Teorías vinculadas a la satisfacción laboral***

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y fisiológicas como (reconocimiento, el clima laboral, salario, horario de trabajo, seguridad, salud e higiene, empowerment entre otras), como también la elevada satisfacción de los empleados está relacionada con la consecución de resultados óptimos, mayores índices de productividad (Chiavenato, 2015); (Stephen & Timothy, 2013).

#### 2.2.1.3.1 *Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:*

Cada ser humano tiene diferentes perspectivas de satisfacer sus necesidades, para lo cual es necesario satisfacer por completo cada necesidad antes de pasar al siguiente, es decir, completar primero la carencia, ya sea las de alimentación, refugio, vestimenta, que son sumamente importantes en la vida del colaborador. Una vez cubierta estas necesidades pasar a la siguiente que es seguridad, sociales, estima y autorrealización que se verán reflejados en el entorno laboral. El trabajador puede conocer sus aspectos personales y laborales, tener sus propios objetivos y metas. *Timothy (2013), “Propuso que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de necesidades donde se clasifican por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano” (pág. 203).* La jerarquía de las necesidades son las siguientes:

Fisiológicas: También consideradas como necesidades biológicas, hambre, sed, refugio, sexo, dolor.

Seguridad. Incluye el cuidado y protección de los daños físicos y emocionales que podría afectar significativamente al trabajador.

Sociales: Sentido de pertenencia y aceptación en un grupo o sociedad.

Estima: factores internos como el respeto a sí mismo, a la autoridad, estatus y el logro.

Autorrealización: Convertirse en lo que siempre soñaron y creyeron ser capaz, de desarrollar sus conocimientos y potenciales, donde refleja sus esfuerzos de cada individuo.

Por lo tanto, se debe satisfacer por completo cada necesidad antes de pasar el siguiente escalón. Es decir, la seguridad y las necesidades fisiológicas satisfacen el ámbito externo de la personalidad, como las remuneraciones,

incentivos y condiciones de trabajo. Mientras las necesidades psicológicas son los más difíciles de satisfacer, ya que cada trabajador tiene diferente forma de adquirirlo; sin embargo, abarca un amplio aspecto como, el reconocimiento ante la sociedad por sus logros, tener estabilidad laboral y familiar. Las emociones afectan con mayor frecuencia la estabilidad emocional y laboral de los trabajadores, motivo por el cual es necesario poner hincapié en satisfacer cada necesidad antes de pasar a la siguiente (Stephen & Timothy, 2013) y (Chiavenato, 2015).

#### **2.2.1.3.2 Teoría de los factores de Herzberg:**

Según (Chiavenato, 2015) y (Stephen & Timothy, 2013) es conocido como la teoría motivacional, se debe a dos factores fundamentales el primero es condiciones laborales y el segundo habilidades y/o capacidades, dado que está relacionado en la actitud hacia el cumplimiento de tareas, rendimiento, responsabilidad y conocimiento. La primera consiste en las condiciones en que desarrollan sus jornadas laborales, es decir el ambiente si es higiénico, las políticas justas, condiciones físicas y estilos de liderazgo que tienen en su empresa, así como también relación confiable y comunicativa entre jefes y empleados donde tenga oportunidades de crecimiento y mejorar la relación con sus compañeros de trabajo. Si no se aplican estas medidas no se conseguirá la satisfacción en los colaboradores, es decir, los gerentes establecerán políticas flexibles, condiciones óptimas en el área de trabajo, seguridad y salario justo para lograr la motivación satisfacción laboral.

Por consiguiente, el factor motivacional es la segunda que propuso el mencionado autor. Se enfoca principalmente en el perfil de cada uno de los miembros, es decir, las habilidades, capacidades y conocimientos para

desempeñarse en el puesto idóneo; donde les facilite a desarrollar sus actividades aprovechando sus recursos potenciales. Asimismo es importante que los jefes reconozcan los logros de sus colaboradores, brindándole reconocimiento y haciéndoles recordar lo importantes que son; sobre todo que aceptan sus aportes y facilitarles el crecimiento y realización personal, ya que, los factores intrínsecos están estrechamente relacionados la motivación y satisfacción laboral la productividad (Coulter, 2010) (Stephen & Timothy, 2013) (Chiavenato, 2015).

#### **2.2.1.4. *Satisfacción laboral y la motivación***

La motivación es el proceso por el cual los esfuerzos de una persona se energizan, dirigen y alientan al logro de las metas. Aprender a delegar las funciones acordes a sus conocimientos hace que marche mejor el equipo, ya que no solo el salario, horas extras, son medios de motivación va más allá de las perspectivas financieros. Incorporar y hacer partícipe en cada objetivo y meta que se establece para ir involucrando lentamente al trabajador. Ser más creativos, buscar estrategias motivacionales, formas de llegar al colaborador, es decir, brindarle retroalimentación, capacitación, darle la responsabilidad de tomar decisiones sobre su área de trabajo (Coulter, 2010) (Branson, 2016) (Chiavenato, 2015).

Promover la motivación incorporando los trabajos en grupos, indicando fechas y parámetros, es decir establecer las actividades a realizar por horas y días. Por ejemplo, en el área administrativa, la asistente está cargada de tareas, sería mucho mejor si se agrupa por tiempos para el desarrollo de sus actividades. Enviar y revisar correos una hora por la mañana y otra antes de retirarse, para evitar la sobrecarga y tener una mejor rutina y acelerar el trabajo. Asimismo, es

importante diseñar los programas de recompensas individuales y por grupos, estableciendo objetivos alcanzables de tal forma que tomen la iniciativa para que organicen su equipo dividiéndose cada actividad realizar (Dorsey & Beauchamp, 2016) (Coulter, 2010) (Stephen & Timothy, 2013).

#### **2.2.1.4.1 *Puesto indicado para el empleado indicado.***

Para la revista. Emprendices (2015), es importante identificar las habilidades y competencias de cada uno los trabajadores, para ello juega un papel fundamental la gestión del talento humano, ya que, desde el momento que hace la preselección hasta la contratación tiene que identificar al candidato idóneo para el puesto correcto. Para que le designen el área específica donde pueda desempeñar sus funciones de forma exitosa. Si un colaborador no se encuentra en el área indicada se le hará más difícil entender los procesos y se desmotivan con facilidad y tardará más tiempo en aprender.

#### **2.2.1.4.2 *Involucrar a todos los miembros de la organización.***

Consiste en hacer partícipe a todos los trabajadores en los acuerdos y en la toma de decisiones y que los gerentes se preocupen un poco más por sus colaboradores, ya que, es una de las estrategias que a muchos gerentes les ayuda a involucrar con mayor facilidad a los trabajadores en la consecución de los objetivos de la empresa. Al estar presentes se sienten importante y tomados en cuenta, sienten que la organización les muestra consideración y son reconocidos. Asimismo, la forma de involucrar es tener reuniones consecutivas con todos los trabajadores y con los directivos para establecer una estrecha relación (Emprendices, 2015).

#### **2.2.1.4.3 Enseñar a los empleados a crear un plan de vida**

Consiste en crear formas de hábitos personales para facilitar el desarrollo de actividades individuales y grupales, es decir, tener un orden para obtener más tiempo, quitar la sobrecarga, fraccionar las tareas y facilita a un trabajo eficaz. Es importante que alguien con experiencia les guíe y oriente en el proceso para la estructuración de un plan de vida adecuado, con la finalidad de acoplar todas sus tareas en base a su horario de trabajo. No es tan sencillo elaborar un plan para muchas personas, sin embargo, ayuda a estar informados y estar pendiente de cada rutina que le toca, la finalidad es no dejar que los trabajadores se lleven el trabajo a casa, aprovechar el descanso con su familia (Emprendices, 2015).

#### **2.2.1.5. Las principales causas de la insatisfacción laboral**

##### **2.2.1.5.1 Estrés laboral:**

Es el principal problema que aqueja a los colaboradores, debido a que están relacionados estrechamente con el bienestar personal, el entorno, y las condiciones laborales que les otorgan. Las constantes sobrecargas de trabajo que se le incorpora muchas veces son mayores al de sus capacidades, por lo que genera molestias, dificulta al cumplimiento de sus funciones programadas. En la actualidad las personas buscan un trabajo que contribuya el bienestar y desarrollo personal (Chiavenato, 2015) (Rubio, 2016).

##### **2.2.1.5.2 Salario:**

Rubio (2016) y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016) afirman que es el factor motivacional en la mayoría de los empleados, sin embargo, la informalidad en que laboran muchos de los trabajadores es donde radica el incumplimiento de las leyes laborales. Las personas que trabajan y estudian son los más afectados, debido a que muchos laboran con salarios

inferiores al básico, no están en planilla. Es importante motivar a los empleados con los incentivos, retribuciones, horas extras por lo que facilita y mejora la satisfacción fomentando el desarrollo participativo. Además, el salario debe estar acorde a sus funciones y al puesto que se desempeñan para que haya reciprocidad. Las empresas en la actualidad aprovechan sobre el desempleo y la informalidad para la contratación de personal con menores sueldos y salarios que no compensan con las tareas que desempeñan.

#### **2.2.1.5.3 Seguridad y barreras de protección contra accidentes:**

Son medidas o precauciones que establecen para evitar riesgos y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, que repercuten en la vida diaria de los trabajadores. Las responsabilidades lo asumen ambas partes, es decir, el trabajador tiene el derecho a exigir a la empresa que cumplan con los medios adecuados de protección contra accidentes y daños, asimismo, las organizaciones tienen la responsabilidad de cumplir con los reglamentos de seguridad y salud en el trabajo. A medida que se incrementa la informalidad también incrementan la falta de compromiso sobre el manejo de las políticas, reglamentos y leyes de accidentes en el trabajo. El empleador tiene la responsabilidad de brindar las indumentarias y barreras de seguridad para evitar cualquier tipo de accidentes, asimismo, educar, capacitar e incentivar al uso correcto de las medidas de seguridad, como el uso cascos zapatos de seguridad, camisas mangas largas, orejeras, lentes, según el área en él que trabaja el personal (Chiavenato, 2011) (Chávez, 2015).

#### **2.2.1.5.4 Relación con el supervisor:**

Yáñez (2013) y Rubio (2016) refieren que la relación de empleados con los jefes es muy importante para mantener integración, un clima laboral

adecuado, asimismo refieren que la mayoría de los trabajadores suelen fijarse primero en el trato que brinda el superior a su equipo. El lazo entre los jefes y empleados son muy importante para la consecución de logros y metas. Si bien es cierto que un buen líder es aquel que guía, influye, motiva y dirige a su grupo; el cual implica también reconocer sus logros y aportes de uno de sus miembros. Para formar un grupo más sólido con la participación de todos los miembros.

#### **2.2.1.5.5 *Compañeros de trabajo:***

Las relaciones interpersonales muchas veces no son buenas en los centros laborales. Sin embargo, el vínculo es importante y significativo para mejorar las relaciones y trabajar en armonía. *Forbes (2015). Afirma que “El 46% de los trabajadores considera que para sentirse feliz y productivo en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación tanto con sus colegas como con sus jefes, revela un estudio de la red social LinkedIn. Si es uno de ellos, le contamos algunos consejos útiles para entablar buenas relaciones laborales.” (pág. 1).* Es decir, compartir conocimientos, aceptar ayuda de los demás si tuvieran algún inconveniente, así mismo ayudan a sus compañeros, para lograr la confianza, alentando a sus colegas. Compartir los días festivos con los compañeros de trabajo, de esta manera se busca reducir el agotamiento laboral (Niklas, 2016).

#### **2.2.1.6. *Formas de transmitir mensajes de satisfacción:***

Son las actitudes que poseen las personas, entorno a su relación, a las actividades que desempeñan, relación con sus colegas, los reglamentos de la organización y las políticas que interponen al trabajador. Es muy importante que las organizaciones reconozcan la estabilidad de los colaboradores, dado que

depende de ello las acciones que toman los trabajadores, es decir, la productividad de las empresas depende mucho de tales actitudes, ya sean positivas o negativas, empleados satisfechos o insatisfechos. Asimismo, (Amaros, 2007) hace referencia como se determina la satisfacción laboral, consiste en establecer metas desafiantes donde al trabajador le permita poner en práctica y desarrollar toda sus habilidades y capacidades, las recompensas con ascensos de puestos o cargos también es una forma de mantener al personal, las condiciones laborales para la comodidad y seguridad del trabajador que le ofrece la empresa y por último la relación con los compañeros de equipo, es decir el apoyo mutuo entre colegas fortalece las amistades y ayuda a la satisfacción (Cruelles, 2012).

#### **2.2.1.6.1 Relación con su entorno**

En tal sentido los que califican son los compañeros de equipo, ya que se cierta manera son los que siempre están al contacto por las actividades que desarrollan, asimismo, los colaboradores satisfechos suelen demostrar mayor interés en las tareas delegadas, apoyan a sus compañeros, están pendiente de las actividades designadas y siempre se preocupan por el bienestar de la organización, además ayuda a la productividad. *Sánchez (2014). Haga memoria de cuántas veces ha hecho algo que pensaba que era más sencillo y se da cuenta de que llevaba más tiempo de lo que pensaba*” (pág. 1). Asimismo, es importante recalcar que no es bueno decirles a los compañeros de trabajo sobre sus errores en público, esto no ayudaría a estrechar buena relación, de lo contrario se trata de ayudar, preguntando en qué área se desempeña mejor y cuál es la forma en que planeta para hacer mejor las cosa (Arbaiza, 2010).

#### **2.2.1.6.2 *La satisfacción y la productividad***

Mide el grado de aprovechamiento de los recursos para elaborar un producto y/o servicio, es decir, la relación entre la cantidad de productos elaborados y el uso inteligente de los recursos financieros y materiales. Lo cual indica minimizar los recursos, para obtener mayor cantidad de producción con la misma cantidad de insumos. Sin embargo, la productividad mide muchos factores, como la relación entre el tiempo utilizado y la cantidad de productos obtenidos, desempeño individual y grupal de los trabajadores, así como también ayuda a establecer parámetros óptimos para cada proceso. Sin embargo, para la consecución de resultados se requiere de un buen equipo de trabajo que se han productivos, comprometidos en cumplir las diversas actividades, sobre todo hacer uso inteligente de los recursos financieros y materiales. Hay factores que afectan a los trabajadores y estos se ven reflejados en las actividades que realizan, como el manejo inapropiado de los recursos y/o materiales, no cumplen los estándares de tiempos para elaborar un producto. Cabe mencionar la importancia del talento humano dentro de los procesos administrativos y operativos que ayudan a la consecución de los objetivos (Cruelles, 2012) (Arbaiza, 2010).

#### **2.2.1.6.3 *La lealtad respuesta al trabajo***

Los autores Arbaiza (2010), Stephen & Timothy (2013) y Goodman (2013) refieren que los trabajadores leales son el corazón de una empresa, ya que hacen todo lo posible por la mejoría de la compañía, ya que son muy colaborativos, desempeñan sus habilidades, evitan los conflictos, lo más importante ahorran los recursos y materiales. Los trabajadores leales son pocos, aquellos trabajadores que apuestan y lo dan todo por su compañía, Los

trabajadores leales suelen hablar bien su centro laboral, a si la compañía esté pasando por momentos difíciles o crisis siempre hacen ver que la gerencia está haciendo bien su trabajo, asimismo se preocupan por alcanzar mejores resultados, aportan y participan en la toma de decisiones.

#### **2.2.1.7. Formas en que los empleados muestran su insatisfacción**

Al transcurrir del tiempo las necesidades de las empresas y los trabajadores están más relacionados, sin embargo, algunos gerentes aún no consideran que los trabajadores son uno de los activos fundamentales dentro de la compañía. Las actitudes y el trato hacia el personal son las principales causas de la estabilidad o inestabilidad, asimismo, los colaboradores por las experiencias adquiridas son conocedores de sus derechos y deberes, es decir, buscan el bienestar físico y psicológico para su desarrollo personal. Cuando el trabajador posee dificultades en su centro laboral y no tiene solución les genera muchas molestias por que sus actividades se van acumulando y siempre son amonestados por los jefes, en lugar de buscar la forma correcta de solucionar los problemas, agregando otra molestia para el trabajador, lo cual hace que opten por abandonar a la organización (Arbaiza, 2010) (Robbins & Coulter, 2014).

##### **2.2.1.7.1 El ausentismo y abandono**

El ausentismo es una de las opciones más rápidas que puede elegir un trabajador insatisfecho por los diversos problemas que no fueron solucionados en su debido tiempo, a consecuencia no muestra irresponsabilidad hacia el trabajo, falta con mayor frecuencia, llegan tarde y dejan las actividades inconclusas, el abandono es una medida que toman los empleados insatisfechos. Es uno de los factores que está más relacionados con la insatisfacción laboral, Se podría dar por cualquiera de las partes, es decir, si el trabajador decide

renunciar o la empresa decide despedirlo; asimismo, cualquiera de las opciones resulta costoso tanto para la organización como el personal, ya que contratar un nuevo personal se tiene que inducir, capacitar y el tiempo de demora para adaptarse al ambiente laboral. Asimismo, un personal nuevo llega con diferentes culturas y formas de desarrollar sus actividades, dado que es importante para acoplarse al nuevo ambiente, cuando no hay una inducción adecuada, le será difícil conocer el giro de la empresa (Arbaiza, 2010).

#### **2.2.1.7.2 Salida del trabajo**

Para Arbaiza (2010) y Stephen & Timothy (2013) manifiestan que es conocido también como el abandono del trabajo, esta decisión se genera principalmente por las diversas problemáticas que no se han solucionado oportunamente en los diferentes departamentos, lo cual hace que el trabajador lo tome como falta de compromiso, hasta llegando a convertirse en hostilidad y tomar la decisión de retirarse del trabajo o en peor de los casos abandonan el trabajo para buscar una mejor opción.

Asimismo, Universidad de Colombia (2012) refiere que hay siete estrategias para evaluar cuándo dejar tu trabajo, es importante cumplir el contrato y por lo menos conocer el entorno durante un año, de lo contrario será mala imagen para tus currículos, por otro lado, si te otorgan un ascenso debes permanecer mínimo cuatro meses y úsalas para conocer nuevas oportunidades. Además, antes de retirarse de un trabajo asegurarse de que ya cuenta con otro trabajo para no quedarse en el vacío, no quedar en malos términos siempre es bueno mantener una amistad con sus colegas; siempre procurar quedar en buenos términos, ya que en algún momento puedes necesitar de la otra parte. Renunciar rápido es la mejor forma si estas en riesgo de ser despedido por algún

tipo de percance que tuviste. Finalmente, si ya no soportas al menos arriésgate y si ves que afecta tu salud, opta por buscar nuevas oportunidades.

#### **2.2.1.7.3 *Problemas de Salud***

En principal problema de los trabajadores en la actualidad es el estrés y depresión laboral (problemas en la salud mental). Se ocasiona principalmente diversos factores, como; sobrecarga de trabajo, jefe autocrático, problemas con compañeros de área y ambiente laboral inapropiado. Cuando un trabajador no se encuentra satisfecho se ve afectado el estado anímico y emocional, constantes dolores de cabeza, mareos, cansancio, problemas para dormir; a consecuencia no podrá desenvolverse bien sus actividades, el cual genera insatisfacción laboral (Images, 2016) (Arbaiza, 2010).

#### **2.2.1.7.4 *Protestas laborales***

Para Arbaiza (2010). Es una señal de los empleados insatisfechos son las constantes quejas que emiten al área de administración y/o recursos humanos. Las protestas pueden ser personales o grupales donde manifiestan sus reclamos y necesitan ser atendidos, lo cual generan gastos a las compañías por no identificar a tiempo las problemáticas del de sus trabajadores.

#### **2.2.1.7.5 *Comportamiento inadecuado en el trabajo***

Los empleados toman diferentes comportamientos indebidos a causa de la insatisfacción, como, por ejemplo, realizan llamadas inapropiadas que no corresponden a la organización, están chateando a la hora de trabajo, consumen sustancias tóxicas, acosan y molestan a sus compañeros, faltan, realizan juegos por internet, en el peor de los casos suelen coger los materiales de la compañía. Sin embargo, estas actitudes son las formas de llamar la atención de que algo no está funcionando bien, el rol del gerente es identificar cuáles son los factores y

de donde provienen tales comportamientos, una vez identificado proponer una solución inmediata (Arbaiza, 2010).

Según, Artica (2014) las personas de carácter difícil también son manejables, dado que si el trabajador es aquel que aporta y ayuda a generar mayores utilidades a la empresa, la decisión correcta no sería despedirlo y/o no renovar su contrato el cumplimiento; la solución para este tipo de personas es ser más flexibles, es decir, si te responde con tonalidad fuerte o prepotencia el jefe inmediato debe responder con cortes y agrado de tal manera que el(la) vea e identifique su error y no se está cayendo a la misma actitud. Además, a las personas con actitudes de carácter difíciles se les muestra un trato diferente, comunicación fluida, seguridad y sobre todo si ya lo cose como es el trabajador no se tome a pecho las cosas que dice o hace; si les muestras el lado contrario son más fáciles de tratar.

#### **2.2.1.7.6 Negligencias laborales**

Son diversos problemas físicos que atraviesan los colaboradores, generalmente esto sucede cuando las cosas van empeorando y no se presta atención a lo que hace falta, a consecuencia se observa ausentismo, impuntualidad, fallas y errores, uso inadecuado de los insumos y materiales, en algunos casos llegan al trabajo ebrios, poco esfuerzo en las actividades laborales, a causa de ello cometen negligencias con las maquinarias, cortes, fracturas, desgaste de materiales, entre otros. Por lo tanto, estos daños ocasionan gastos a la compañía y se verían afectada en el cumplimiento de pedidos, mala atención al cliente, reducción de ventas y en ocasiones no garantizan la calidad del producto y servicio (Arbaiza, 2010) (Stephen & Timothy, 2013).

#### **2.2.1.7.7 Rotación del personal**

Para los autores, Stephen & Timothy (2013) y Recursos Humanos (2014) hay dos modalidades por el cual rotan los personales, una es voluntaria que generalmente se da por parte de la organización, asimismo, la es involuntaria es cuando el trabajador decide renunciar por diferentes circunstancias, ya sea problemas con el jefe, colegas, conflicto o no se acopla a sus funciones. Las organizaciones tienen diferentes formas de plantear a su equipo de trabajo, algunos optaron por rotar al personal en un determinado tiempo con la finalidad de que conozcan los diferentes movimientos y/o actividades que se desarrollan en su centro de trabajo, sin embargo, esto puede generar muchas molestias a los trabajadores, porque se acostumbran a su entorno, son cada día más expertos en sus tareas que realizan, así mismo el cambio de jefe realiza cambios y demora en adaptarse a ellos. En el caso de las empresas que no optan por la rotación del personal, también tienen dificultades por la misma rutina y peor aún si hay colegas con el que no se tienen empatía o también la mala relación con el jefe empeora y se hace cada vez más tenso el ambiente y trabajadores insatisfechos.

#### **2.2.1.7.8 Anomalías en el trabajo**

Es una actitud grupal o individual por el comportamiento inadecuado dentro del trabajo, los trabajadores insatisfechos toman muchas represalias para ser atendidos sus propios intereses, es así que llaman la atención con huelgas, faltas, robos, peleas con su compañera, no cumplen el reglamento de seguridad y generan negligencias muy a menudo. De cierta manera el rol de los jefes es muy importante para evitar que esto ocurra, es decir, estar más informados y preocuparse por los bienes de la compañía como el bienestar de los colaboradores (Stephen & Timothy, 2013).

#### **2.2.1.8. *Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más provechosos a las empresas***

Si unas organizaciones invierten en los empleados quiere decir que obtendrá resultados favorables y compensatorias. Un trabajador satisfecho aporta e interviene con mayor interés en los objetivos que la compañía establecido generando mayores utilidades (Stephen & Timothy, 2013).

Según Arbaiza (2010) y Stephen & Timothy (2013). La tonalidad de voz es una forma de expresar un sentimiento positivo o negativo, es decir si un trabajador se siente satisfecho en su organización siempre va a estar con una actitud positiva, apoyando a sus compañeros de trabajo, motivando y alentadora cuando haya dificultades. Sin embargo, si un trabajador no se siente satisfecho tendrá una actitud negativa, generando desórdenes, tendrá una respuesta negativa con tonalidad elevada. Mejorar las condiciones laborales analizando los problemas puede ayudar a solucionarlos de forma activa y constructiva incluyendo las sugerencias. En caso de las empresas grandes donde existen grupos sindicales es mejor escuchar sus peticiones, sugerencias, reclamos y hacer que participen en las reuniones para conocer de cerca qué es lo que realmente les hace sentir satisfechos para realizar sus funciones y ayudar a las empresas a cumplir sus objetivos y metas.

##### **2.2.1.8.1 *Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo***

Stephen & Timothy (2013) manifiesta que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo están relacionados, ya que estudios realizados señalan que, el trabajador más feliz es aquel que desempeña sus actividades con mayor eficacia y son más productivos. La motivación hacia los

colaboradores es muy importante, por ejemplo, el sueldo, salario, el dinero extra no les cae nada mal, muy de lo contrario les pone con ánimos positivos. Cabe mencionar que no solo es fundamental en el ámbito laboral, sino, que es muy importante en la vida personal del trabajador, dado que está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral.

#### **2.2.1.8.2 *Satisfacción laboral y el comportamiento organizacional***

Stephen & Timothy (2013). Refiere que la satisfacción está relacionada con el comportamiento organizacional, debido a que un trabajador satisfecho siempre habla bien de su trabajo y la empresa donde labora, los comentarios son el reflejo de lo que reciben, perciben y sienten, es decir que su compañía les ayuda a superarse, a solucionar los problemas económicos, familiares o laborales que pudiesen presentarse, además se preocupan por el desarrollo personal. La reciprocidad por ambas partes es muy importante, dado que el trabajador apoyara sin que el empleador lo pida en los momentos que soliciten ayuda, en tal sentido el empleador también se preocupa por el bienestar de sus trabajadores. El trabajar cumple con las reglas y políticas administrativas, se preocupa por dar una buena imagen de su organización.

#### **2.2.1.8.3 *Satisfacción laboral y la satisfacción del cliente***

Una de las funciones más importantes y difícil de las organizaciones es la satisfacción del cliente, se da generalmente en el área de ventas, ya que, a través de cotizaciones, órdenes, se atiende lo que los clientes solicitan en cualquier hora; así mismo solicitan línea de crédito al plazo que desean, con la exigencia de estándares de calidad. Cabe mencionar que la responsabilidad de la relación del cliente con la empresa va a depender del trato que les dan a sus

trabajadores, puesto que, tales resultados se ven reflejados en los colaboradores si están o no motivados y satisfechos. Asimismo, Para satisfacer al cliente se tiene que cumplir con las expectativas que solicitan, de no ser el caso se perderá dicha negociación y podría verse afectado los ingresos de la compañía. Un claro ejemplo es lo que pasa en el día a día con las empresas, en cada lugar es diferente el trato que se percibe, es decir es notorio cuando las empresas invierten en el capital humano, en capacitaciones, incentivos, fomentan el compañerismo y el clima laboral. A medida que sean más satisfechos el trato al cliente es mucho más cortés y agradable lo que generaría confianza en el cliente (Díaz, 2012) (Stephen & Timothy, 2013).

#### **2.2.1.8.4 Puntualidad en el trabajo**

La puntualidad para muchos no es sencilla de tratar, sin embargo, tiene importancia para el control interno y ayuda al éxito personal, ser puntual te abre muchas puertas, independientemente a la carrera que tengan, para (Jonboy, 2012).

Hay cinco formas que ayudan el éxito, es la primera impresión de generar confianza, demostrar el valor que tiene el tiempo con mucho profesionalismo, no es bueno hacer esperar a los demás porque generas desconfianza en ellos, tener calma y esperar un poco a los compañeros ayudará a mantener una buena relación. Además, refiere que ser puntuales ayuda a minimizar los riesgos que se podrían ocasionar en las diferentes actividades, es decir si llegar tarde te desesperas y no sabes por dónde empezar, a consecuencia hay pequeños accidentes laborales, cometes errores, te olvidas de las cosas, se retrasa en las labores y no sigue el ritmo de los que ya empezaron. El trabajador comprometido y satisfecho, lo menos que quiere es manchar su récord con

tardanzas, es así que se preocupan por velar por su integridad personal y por de la empresa (Jonboy, 2012).

### **2.2.2. Gestión Gerencial**

La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; determinación de sus objetivos, políticas internas y externas; organización y dirección, la misión y visión de la compañía. Búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado, el medio macroeconómico; la forma de funcionamiento y control de las operaciones de la empresa y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados. (Van, 2016, pág. 72)

Los gerentes tienen responsabilidad ante los inversionistas para producir las utilidades, cuanto mayor sea la productividad la gestión será más exitosa. Con el gobierno cumplir las leyes, los impuestos y tributos. Responsabilidad con los trabajadores, brindarles retribuciones y salarios justos acorde a las leyes laborales. Cumplir con los clientes ofreciendo productos de calidad según el acuerdo pactado cumplir los días y las cantidad solicitados (Van, 2016).

La gestión Gerencial debe enfocarse hacia la energía renovable, con trabajos y realizaciones automatizados, con el fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y productividad, por ende, mayores ganancias para la organización, con menos esfuerzo, pero con mayores resultados en cuanto a los trabajadores tienen que trabajar en equipo, para la integración de procesos y automatización en la producción. (Van, 2016, pág. 54)

Los gerentes en la actualidad se adaptan al nuevo cambio, se enfocan en la estructura organizacional, es decir, evalúan las estrategias, políticas, herramientas de gestión que ayuden al proceso de desarrollo de las actividades.

Es un aliado estratégico con sus trabajadores, para mejorar la estructura y cultura organizacional. *“La Gestión gerencial nunca ha sido y nunca podrá ser rígida, siempre debe adaptarse a la actualidad, cambiar, innovar, crecer a la par o más allá del potencial humano. (Del Canto, Fernandes & Souza, 2013, pág.155)”*. En el mundo globalizado se requiere personas capaces de desarrollar sus capacidades y habilidades competitivas, asimismo, que los gerentes de las empresas tengan una mentalidad abierta para recibir y brindar información oportuna, asegurar una gestión correcta (Daft, 2010).

Para Robbins & Coulter (2014) el gerente es el que orienta y dirige a su equipo con el propósito de ser buen líder y sobre todo el ejemplo a seguir, lo cual implica tener buena comunicación, motivar a sus colaboradores incorporándose en la toma de decisiones; asimismo, es importante que los gerentes identifiquen las necesidades personales y laborales de cada miembro de su equipo. De cierto modo los gerentes de las compañías tienen la responsabilidad de lidiar y proponer mejoras a los problemas que aquejan a sus colaboradores, brindándole calidad de vida, capacitaciones y actualizaciones constantes para que el trabajador pueda desarrollar sus habilidades sin ningún contratiempo. Mayo (2014) señala en torno a los colaboradores, que es importante identificar los factores internos y externos que afectan su comportamiento ello: (...) *puede ayudar a la compañía a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados. Los factores internos incluyen el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Los externos, la vida familiar y otras relaciones comerciales (pág. 1)*.

### **2.2.2.1. *Concepto de gestión***

Para Robbins & Coulter (2014) y Sanabria (2007) la gestión es un conjunto de normas, políticas y reglamentos que se establecen para el desarrollo de actividades dentro de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas proyectadas entre sí, organizando cada tarea, funciones de cada personal, responsabilidades y autoridades, así como también gestionar es una responsabilidad para velar por el interés y surgimientos de la compañía. La gestión empieza desde hacer un trámite de licencias, permisos, contratos, etc. responsabilidades por departamentos, grupos e individual que todos estén orientación a la misma visión.

### **2.2.2.2. *Significado de Gerencia***

Al pasar el tiempo las organizaciones han requerido la participación del talento del capital humano como una pieza fundamental para llevar a cabo actividades y/o procesos, de allí que nace la importancia del gerente dentro de las empresas. La necesidad de lo subordinadas para llevar un mejor control, planeamiento y delegación de funciones como también velar por los activos e interese de la compañía, ya que muchas veces los recursos no son utilizados debidamente. La gestión del gerente juega un papel fundamental de generar mayor liquidez y utilidades en las empresas. Algunos gerentes adquieren la capacidad para dirigir un grupo, llamado también como el arte o el don para dirigir, ser el guía de todos sus seguidores y que creyeran en su visión; así mismo hay gerentes que no logran alcanzar los objetivos, poniendo en riesgo la actividad laboral (Robbins & Coulter, 2014) (Nery, 2010) (Sanabria, 2007).

### 2.2.2.3. *Las funciones específicas del gerente*

Los autores, Robbins & Coulter, (2014) y Hitt (2006). Manifiestan que la toma de decisiones de los gerentes es esencial dentro de la administración pública y privada, así como también el destino de las empresas depende de las decisiones que puedan tomar los gerentes de diferentes áreas. Dentro de las organizaciones hay dos tipos de gerente, del nivel estratégico, es el responsable de velar por los ingresos y egresos de la compañía; toma las decisiones en cuanto a los objetivos generales, los nuevos clientes, segmentos de mercados, además de buscar el lugar estratégico para la planta de producción, es decir, para llevar un proceso continuo adecuado, mano de obra calificada, cercanía a los clientes y que permita reducir los costos de distribución. Sin embargo, los gerentes del nivel medio tienen responsabilidades directas con la calidad del producto y/o servicio, programar la producción (diaria, semanal, mensual), además toma las decisiones de aumentos salariales, disciplina de empleados y la especialización del capital humano.

Las labores fundamentales de los gerentes consisten en coordinar y supervisar las tareas que otras personas realizan, como también que garanticen utilizar menores recursos e insumos, nos referimos a utilizar eficientemente el dinero, las personas, equipos entre otros; y a su vez generar resultados positivos. Asimismo, la eficacia consiste en hacer lo correcto para alcanzar las metas y objetivos en el plazo indicado (Robbins & Coulter, 2014) (Cruelles, 2012).

**Gráfico N° 1: Funciones del gerente**



**Fuente:** Elaboración Propia

#### **2.2.2.4. Cómo deben gestionar los gerentes**

##### **2.2.2.4.1 Escoja su campo de actividad**

Díaz & Gates (2009). Manifiestan que es primordial identificar qué es lo que realmente le gusta, trabajar en el área que siempre soñó le va a permitir ser más productivo, es decir no se trata de aceptar cualquier empleo, acomode a sus experiencias y expectativas en algo que le guste y le apasione, dicho de otra manera, si eliges un trabajo por salario elevado, además no es de su área no le será fácil adaptarse, tendrá muchas dificultades y terminará renunciando su trabajo.

##### **2.2.2.4.2 Contrate con cuidado y esté dispuesto a despedir gente**

Es importante seleccionar un buen equipo de trabajo, con quien va a compartir mayor tiempo del día, asimismo rescatar las culturas y valores de la organización para rescatar en base a ellos a los nuevos integrantes. Es decir, el gerente tiene un rol fundamental de elegir quienes se quedan y a quienes

despedir, ya que, no todos tienen la misma opción de ocupar un lugar en la empresa; aquellos trabajadores que no rinden lo suficiente y hacen mal su trabajo no hay motivo por que mantener, un buen gerente se encarga de buscar el lugar apropiado para transferir al empleado donde pueda desempeñarse con éxito (Díaz & Gates, 2009).

#### **2.2.2.4.3 *Crear un ambiente productivo.***

Según Díaz & Gates (2009). El ambiente de trabajo tiene mucha influencia en el desarrollo eficaz de las actividades, asimismo se debe tomar interés en el área donde se desarrolla las tareas, es decir tener un orden para toda, organizar según sea necesario y quitar las cosas que no se utilizan. Mantener las oficinas limpio con buena iluminación, si es necesario adornar a su gusto. Se enfoca principalmente en cambiar métodos que ayuden a mejorar la productividad, ser un poco flexibles, dejar que los trabajadores adecuen su espacio a su estilo. En algunos casos cambiar de oficina si estas son muy pequeñas.

#### **2.2.2.4.4 *Formas de medir logros de los empleados.***

Principalmente se inicia desde el objetivo general que deben ser claros, fácil de entender y alcanzables, para saber si se está cumpliendo. El cual consiste en delegar funciones y responsabilidades por departamento, grupos e individualmente para un mejor control. Además, es importante que participe un representante de cada equipo en la elaboración de los objetivos para garantizar la entrega del producto, servicio y/o proyecto a tiempo, deben ser establecidos con la presencia de los que realizan el trabajo. Si solo los ejecutivos los establecen, difícil de alcanzar, ya que muchas veces desconocen de algunas actividades que pueden tener mayor tiempo de ejecución y a consecuencia sólo

se genera mayor presión e incomodidad en el trabajador. Asimismo, el gerente debe ser facilitador, realizar reuniones periódicamente con todos los trabajadores con la finalidad de identificar posibles problemas que no están ayudando a los logros (Díaz & Gates, 2009).

#### **2.2.2.4.5 *Desarrollar las capacidades de los empleados para que puedan hacer su trabajo inclusive mejor que usted.***

Díaz & Gates (2009). Detallan que es una de las formas o estrategia de hacer que el trabajador sea más exitoso y se sienta satisfecho en la organización, es brindándole toda la facilidad necesaria, es decir, enseñarle todo lo que se ha aprendido e incluso mencionar los errores que tuvo que lidiar, para que los trabajadores no cometan los mismos errores. Sin embargo, no es tan sencillo que los gerentes tengan la mentalidad abierta, de poner las cartas sobre la mesa, por el temor de perder el puesto. Un buen líder no se preocupa de que lo van a reemplazar o sustituir, de lo contrario busca el bienestar de su equipo y de la compañía siempre tomando nuevas iniciativas, apoyando a su equipo.

#### **2.2.2.4.6 *Fortalecer la moral del personal.***

La responsabilidad de los jefes es lograr que los trabajadores tengan una actitud positiva, establecer buenas relaciones y mejorar el ambiente laboral. Como también hacer que los colaboradores se sientan importantes, que sus decisiones y aportes han sido tomados en cuenta, cada resultado obtenido debe ser compartido con todo el equipo de trabajo; si es necesario dar reconocimiento en público el aporte de cada uno. Identificar qué actividades les apasiona a sus colaboradores, comparta con sus trabajadores en los tiempos libres, asimismo, da a conocer las reglas y políticas que se deben cumplir en la empresa (Díaz & Gates, 2009).

#### **2.2.2.4.7 *Asuma proyectos por su cuenta.***

Debe ser el ejemplo de sus subordinados, demostrando que es capaz de realizar tareas difíciles. Asuma y comunica que está realizando grandes proyectos a beneficio de la compañía informando quienes le apoyaron al logro (Díaz & Gates, 2009).

#### **2.2.2.5. *Los gerentes como tomadores de decisiones***

Para los autores Coulter (2010) y Stephen & Timothy (2013). Son las funciones principales e importe, dado que en todo momento están tomando decisiones, para dirigir, controlar, coordinar a su equipo de trabajo. Para que las decisiones sean efectivas es fundamental el involucramiento de los trabajadores, ya que, es una forma de hacer que se sientan más comprometidos y entusiasmados por el trabajo que realiza. Así como también, facilitar sus tareas brindándoles la disponibilidad de recursos, oportunidades de aprender habilidades nuevas; por lo tanto, el colaborador siente que su trabajo es importante y gratificante. Los empleados comprometidos sienten pasión por lo que realizan, así como también el respeto por su organización porque sienten que son valorados y tomados en cuenta.

En la actualidad se requiere de talentos humanos con muchas habilidades, destrezas y sobre todo competencias específicas. Es decir, las decisiones deben ser oportunas, adecuadas y aceptadas. Para alcanzar las metas es necesario el uso de recursos humanos y financieros, asimismo hacer el uso cuando sea necesario o la eficiencia y eficacia para poder lograr una productividad óptima. Una de las funciones más importantes de un gerente es sacar adelante a su organización, tales decisiones se verán reflejadas en el éxito o fracaso, como también, para los gerentes que recién inician es la oportunidad

de hacer bien su trabajo, aprovechar para resolver los problemas cotidianos dentro y fuera de su entorno. Muchas veces el futuro de una empresa depende de las decisiones que tomen, lo cual requiere de mucha información y estar acorde con los nuevos cambios que hay en el mundo actual (Finanzas, 2012) (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.6. Toma de decisiones organizacionales**

Las empresas y las organizaciones se forman de gerentes que toman decisiones racionales como intuitivos para mejorar los procesos a ejecutar; sin embargo, las decisiones a nivel estratégico de las empresas no las toma sólo un gerente. Participan todas las áreas juntamente con los colaboradores y jefes en la identificación y la solución de los problemas, se involucran a muchos departamentos con múltiples aportes y puntos de vista e incluso con aportes de especialistas externos que ayudan a mejorar los procesos y estar acorde a los cambios de la tecnología (Daft, 2010).

##### **2.2.2.6.1 Toma de decisiones y el control**

Daft (2015) indica la importancia de la aplicación de sistemas computarizados donde los gerentes puedan tener información conjunta más profunda, con la finalidad de mejorar el desempeño de las diferentes áreas. Estas aplicaciones utilizan la información almacenada en la base de datos corporativa para ayudar a los gerentes a controlar la organización y a tomar decisiones importantes. Los sistemas de información gerencial facilitan una toma de decisiones rápida y efectiva. Dentro de las diferentes opciones se encuentra un procedimiento conocido como balanced scorecard y los reportes están diseñados para el propósito primordial de toma de decisiones.

#### **2.2.2.6.2 Toma de decisiones racionales**

Para Robbins & Coulter (2014). Está basado en aquel gerente que toma la decisión lógica y coherente, no obstante, los autores mencionan que es complicado tomar una decisión coherente, por las diversas actividades que se encuentran en el trayecto; a pesar de elegir las alternativas lógicas y con la misma finalidad de maximizar el valor del capital. Se requiere el uso de herramientas y técnicas que le permitan tomar la mejor decisión, como también la experiencia en factor adicional para evitar de cometer los mismos errores. Por lo tanto, se pone hincapié en lo siguiente “las decisiones son para favorecer a las organizaciones”, dado que el papel del gerente es utilizar las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias para una mejor decisión electiva.

Como también otra de las acciones es la toma de decisión racional limitada, todas aquellas personas tomadoras de decisiones tienen que mostrar el compromiso y responsabilidad de cuando, donde y el porqué del problema, es decir, identificar el inicio de la problemática, informarse, buscar medios y/o alternativas de solución. La finalidad es tener éxito y salir airosos de cualquier conflicto, sin embargo, hay factores que influyen en dicha decisión, como las políticas administrativas, reglamentos, manual de funciones, estructura orgánica y la cultura organizacional; que en la mayoría de las veces son burocráticas o rígidas que no ayudan a al desarrollo (Hitt, 2006) (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.6.3 Toma de decisiones basada en experiencias**

Las decisiones que los gerentes toman basadas en la intuición se deben principalmente a las experiencias adquiridas en el trayecto de sus vidas laborales. Cabe mencionar que al principio algunas decisiones no les resulten o funcionen como lo esperaron, sin embargo, cada error compromete a investigar,

aprender a tomar nuevos riesgos que ayuden a mejorar a la compañía. Cada ser humano tiene diferente forma de adquirir conocimiento y aplicarlas en el momento oportuno, sin embargo, el gerente tiene el papel de estar informado de todo lo que sucede en su entorno. Se preparan para cualquier evento que puede suceder, hasta cuando hay problemas que parecen muy complicadas se les hace fácil solucionar en un tiempo menor al que lo realizaban anteriormente. Son más asertivos, capaces y confían mucho en sus propios conocimientos, lo cual le hace más seguro y cada vez se pone retos más desafiantes, asimismo la ética y los valores son muy importante en el rol del gerente (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.6.4 Toma de decisiones basadas en evidencias**

Robbins & Coulter (2014). Manifiesta que el tipo de decisiones se da principalmente basadas en hechos y acontecimientos pasados anteriormente, por ejemplo, partiendo desde un problema rutinario que se dan dentro de las compañías, como las actitudes de los trabajadores (faltas, tardanzas, incumplimiento de funciones, levantar la voz). El gerente toma las medidas necesarias para lidiar con este tipo de comportamiento gracias a su experiencia, dado que en el trayecto ha tomado decisiones erróneas, lo cual le ha servido para mejorar y ser más asertivo. Del mismo modo para tomar las decisiones que corresponden a los objetivos de la compañía se basa en las evidencias y comportamientos que se dio anteriormente y realizar proyecciones en base a datos obtenidos, ya sea, para proyectar las ventas, compras, contratación y reducción del personal entre otros; es decir ya saben y conocen las temporadas donde son más bajas y altas no se dejan de llevar por suposiciones y/o intuición, por lo tanto comprenden las elecciones importantes en las cuales hacen hincapié.

#### 2.2.2.7. *Los gerentes y la comunicación:*

Coulter (2010), Great place to work (2016), Chiavenato (2015) y Alfaro (2016). Afirman que es un factor fundamental para transmitir algo que se desea informar o comunicar, además implica tener precisión y seguridad cuando va dar a conocer de algo. La comunicación es saber transmitir el mensaje que se quiere dar a conocer, de la misma manera saber escuchar el ¿Por qué? y el ¿para qué?, por ejemplo, al momento que se quiere dar a conocer los objetivos, metas y estrategias de la compañía, explicar el cómo y de qué manera ellos se verán beneficiados. Ser lo más claros y sinceros posibles para ganar la confianza y lograr el compromiso y respeto de los trabajadores.

La comunicación es una palabra sencilla de expresar, sin embargo, entender es más complicado de lo esperado. Comunicar es saber transmitir y hacer llegar el mensaje correcto lo que se quiere decir, a sí mismo escuchar y entender lo que nos quieren decir o dar a conocer; para muchos de los gerentes no es tan sencillo ser comunicativo, existen diversos factores o circunstancias donde varían el tipo de comunicación. Al hacer una evaluación dentro de una compañía podemos encontrar muchas respuestas positivas o negativas, es decir cada colaborador tiene diferente forma de expresar, ya sea por gestos, tonalidad de voz, la forma de vestirse. Como también la comunicación se da de diferentes medios, puede ser oral, escrita o de persona a persona. Usualmente los trabajadores suelen expresar, reclamos y quejas también son parte de la comunicación interna. (Schroeder, 2014) (Robbins & Coulter, 2014).

En la actualidad la gestión del talento humano es tan importante como gestionar una organización, asimismo, la comunicación sirve para comunicar y controlar el comportamiento de los trabajadores, motivar e influenciar para

lograr una mejor respuesta. Estar informados en todo momento de todo lo que sucede en nuestro entorno, ya sea por mensajes de textos, correos, teléfono, fax, redes sociales; de esta forma también ayuda a reducir riesgos en cuanto a procesos de producción, entrega de pedidos, fechas de pagos y cobranzas de los proveedores. Dicho sea de paso, asegurarse que le han entendido lo que realmente dijo, sobre todo que sea la persona al que tenía que informar, si esto no fue entendido puede traer muchos problemas, porque el receptor creerá que está en lo correcto (Robbins & Coulter, 2014) (Schroeder, 2014).

#### **2.2.2.8. *Los tipos de comunicación organizacional:***

***Comunicación ascendente:*** Da referencia a la comunicación de los trabajadores hacia los jefes, es decir de abajo hacia arriba, toda la información necesaria de la empresa debe ser tomados en cuenta, ya sean positivas o negativas. La finalidad es aprovechar las ideas, comentarios y consejos de los colaboradores para crear un vínculo con la retroalimentación, garantizando la comunicación eficaz, para ofrecer información sobre resultados (feedback) y actividades de los colaboradores. Los medios más frecuentes que se usan son, las redes sociales, juntas o reuniones, entrevista personalizadas, teléfono, correos, buzón de sugerencias y cartas. El objetivo es mantener informado todo el tiempo a los trabajadores (Meléndez, 2007).

***Comunicación descendente:*** Consiste en informar a los empleados de los acontecimientos más importantes que suceden en la empresa, proviene de arriba hacia abajo, es decir, de los jefes hacia los trabajadores. Son estrategias o herramientas que utiliza la empresa para monitorear e informar a su equipo de trabajo. Dar a conocer la estructura orgánica, los objetivos, políticas y manual de funciones, las responsabilidades que tienen cada trabajador. La finalidad de

los directivos es dar a conocer la filosofía de la empresa de forma concisa y clara para promover la buena comunicación e integración de los colaboradores. El medio más frecuente que se usa es el correo electrónico, para informar sobre eventos, como reuniones, capacitaciones, cambios de horarios, sobre los salarios (Meléndez, 2007).

**Comunicación horizontal:** Es la información que comparten los trabajadores del mismo nivel, es decir, la relación entre los departamentos, a través de grupos o comités encargados del desarrollo de las actividades de la empresa, fomentando la comunicación eficaz para dar solución a los problemas que se presentan. Es una forma de estar más cerca de los trabajadores ofreciéndoles apoyo emocional y social, con la finalidad de crear ambiente de trabajo amigable, de confianza, cooperación y generar la amistad entre los colaboradores (Meléndez, 2007).

#### **2.2.2.9. *Importancia de la comunicación interpersonal***

Robbins & Coulter (2014). Manifiestan que en las organizaciones la comunicación es de vital importancia, ya que, mejora el ambiente, fortalece las relaciones con los compañeros y ayuda a la productividad. Asimismo, la mala comunicación puede generar muchos conflictos entre los miembros de la empresa, que a larga afectaría el desarrollo de sus actividades. Un claro ejemplo es la misión y visión de la organización, es decir, se trata de vincular e involucrar a todo el miembro. Los trabajadores se dan cuenta la importancia de las actividades y tareas a desarrollar para cumplir con el objetivo. Asimismo, si los líderes desean rotar de puesto a los empleados deben informar anticipadamente para luego retroalimentar y facilitar el acoplo a su nueva área, con la finalidad de obtener una buena relación y comunicación con sus empleados.

*Según, PQS, 2016. La comunicación interpersonal es aquella que se da entre los miembros de una organización, y está muy ligada a la motivación de los empleados. Se trata de la forma en la que se establece la interacción entre los empleados de la misma o de diferentes jerarquías, por lo que es importante incluirla en la estrategia de comunicaciones de la empresa (pág. 1).*

#### **2.2.2.9.1 Barreras de comunicación para el gerente**

La mala comunicación impide el proceso de las actividades, asimismo, el principal problema es la cultura organizacional, ya que muchos de los trabajadores desconocen los valores que comparten; la burocracia es otra barrera por el excesivo flujo de tramitación que puede tardar mucho tiempo. Casi siempre hay barreras para canalizar el mensaje, no llega en el momento que se desea, cuando la información es sumamente importante, ya que, los correos, fax, teléfonos no son atendidos al instante en el peor de los casos no le llegue el mensaje por acumulación de su bandeja. Problemas de conexión, equivocación de dirección, cuando alguien sale de vacaciones y no está cubierto su puesto se acumula el mensaje para luego ser atendidos y ello genera molestias tanto al trabajador como a las personas y/o empresas que solicitan algo, a lo que se le llama sobrecarga laboral. Muchas veces el error que cometen los empleados es cuando los empleados envían mensajes o respuestas que el gerente desea escuchar y alteran la información para enseñarlos, se debe principalmente a la actitud del gerente (Pymes, 2013) (Robbins & Coulter, 2014).

Schroeder (2014) y Robbins & Coulter (2014). Afirman, la comunicación afectiva depende de tres variables como; la edad, educación y el nivel cultural que influye en el lenguaje que utilizan para comunicarse. De

acuerdo a lo mencionado anteriormente las personas tienen diferentes formas de responder y comunicar. Cabe mencionar que el gerente debe informarse para conocer más a sus trabajadores.

#### **2.2.2.9.2 *Las formas de comunicación de una compañía***

Robbins & Coulter (2014). Describen que es un rol fundamental para los gerentes, principalmente en las reuniones empresariales que implican tomar decisiones importantes, es necesario que el gerente sea coherentes, integrativos e inteligente. De cierto modo hay diferentes formas de comunicación, los principales son la misión y visión de la compañía. En muchas ocasiones a los empleados les cuesta entender lo que tratan de informar los directivos, es decir, el gerente prepara su discurso de la mejor forma y los transmite a todos sus trabajadores; una vez concluido lo que tenía que informar generalmente suelen preguntar, ¿están de acuerdo?, ¿entendieron?, ¿alguien desea aportar? Al final todos se miran y se quedan callados(as) dejándole en intrigas al gerente, por lo que, no sabe si le entendieron o no. Para muchas personas es complicado entender la comunicación organizacional, dado que incluye la comunicación formal e informal.

Según Robbins & Coulter (2014). Hay dos tipos de comunicación, las comunicaciones formales son establecidas por la organización, dentro de un grupo de trabajo, donde se llega a un acuerdo y coordinación para cumplir las funciones y tareas a desarrollar; así mismo cuando los empleados reportan de algún problema al gerente, solicitan permisos, vacaciones, reconocimiento de sus horas extras, nuevos uniformes entre otros. Por otro parte la comunicación informal es aquello que se genera entre trabajadores, por ejemplo, coordinan un

paseo, comentan sobre el trabajo o sus vidas personales, hablan entre sí en el comedor. Este tipo de comunicación no está definida por la estructura de la compañía, además desconocen.

### **2.2.2.9.3 *Comunicación y la tecnología de información***

La globalización y el mundo moderno hace que todo sea cambiante, adaptable y flexible, dicho sea de paso, es muy importante en el progreso y desarrollo de las organizaciones, ya que, ayuda al a ponerse al día de lo que sucede en su entorno, además ayuda a prever y se anticiparse a los nuevos cambios y acontecimientos que están por llegar. El uso adecuado de las herramientas y sistemas que se incorporan para los trámites, documentaciones y procedimientos ayudan agilizar el proceso y permite estar comunicados en todo momento. Asimismo, la finalidad es encontrar las fuentes más relevantes y confortables de manejar la comunicación entre el jefe y el personal (Great place to work, 2016).

Según Robbins & Coulter (2014) el uso de la tecnología es un medio que favorece a los trabajadores y a la compañía, ya que, agiliza el tiempo, mejorar la calidad de atención al cliente y reduce costos, nos hace cambiar la manera en que vivimos, trabajamos, nos tiene informados de la competencia y de todo lo que sucede en nuestro entorno, sin embargo, la exigencia es cada vez mayor en capacitar y actualizar al personal. El uso de sistemas ayuda al trabajador a realizar sus tareas con mayor rapidez, le da un poco más de espacio para que pueda aprender de otros procesos, es una forma de invertir para satisfacer al trabajador. Sin embargo, todo cambio genera gastos, hay muchas empresas que aún no realizan cambios por los costos elevados que generan la implementación

de un sistema de gestión, así mismo esto dificulta a los gerentes, no les ayuda a tomar decisiones oportunas.

#### **2.2.2.9.4 *El uso de la tecnología y la comunicación gerencial***

La tecnología es un aliado estratégico para la comunicación de los gerentes, ya que les permite realizar su trabajo de manera remota, de donde se encuentre puede vigilar a los trabajadores, departamentos como se desempeñan y tiene una información oportuna de su entorno. Asimismo, la tecnología de información hace que el trabajador esté disponible en todo momento sin importar la hora, como también el gerente puede compartir información en cualquier momento haciendo uso de la de un computador para informarse con sus colaboradores y/o miembros. Además, facilita la comunicación con los proveedores y clientes que se encuentran dentro y fuera del territorio, para agilizar sus trámites y peticiones con la finalidad de satisfacer sus requerimientos internos y externos (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.10. *Los gerentes como líderes:***

##### **2.2.2.10.1 *Definición de Liderazgo***

Según Daft (2015) el líder es la persona capaz de ejercer influencia, con la finalidad de dirigir, orientar y guiar con el propósito de llegar a los objetivos, los seguidores son las personas que siente empatía con el líder. Con retroalimentación constante y estímulo que brinda el líder a sus colaboradores facilitará el cumplimiento de objetivos y metas, las dos partes trabajando en conjunto pretenden llegar a cambios y la consecución de resultados.

##### **2.2.2.10.2 *El poder del Empowerment***

En las empresas que se proyectan al futuro, los directivos y/o gerencia desean que los colaboradores del nivel operativo tengan el poder y autoridad

con la finalidad de que puedan desempeñar sus puestos y funciones de forma más eficiente. Los gerentes modernos en la actualidad intencionalmente promueven el poder hacia sus trabajadores, es decir, al nivel bajo para que compartan con los empleados, con el propósito de permitirles que alcancen sus objetivos. El empowerment consiste en delegar el poder o la autoridad en los subordinados de una empresa, es una forma de motivar al logro de metas, desempeñando su creatividad (Daft, 2010).

Se le llama líder a la persona que tiene la capacidad de influir y motivar a los demás, con la finalidad de encontrar un solo equipo de trabajo, que tengan una sola dirección, involucrar a una meta común, asimismo logra dar dirección a sus seguidores. Sin embargo, no todos los gerentes son líderes, pueden tener la capacidad de gestionar, dirigir, controlar, pero no son capaces de guiar un equipo de trabajo en conjunto. Ya que muchas veces usan el poder solo para dar órdenes, exigir respeto, asignar funciones y no se involucran en las tareas que realizan los colaboradores (Robbins & Coulter, 2014).

### **2.2.2.10.3 *Cómo ser un buen líder de un grupo***

Trabajar en conjunto con un equipo es esencial, es lo que todas las organizaciones buscan para conocer a los trabajadores de forma minuciosa, asimismo los gerentes deben ganar el respeto y la confianza de sus seguidores, para poder establecer jerarquías y asignar funciones. Sin embargo, las tareas más duras del líder es la comunicación, ya que, consiste en saber informar y escuchar lo que sus colaboradores solicitan, no solo se trata de dar órdenes y delegar tareas, es estar presente cuando lo necesiten, asegurarse que todo esté encaminando bien. Además, implica tener mayores responsabilidades, levantándose más temprano y llegarás más tarde a casa, para guiarlos a los

trabajadores con su ejemplo, ya que, será el responsable de los errores que comenta tus colaboradores (Robbins & Coulter, 2014) (Díaz, 2013) (Chiavenato, 2004).

Como también demostrar que eres capaz de solucionar cualquier tipo de problema, sin críticas y respetando a los demás, buscando de forma beneficiar a tu equipo. Debe asegurarse de conocer las funciones de cada departamento para cerciorarse que todos estén realizando como lo estableció y designó, asimismo deberá motivar y apoyar a los miembros de tu equipo, dándole la confianza, inspiración, para que puedan aportar nuevas ideas y métodos. Asimismo, un líder no es aquel que controla de manera excesiva, es aquella persona que acepta críticas de forma positiva, opiniones, aportes y sugerencias para ser tomados en cuenta (Chiavenato, 2004) (Díaz, 2013) (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.10.4 *Las formas de impulsar el liderazgo.***

Díaz (2016). Describe lo siguiente, se enfoca en desarrollar planes basadas en las experiencias personales y profesionales, es decir, identificar tus fortalezas, debilidades, las oportunidades en el mercado, principalmente es desarrollado en el comienzo de cada año. Lo cual implica que deben realizar sus cronogramas de todas las actividades que desarrollarán durante el nuevo periodo, se trata de organizar y delegar funciones con la finalidad de tener una mejor respuesta y ser excelente guía de sus colaboradores, preparándose para los nuevos cambios, retos y desafíos del mundo empresarial, es decir, dejar o quitar las cosas, materiales, equipos, personal entre otros; que no ayudan a la consecución de a los logros.

#### **2.2.2.10.5 *Inspiración de equipos.***

Es difícil lograr que un trabajador se comprometa con sus equipos, asimismo no se puede obligar a nadie a que lo pague. Es esencial que un trabajador desarrolle sus capacidades y habilidades, como también, darle la oportunidad y confianza para emplear sus conocimientos, confiar en que realmente todos tienen la misma capacidad de aportar y realizar sus actividades. Sin embargo, no todos van a aportar de forma en que está esperando, es parte del líder identificar a las personas que realmente aportan y quienes son mediocres y no se interesan; con las respuestas podrá armar un grupo más estructurado para lograr su objetivo (Heredia, 2012) (Díaz, 2016).

#### **2.2.2.10.6 *Apuesta por la capacitación.***

Según Díaz (2016). Las organizaciones que invierten en la capacitación de los trabajadores tendrán mayores resultados, como también ayude a reducir los gastos de adiestramiento. Las compañías que aún no lo han brindado capacitaciones a sus colaboradores, es momento de tomar nuevas iniciativas que ayuden a la formación del talento humano, ya que, es un buen camino para su desarrollo profesional y personal. Diario Las Américas (2017) informa, “*La educación en línea reduce significativamente los costos de aprendizaje y el desarrollo de las empresas. Capacitar en línea a un empleado es mucho más barato que el adiestramiento tradicional. Sin embargo, cada uno de estos cursos digitales deben ser bien escogidos, pensados y ejecutados (...)*” (pág. 1). Las empresas deben ser educadores de sus trabajadores para que sean competitivos, además darle la oportunidad de crecimiento con estudios a distancia, para que los colaboradores sean más preparados. En la actualidad los medios de

educación son más flexibles lo cual debe ser aprovechado por las empresas para darles la oportunidad de desarrollo a sus empleados.

#### **2.2.2.10.7 *Espíritu colaborativo.***

En principal consiste en conocer cómo se desempeña una estrategia de colaboración planeada, es decir, delegar las tareas y actividades, ser competitivo apoyando a los trabajadores, el rasgo con el que algunos gerentes y directivos se identifican, para guiar y orientar a sus colaboradores, con la finalidad de buscar la participación y cooperación de su equipo. Además, ayudará a lograr el éxito y reconocimiento de la empresa, estrechar buena relación entre colegas (Díaz, 2016).

#### **2.2.2.11. *Perspectivas contemporáneas del liderazgo.***

Robbins & Coulter (2014) y Luma (2016). Describen, el liderazgo es aquel que es capaz de guiar e influir un grupo para alcanzar sus metas, el líder de este nuevo siglo se anticipa a los nuevos cambios, acepta las incertidumbres de forma positiva permitiendo visualizar y percibir como una oportunidad y un reto. Asimismo, la estructura funcional anteriormente era de forma vertical donde los gerentes tenían el máximo poder sobre los empleados, en la actualidad se toma en cuenta las tendencias horizontales y el equipo se orientan en un solo enfoque.

Zunni (2013) Manifiesta que en la actualidad el estilo de liderazgo se encuentra en una filosofía de puertas abiertas, el cual genera en los colaboradores un sentimiento positivo y de integración, donde pueden desarrollar sus propias capacidades, habilidades y destreza. A su vez les permite manejar un buen ambiente laboral, asimismo, facilita el desarrollo de actividades tanto para el gerente como para los trabajadores.

#### **2.2.2.11.1 Teoría del Liderazgo**

Las teorías del liderazgo conforme han pasado los años ha evolucionado, ya que anteriormente se pensaba que los líderes eran exclusivamente los de sexo masculino, quienes podían ejercer el poder e influencia en sus trabajadores, de otro lado en la década de 1920 los diferentes investigadores trataban de encontrar distintas características, al no poder encontrar rasgos de los líderes se comenzó a estudiar cómo debería ser un líder. Es la persona que analiza su situación y adapta su comportamiento para el manejo de las personas y los recursos financieros de forma eficiente, Así como también las relaciones interpersonales, el buen clima laboral el compañerismo son el aspecto más importante para el líder (Daft, 2007).

#### **2.2.2.11.2 Liderazgo carismático – visionario**

El líder se caracteriza con el perfil de amabilidad, tiene la capacidad de crear entusiasmo en sus colaboradores mostrando confianza y empatía. Como también son tomadores de iniciativas, irradian energía, siempre permanece alegre, entusiastas y seguros de sí mismo. Se enfocan principalmente en la visión establecida, capaces de arriesgarlo todo para llegar esa visión, asimismo, sus seguidores y/o equipo de trabajo son más satisfechos y desempeñan bien sus labores aportando lo máximo de sí mismos. Motivo por el cual las organizaciones obtienen mejores resultados y logros, ya que, trabajan de manera conjunta con sus seguidores para el bienestar de la empresa. Sin embargo esto puede ocasionar ciertos inconvenientes en los trabajadores, dado que se crea cierta dependencia por la forma de gestión del líder, es decir si le toca otro jefe con otros rasgos y personalidades no será fácil adaptarse a los nuevos cambios de gestión. (Robbins & Coulter, 2014) (Soto, 2014) (Aguirre, 2011).

### **2.2.2.11.3 *Liderazgo autocrático.***

Los autores Chiavenato (2004) y Soto (2014) refieren, es el que se encarga de la dirección y control de los trabajadores, principalmente todo depende del líder, las decisiones y responsabilidades. Considerado como el único y capaz de tomar las decisiones, y que los colaboradores solo deben obedecer lo que ordena, sin tener participación y opinión, motivo por el cual el trabajador desconoce la visión y objetivos de la organización. Asimismo, no confía en la gestión de su equipo, cree que no tienen la capacidad de auto dirigirse para el desarrollo de sus actividades, no tiene en cuenta la opinión de los trabajadores. Sin embargo, los líderes autocráticos son más capaces, inteligentes, conocen mucho de la empresa y del sector en el que trabajan y siempre están preparados para las posibles incertidumbres.

### **2.2.2.11.4 *Liderazgo de equipo***

En la actualidad es muy importante el trabajo en equipo, dejar que cada miembro desarrolle sus propias capacidades y habilidades en bienestar del grupo, ya que de esta forma se establece un lazo más estrecho y confiable entre el trabajador y el jefe inmediato. El líder debe enseñar todo lo necesario a sus trabajadores, asimismo delegar la autoridad para que pueden tomar sus propias decisiones. Es decir, dejar la palabra controlar y ordenar, que comúnmente se siguen utilizando en las organizaciones, la finalidad es que todo el equipo tenga el mismo derecho de participación, aporte en la toma de decisiones y en la formulación de objetivos. Como también les facilita a los gerentes en el manejo de conflictos, para la evaluación del desempeño de los trabajadores y lograr una comunicación asertiva (Robbins & Coulter, 2014).

#### 2.2.2.12. *Teorías del liderazgo*

La teoría de liderazgo se inicia a partir del comienzo del siglo XX. Desde entonces las formas de gestionar fueron evolucionando y adaptándose a los nuevos cambios de gestión. Un buen jefe puede cambiar la vida de sus colaboradores, impulsando a desarrollar nuevas competencias profesionales y personales, fomentando e incentivando el trabajo individual y en equipo. El líder que reúna esas características es capaz de hacer que sus trabajos le sean agradables y ser más productivos, asimismo los gerentes son importantes en las organizaciones para que hagan que todo funcione de forma correcta (Chiavenato, 2004) (Robbins & Coulter, 2014).

La teoría de rasgos del líder se enfoca principalmente en las características que poseen, es decir, los valores, virtudes y cualidades que desarrollan al momento de dirigir un grupo. Como también se identifican por ser integrativos, intuitivos, honestos, toleran el estrés, comunicación asertiva, confianza de sí mismo. De cierto modo se caracterizan por desarrollar madurez emocional e integridad con el equipo de trabajo, sin embargo, los rasgos no determinan la efectividad de un líder. El líder que posee estos rasgos no significa que sean más productivos que los demás, sino que son más integrativos con su equipo, de cierta forma busca el trabajo en conjunto y uniforme para que todos tengan la misma dirección y finalidad, que es cumplir los objetivos de la organización (Robbins & Coulter, 2014) (Chiavenato, 2004).

Según Chiavenato (2004), Robbins & Coulter (2014). La teoría del comportamiento está orientada básicamente en las formas de dirigir a un grupo, es decir, clasifican de acuerdo a la personalidad a los trabajadores. Los de la personalidad “x” son aquellos colaboradores que necesitan que alguien los

presione, controle y guíe para cumplir sus actividades, son distraídos, no asumen responsabilidades, no toman la iniciativa. Con este grupo de trabajadores el gerente tendrá mayores exigencias en controlar y dirigir; asimismo tener carácter y seriedad para alinear y hacer que cumplan sus funciones utilizando las políticas de la empresa.

Sin embargo, los de la personalidad “y” es todo contrario, se identifican por ser responsables, les gusta hacer bien su trabajo, toman la iniciativa, se auto motivan y auto dirigen aceptando responsabilidades y desafíos, como también, son muy creativos y competentes en el desarrollo de sus funciones. Este grupo es más sencillo de dirigir y controlar, ya que, siempre están dispuestos asumir responsabilidades, además, se esfuerzan por hacer que su trabajo sea el mejor y perfecto; conocen y se identifican con la misión, visión y objetivos de la organización. Los jefes hacen menor esfuerzo y son más flexibles con este grupo de trabajadores (Chiavenato, 2004) (Robbins & Coulter, 2014).

El liderazgo situacional según, Paul Hersey y Ken blanchard es una teoría de contingencia que se enfoca en la preparación de los seguidores, es decir, buscan estrategias y métodos para la capacitación, actualización y cursos de especialización de tal forma que los trabajadores sientan las recompensas que le brindan sus jefes. Resaltan la importancia de trabajadores dentro de la empresa, porque ellos son por que califican al líder, si aceptan o rechazan. Dado que la mayoría de las teorías no han dado mayor importancia a esta dimensión fundamental dentro de las organizaciones (Robbins & Coulter, 2014).

#### ***2.2.2.12.1 El gerente transformacional***

El líder transformacional se le conoce principalmente por las características que posee para motivar y estar más cerca al trabajador, también

conocido como el líder de puertas abiertas. No pone barreras ni límites a sus colaboradores, siempre está disponible para cuando lo soliciten, su mayor objetivo es lograr los niveles más altos de motivación, ya que, podría dar respuestas más significativas a la empresa. Tiene en claro que los trabajadores son personas que se esmeran por hacer sus actividades de la mejor manera, es decir, no son máquinas y/o herramientas que a través de ellos se generan ingresos (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.12.2 Trabajo en equipo**

Robbins & Coulter (2014). Describe que, es el conjunto de personas con metas en común, es decir, unión y cooperación al espíritu de trabajo en equipo, con elementos de efectos para asociar los aportes de ideas y opinión; el origen es la necesidad complementariedad para lograr objetivos no alcanzados individualmente. Asimismo, es la cooperación de los miembros en las actividades para reducir tiempos, mejoras de los productos; además, con el propósito de retener el talento humano, creando un clima agradable.

No es lo mismo un grupo que un equipo de trabajo, en un grupo de trabajo interactúan dos o más miembros, son independientes, se reúnen para lograr el trabajo en particular. Mientras que en el equipo de trabajo se reúnen todos con el propósito de tomar muchas decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros (Stephen & Timothy, 2013).

#### **2.2.2.13. Estrategias y diseño organizacional según Richard Daft:**

Alta dirección tiene como principal responsabilidad determinar las metas de la empresa, la estrategia y el diseño de este. El diseño organizacional tiene como finalidad poder implementar objetivos y estrategias, para el éxito de la

organización. La organización tiene que saber distinguir entre los objetivos declarados oficialmente, la misión y los objetivos operativos (Daft, 2015).

#### **2.2.2.13.1 *Las dimensiones estructurales:***

Las dimensiones estructurales son claves en las empresas dentro de esta se incluye la formalización, especialización, la jerarquía de la autoridad y la centralización. Respecto a la formalización la empresa tiene que contar con documentos que incluyan los procedimientos, descripciones de puestos, las modificaciones que se ha realizado, manuales de funciones y políticas administrativas. La especialización se refiere a la división de trabajo dentro de una empresa ya que una persona no puede realizar todo el proceso, es por ello que se debe dividir las tareas según la especialización de cada persona. La jerarquía de la autoridad son las áreas que controla cada gerente, es decir, las personas del área tienen que saber a quién van a reportar sobre sus metas alcanzadas. Finalmente, el autor menciona que la centralización es cuando la toma de decisiones las decide la alta gerencia es porque la empresa es centralizada, si el gerente delega funciones es una empresa descentralizada (Daft, 2015).

### 2.2.3. Definición de términos básicos

- **Reciprocidad:** Es la correspondencia mutua entre otra persona o cosa.
- **Políticas empresariales:** Son técnicas y método con que conducen la marcha de la compañía.
- **Desaceleración:** Hace referencia a una reducción del ritmo de crecimiento
- **Rasgos:** Características propios de cada ser humano.
- **Entusiasmo:** Es el estado de ánimo (alegre, gestos), acción y esfuerzo que dedica al desarrollo de una actividad.
- **Tareas:** Trabajos o actividad que se realiza una persona en un tiempo determinado.
- **Logros:** Obtener una cosa que se desea, resultado satisfecho y exitoso.
- **Intrínseco:** Características de sí mismo y no por causas externas.
- **Peticionarios:** Clientes internos y externos de una compañía.
- **Globalización:** Es un proceso de integración mundial en el ámbito social, cultural, económico y tecnológico. Que ha convertido al mundo cada vez más conectado.
- **Rendimiento:** Utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, se gasta en lo que se ha invertido, fruto del trabajo y esfuerzo de una persona.
- **Fairtrade:** Es un sello de garantía de producto que certifica el cumplimiento de los estándares de comercio justo.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de las Hipótesis

#### 3.1.1. Hipótesis General

**Hi:** La gestión gerencial influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. Lima Perú, periodo 2017.

**Ho:** La gestión gerencial no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. Lima Perú, periodo 2017.

#### 3.1.2. Hipótesis específica

**Hi:** La toma de decisiones influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

**Hi:** La comunicación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

**Hi:** El liderazgo influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

**Hi:** El trabajo en equipo influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. En el periodo 2017.

### 3.1.3. Operacionalización de variables

#### 3.1.3.1. Variable independiente (VI): *Gestión Gerencial*

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Gestión Gerencial	La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; determinación de sus objetivos, políticas internas y externas; organización y dirección, la misión y visión de la empresa. Control de las operaciones y la responsabilidad de los resultados (Van, 2016, pág. 72)	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Reglamentos</li> <li>• Información</li> </ul>	16 17 18 19
		Los gerentes y la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Barreras de la comunicación</li> <li>• Tecnología de información</li> <li>• Solucionador</li> </ul>	20 21 22 23
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientador</li> <li>• Influencia</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Motivación</li> </ul>	24 25 26 27
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración y participación</li> <li>• Relación</li> <li>• Recompensa</li> </ul>	28 29 30

3.1.3.2. *Variable dependiente (VD): Satisfacción laboral*

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Satisfacción laboral	Es el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con alto nivel de satisfacción tiene un alto sentimiento acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos (Stephen & Timothy, 2013).	Identidad con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, Misión y Objetivos</li> <li>• Normas de empresa</li> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>	1 2 3 4
		Políticas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del trabajo</li> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Sanciones</li> </ul>	5 6 7
		Beneficios y condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y gratificaciones</li> <li>• Descansos y jornada de trabajo</li> <li>• Distribución física y comodidad</li> <li>• Recursos necesarios</li> </ul>	8 9 10 11
		Desarrollo Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo en el puesto</li> <li>• Realización personal</li> <li>• Permisos en el trabajo</li> <li>• Relación con el Gerente</li> </ul>	12 13 14 15

## CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

La presente investigación es de diseño no experimental, de estudio transversal, por lo que Hernández (2014) afirma que dicho estudio se considera como tal, ya que se realizará *“sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de estudio en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para su efecto en las otras variables (...)”* (pág. 152), permite observar y describir los fenómenos tales como se dan en su contexto natural para ser analizados.

El alcance explicativo, ex post facto, ya que, la finalidad es encontrar las causas y efectos de la gestión gerencial con respecto a la satisfacción del trabajador. Según Hernández (2014) *“están dirigidos por responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno en qué condiciones se manifiestan o porque se relacionan dos o más variables”*. (pag.95)

Estudio	T1
M	0

M: Muestra

O: Observación

T: Tiempo

### 4.2. Material de estudio.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

La unidad de estudio será 1 trabajador de la empresa Intermetals R&D SAC, para obtener información más detallada de las variables en estudio.

#### **4.2.2. Población.**

La población en estudio son los 25 trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.

#### **4.2.3. Muestra.**

La muestra que se realizó fue no probabilístico intencionadas, según, Carrasco (2007) *“Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”* (pág. 243). Es decir, elegir aquellos elementos que se considera conveniente y cree que son los más representativos.

En la presente investigación se ha elegido como muestra la totalidad de la población, es decir, se tomó a los 25 trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC, de forma intencionada, ya que, en su totalidad componen la cantidad mínima que se debe encuestar para obtener dichos resultados de la investigación. Dado que no requiere ninguna fórmula estadística para seleccionar a la muestra.

### **4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

#### **4.3.1. Para recolectar datos.**

Para recolectar información se realizó una entrevista a los trabajadores de la empresa Intermetals, así mismo se adjuntó información a través de la técnica de observación para la realidad problemática de la investigación.

#### **4.3.2. Para analizar información.**

Para la investigación y análisis de datos se utilizó la técnica de encuesta, el instrumento que se aplicó fue un cuestionario de escala de Likert en ambas variables. Carrasco (2015), Informa *“Para ello es necesario que cada Ítem contiene una graduación escalonada de respuestas, que vayan de los más*

*favorable a lo menos favorable, de tal manera que permita a las personas observadas, expresar su opinión y parecer de manera objetiva y precisa”.* (pág. 296).

En el cual se desarrolló un cuestionario con 30 preguntas, con 5 escalas en cual consiste en, (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca. La gestión gerencial consta de 15 preguntas incluyen los Ítems 1-15. Así mismo la satisfacción laboral consta de 15 preguntas incluyen desde el Ítems 16 – 30. Fuente de elaboración propia. El instrumento fue realizado por fuente propia con el apoyo y sugerencia de los que validaron lo mencionado. Como también para la tabulación de datos se utiliza el programa de SPSS, con la finalidad de obtener datos más relevantes.

### 4.3.3. Análisis de fiabilidad

Según Hernández (2014), “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). La confiabilidad del instrumento será medida a través de la prueba Alpha de Cron Bach, el cual estará basado en las 30 preguntas formuladas para ambas variables.

Según Hernández (2014) existen parámetros para medir el porcentaje de confiabilidad.

0.6 – 0.7 Regular

0.7 – 0.8 Bueno

0.8 – 0.9 Muy bueno

0.9 – 1.0 Excelente

#### Gestión gerencial y Satisfacción laboral

Cronbach's Alpha	N of Ítems
,974	30

Al realizar el análisis de datos para obtener % de confiabilidad en el Alpha de Cron Bach se observa 0.974, lo cual indica que es 97.4 % confiable, aplicado al instrumento de escala de Likert en las dos variables. El resultado está basado en una encuesta a 25 trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC, los cuales respondieron 30 Ítems.

**Interpretación:** El instrumento presenta un 97.4% de nivel de confiabilidad; y se encuentra en el rango de calificación excelente.

## CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE RESULTADOS

### Distribución de frecuencia de la variable Gestión Gerencial

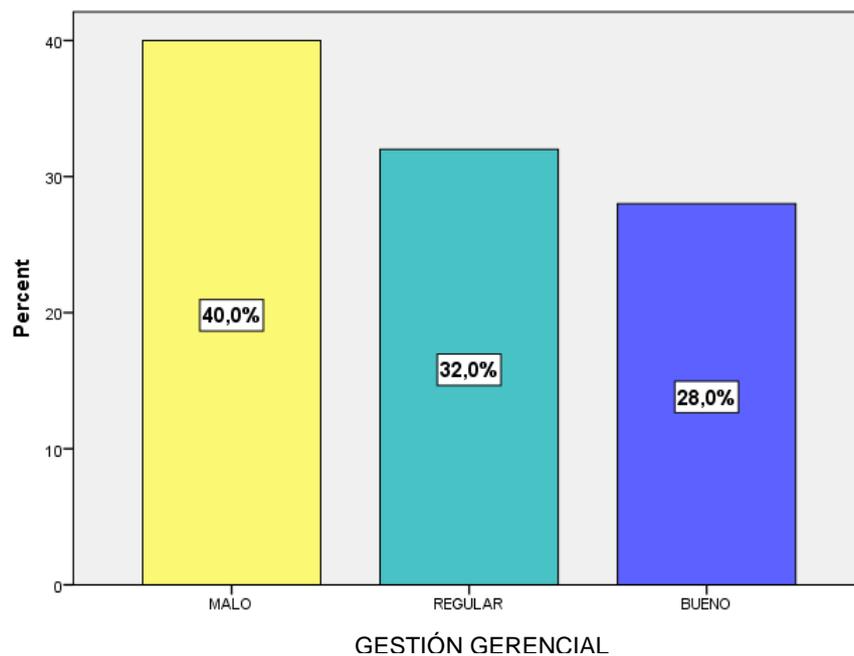
**Tabla N°1.**

*Distribución de frecuencias de la gestión gerencial de la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	8	32,0	32,0	72,0
BUENO	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°1.**



Interpretación: En la gráfica se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados expresaron que la gestión gerencial es mala, el 32% lo considera que es regular y el 28% respondió como buena.

**Distribución de frecuencia de la dimensión toma de decisiones**

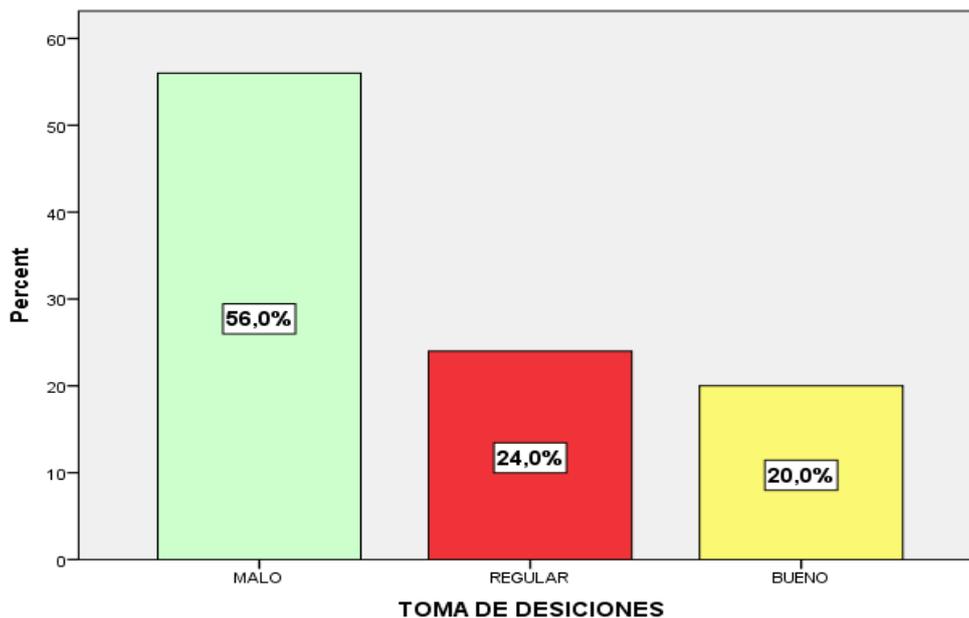
**Tabla N°2.**

*Distribución de frecuencias de la toma de decisiones en la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	14	56,0	56,0	56,0
REGULAR	6	24,0	24,0	80,0
BUENO	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°2.**



Interpretación: Al realizar el análisis se puede observar que el 56% de los trabajadores encuestados expresaron que la toma de decisiones es mala, mientras que el 24% señaló que es regular, como también el 20% considera que es bueno.

**Distribución de frecuencia de la dimensión los gerentes y la comunicación**

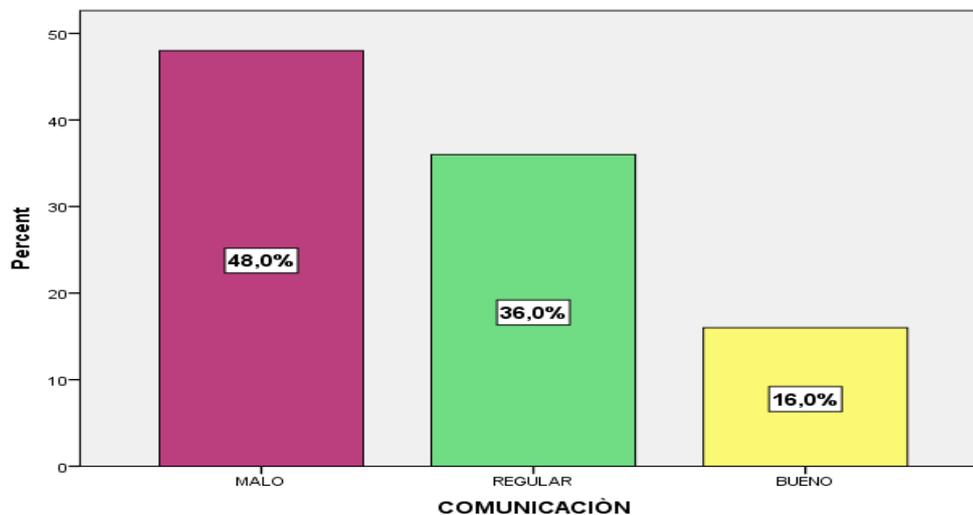
**Tabla N°3.**

*Distribución de frecuencias de los gerentes y la comunicación en la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	12	48,0	48,0	48,0
REGULAR	9	36,0	36,0	84,0
BUENO	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°3.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 48% de los trabajadores encuestados expresaron que la comunicación por parte del gerente es mala, mientras que el 36% señaló que es regular, como también el 16% considera que es bueno la comunicación del gerente con sus trabajadores.

**Distribución de frecuencia de la dimensión Liderazgo**

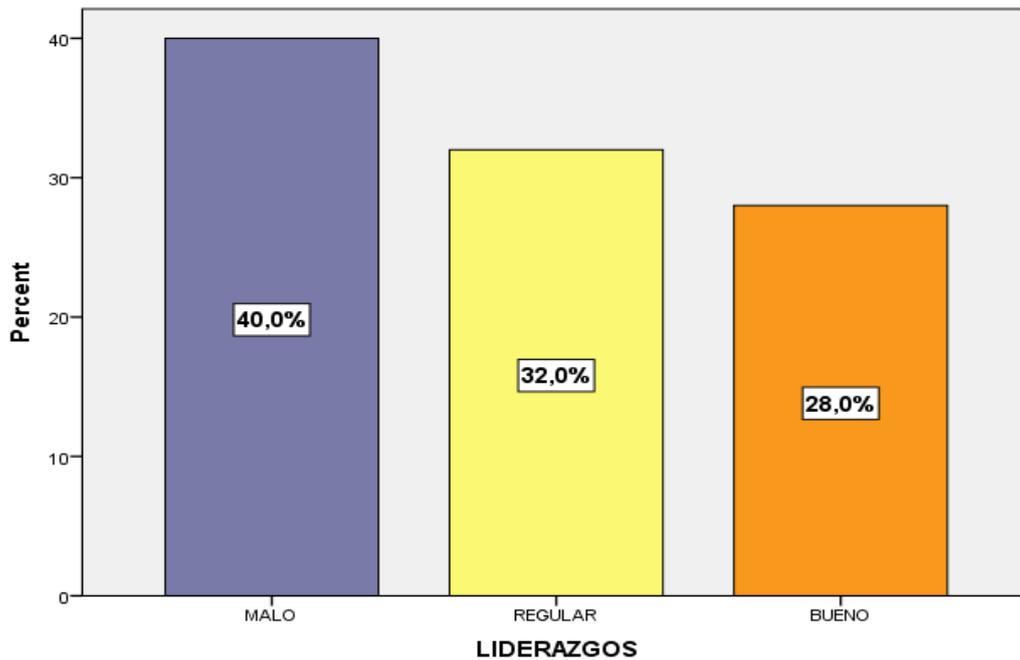
**Tabla N°4.**

*Distribución de frecuencias del liderazgo en la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	8	32,0	32,0	72,0
BUENO	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°4.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados expresaron que el liderazgo es malo, mientras que el 32% señaló que es regular, como también el 28% considera que liderazgo es bueno.

**Distribución de frecuencia de la dimensión Trabajo en equipo**

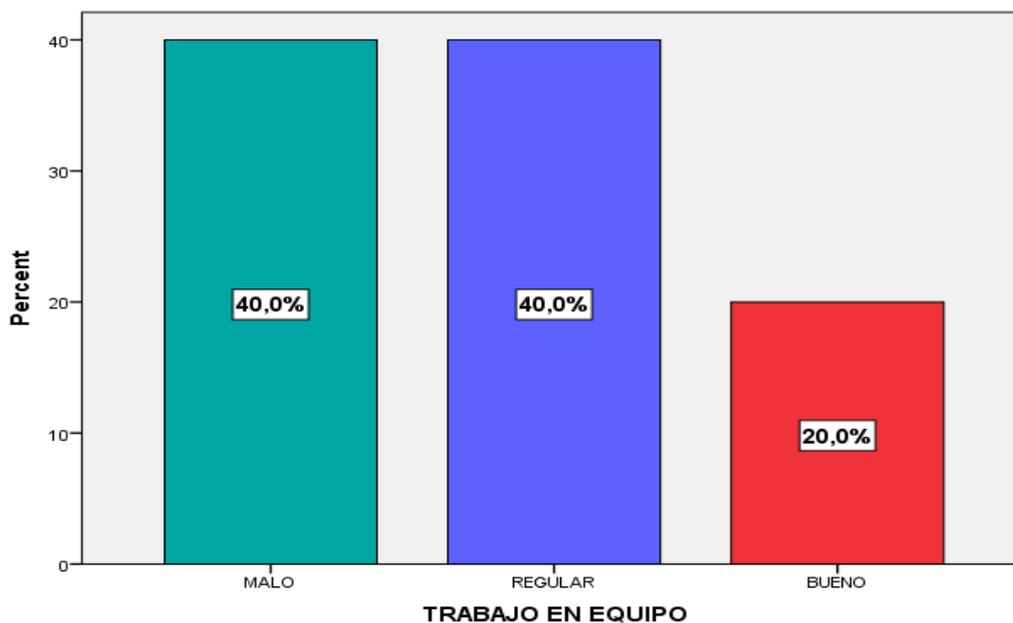
**Tabla N°5.**

*Distribución de frecuencias del trabajo en equipo en la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	10	40,0	40,0	80,0
BUENO	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°5.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados expresaron que el trabajo en equipo es malo, mientras que el 40% señaló que es regular, como también el 20% considera que el trabajo en equipo es bueno.

**Distribución de frecuencia de la variable satisfacción laboral**

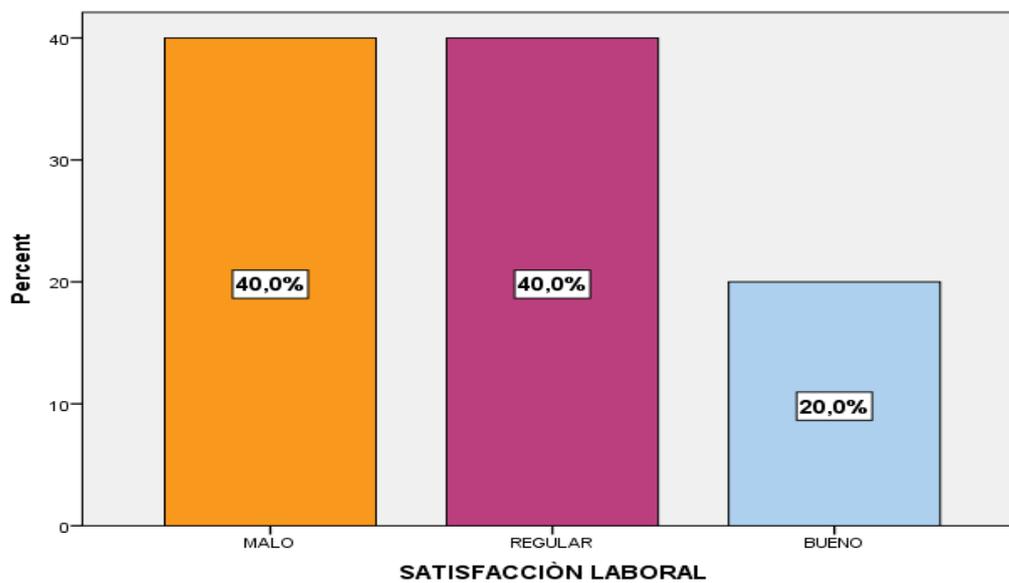
**Tabla N°6.**

*Distribución de frecuencias de la satisfacción laboral en la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	10	40,0	40,0	80,0
BUENO	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°6.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados manifiestan que la satisfacción laboral es malo, mientras que el 40% señaló que es regular, como también el 20% manifiestan que la satisfacción laboral es bueno.

**Distribución de frecuencia de la dimensión identidad con la empresa**

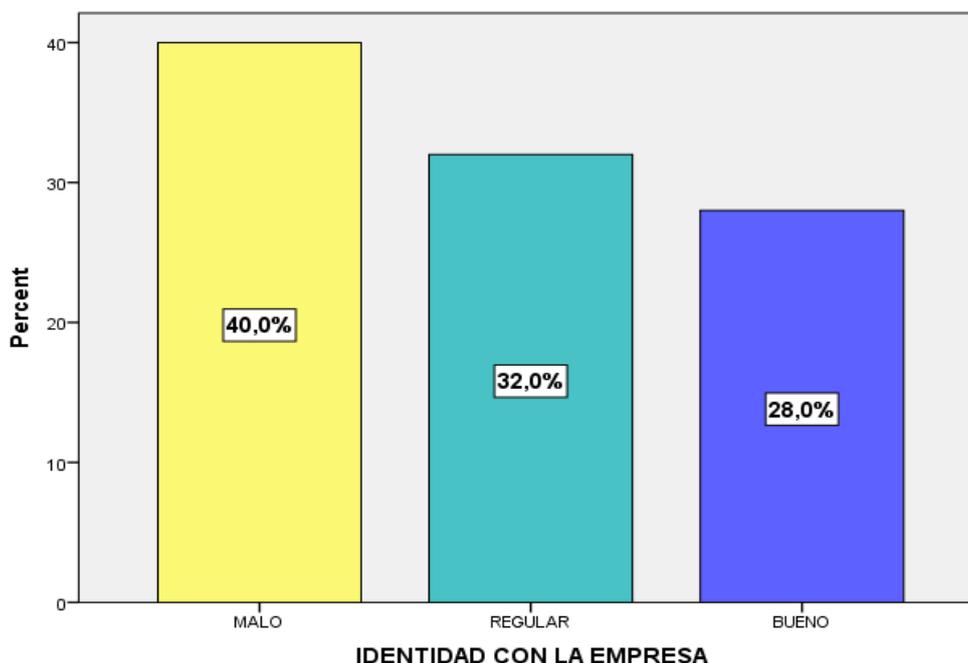
**Tabla N°7.**

*Distribución de frecuencias de la Identidad con la empresa de los trabajadores de la empresa Intermetals*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	8	32,0	32,0	72,0
BUENO	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°7.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados expresaron que la identidad con la empresa es malo, mientras que el 32% señaló que es regular, como también el 28% expresan que la identidad con la empresa es bueno.

**Distribución de frecuencia de la dimensión políticas administrativas**

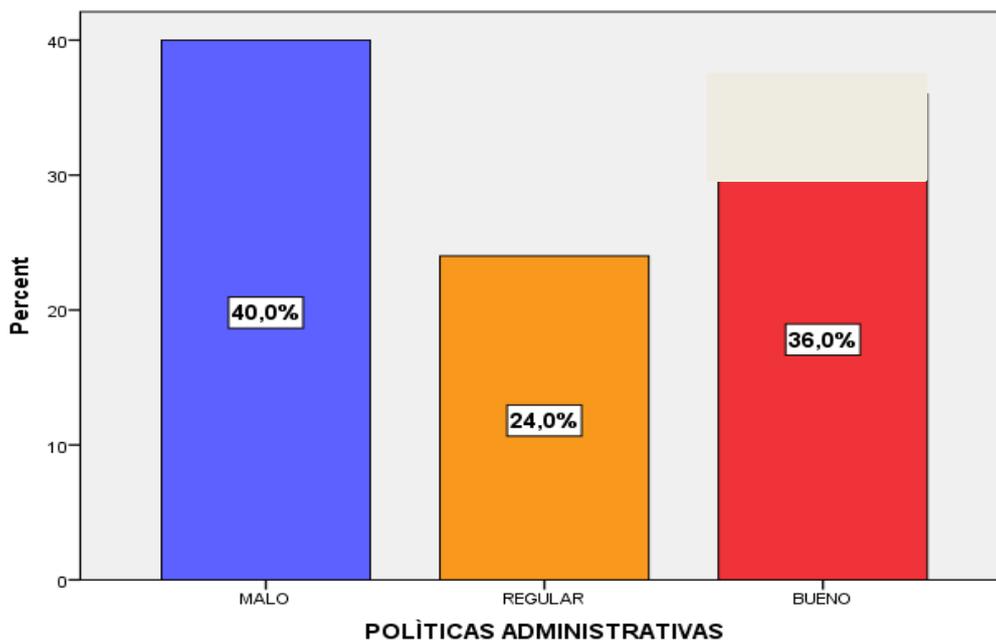
**Tabla N°8.**

*Distribución de frecuencias de las políticas administrativas de la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	6	24,0	24,0	64,0
BUENO	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°8.**



Interpretación: Al realizar el análisis se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados manifiestan que la política administrativa es malo, mientras que el 24% señaló que es regular, como también el 36% considera que la política administrativa es bueno.

**Distribución de frecuencia de la dimensión beneficios y condiciones**

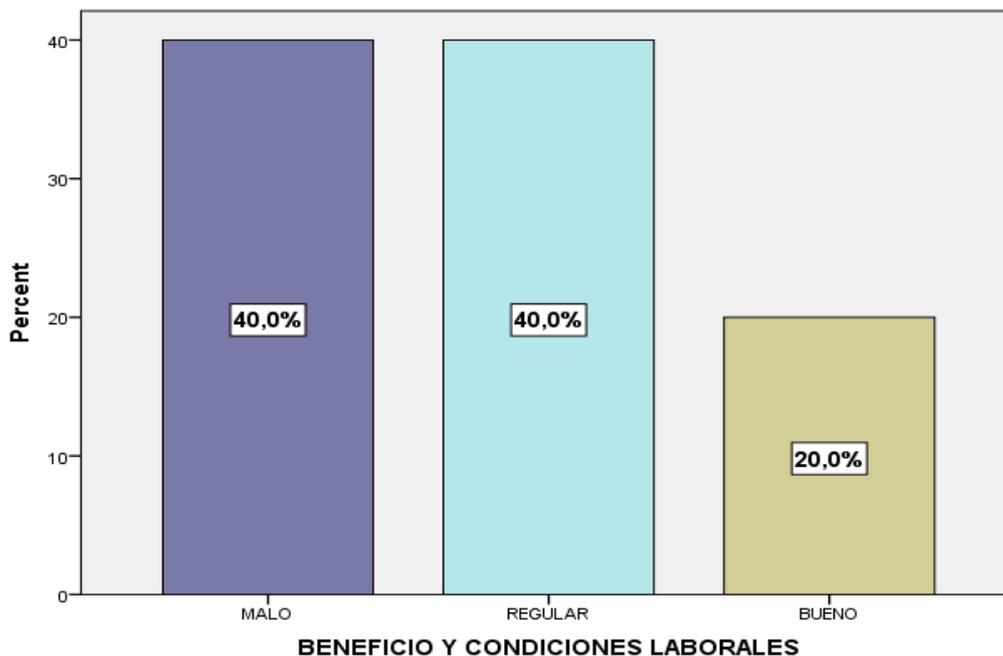
**Tabla N°9.**

*Distribución de frecuencias de los **beneficios y condiciones laborales** de la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	10	40,0	40,0	40,0
REGULAR	10	40,0	40,0	80,0
Valid BUENO	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°9.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados expresaron que el beneficio y condiciones laborales es malo, mientras que el 40% señaló que es regular, como también el 20% considera que los beneficios y condiciones laborales es bueno.

**Distribución de frecuencia de la dimensión desarrollo personal**

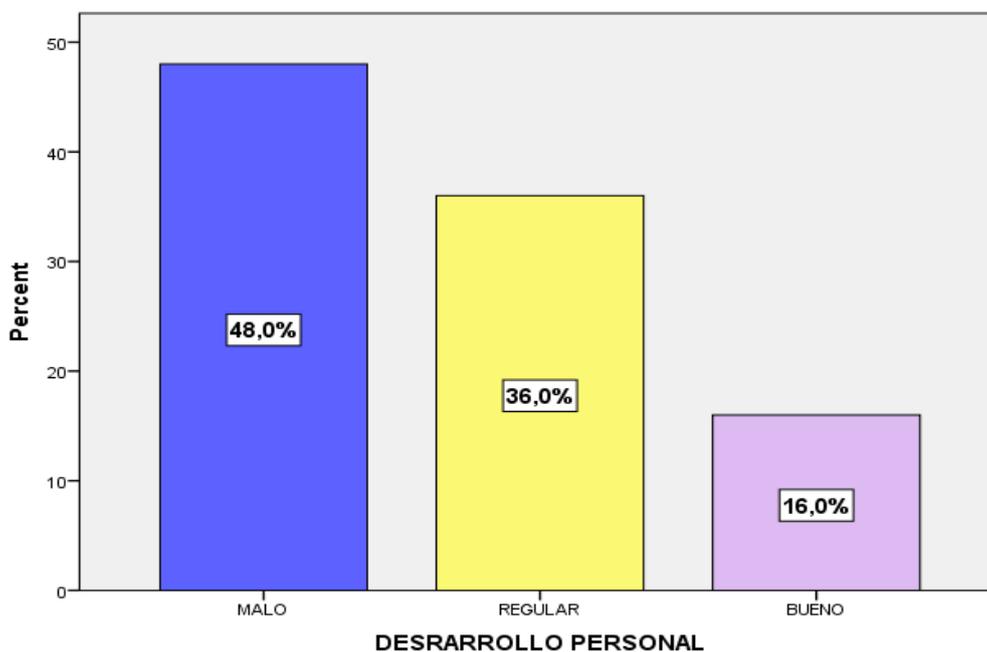
**Tabla N°10.**

*Distribución de frecuencias del desarrollo personal en la empresa Intermetals R&D SAC*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALO	12	48,0	48,0	48,0
REGULAR	9	36,0	36,0	84,0
BUENO	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Gráfico N°10.**



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 48% de los trabajadores encuestados manifiestan que el desarrollo personal es malo, mientras que el 36% señaló que es regular, como también el 16 % manifiestan que el desarrollo personal es bueno.

## 5.1. Análisis inferencial - Prueba de hipótesis

### Hipótesis general

**Tabla N°11.**

*Prueba de correlación entre la gestión gerencial y la satisfacción laboral*

		GESTIÓN GERENCIAL	SATISFACCIÓN LABORAL
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,936**
	GESTIÓN GERENCIAL Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	25	25
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,936**	1,000
	SATISFACCIÓN LABORAL Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	25	25

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Interpretación:** En la tabla 11 se aprecia que el Sig. = 0.000 < 0.05 entonces se acepta la hipótesis de investigación (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0). Es decir, La gestión gerencial influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. Lima Perú, periodo 2017.

### Hipótesis Específica 1

**Tabla N°12.**

*Prueba de correlación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral*

		TOMA_DE_DE CISIONES	SATISFACCIÓN LABORAL
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,890**
	TOMA DE DECISIONES Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	25	25
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,890**	1,000
	SATISFACCIÓN LABORAL Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	25	25

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Interpretación:** En la tabla 11 se aprecia que el Sig. = 0.000 < 0.05 entonces se acepta la hipótesis específica 1. Es decir, La toma de decisiones influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.

### Hipótesis Específica 2

#### Tabla N°13.

*Prueba de correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral*

		LA_COMUNICA CIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL
Spearman's rho	LA COMUNICACIÓN	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,772**
		N	25
Spearman's rho	SATISFACCIÓN LABORAL	Correlation Coefficient	,772**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	25

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Interpretación:** En la tabla 11 se aprecia que el Sig. = 0.000 < 0.05 entonces se acepta la hipótesis específica 2. Es decir, La comunicación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.

### Hipótesis Específica 3

#### Tabla N°14.

*Prueba de correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral*

		LIDERAZGO	SATISFACCIÓN LABORAL
Spearman's rho	LIDERAZGO	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,923**
		N	25
Spearman's rho	SATISFACCIÓN LABORAL	Correlation Coefficient	,923**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	25

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Interpretación:** En la tabla 11 se aprecia que el Sig. = 0.000 < 0.05 entonces se acepta la hipótesis específica 3. Es decir, El liderazgo influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.

#### Hipótesis Específica 4

**Tabla N°15.**

*Prueba de correlación entre el trabajo de equipo y la satisfacción laboral*

		TRABAJO EN EQUIPO	SATISFACCIÓN LABORAL
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,884**
		N	25
SATISFACCIÓN LABORAL		Correlation Coefficient	,884**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	25

*Datos elaborados en el SPSS, (Fuente propia)*

**Interpretación:** En la tabla 11 se aprecia que el Sig. = 0.000 < 0.05 entonces se acepta la hipótesis específica 4. Es decir, El trabajo en equipo influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general, la gestión gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC, en la investigación realizada se encontró que la gestión gerencial influye de forma negativa en la satisfacción laboral, dado que la empresa no está debidamente organizada no cuenta con documentos de gestión, la gerencia gestiona de forma autocrática. Estos resultados guardan relación con lo expuesto por los autores, Núñez (2017) y Donawa (2018), quienes indican que los supervisores que optan por autoridad y obediencia no tienen buena respuesta con su equipo, asimismo los que hacen uso de las habilidades gerenciales de forma óptima generan satisfacción en los trabajadores.

Según los resultados se acepta la hipótesis de la investigación alternativa, la toma de decisiones influye en la satisfacción laboral, en vista que la gerencia toma decisiones sin involucrar a los trabajadores. La investigación guarda relación con Hernández (2016) y Suárez (2015) indican que los gerentes toman decisiones permanentes para la consecución y cumplimiento de las metas y objetivos requieren mayor involucramiento y participación de los trabajadores para lograr el compromiso, motivación y finalmente alcanzar la satisfacción laboral.

Con respecto a la comunicación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC. La comunicación que brinda la gerencia no es la apropiada, ya que no cuentan con los medios de comunicación organizacional para transmitir el propósito de la empresa. Esto se relaciona con lo expuesto por los autores Quequejana & Alipázaga (2018) y Vásquez (2015), manifiestan que la comunicación tiene una relación directa con los factores intrínsecos de la satisfacción laboral, es decir, con el reconocimiento, seguridad, estima, autorrealización. hacer uso de los diferentes medios informativos como es la tecnología, para estar al tanto de lo que sucede, garantizando el buen

desempeño de los trabajadores, así como también hacer uso de la comunicación horizontal e interpersonal para estar más cerca de los trabajadores ofreciéndoles apoyo emocional y social, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo amigable, la comunicación es de vital importancia, para mejorar el ambiente, fortalecer relaciones con los compañeros y ayuda a la productividad.

El liderazgo que desarrolla la empresa Intermetals influye significativamente de forma negativa en la satisfacción laboral de los trabajadores, puesto que la gerencia no hace uso de las tendencias modernas para gestionar, tiene dificultades para motivar, orientar y crear un buen ambiente laboral. Esto se relaciona con lo expuesto por los autores Núñez (2017) y Omar (2011) señalan que los gerentes con habilidades gerenciales como es el liderazgo transformacional promueven las buenas relaciones entre colegas, se caracterizan por ser carismático, motivador, participativo y con niveles altos de confianza, además identifica las necesidades de los trabajadores. A medida que el jefe valora el trabajo de los colaboradores se sienten más comprometidos e identificados.

Finalmente, el trabajo en equipo influye significativamente en la satisfacción laboral, aceptándose la hipótesis alternativa, dado que en la empresa no existe un área para el manejo de la gestión del personal. Concordamos con lo que sostiene Miranda (2014), indica que el área de gestión humana se encarga desde el reclutamiento, selección según el perfil por competencias que el puesto lo amerite, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Promover el trabajo en equipo y lograr trabajadores comprometidos y orientados al objetivo. La finalidad del área es disminuir la rotación, motivar, dejar que desarrollen sus destrezas y habilidades para lograr satisfacción del trabajador.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

1.- Se identificó que la Gestión gerencial no es apropiada, según el coeficiente de correlación de spearman da como resultado (0.936), el 40% de los trabajadores encuestados califican la presente variable como mala. En vista de que la empresa no está debidamente estructurada y organizada, no cuenta con una estructura real (organigrama), documentos de gestión, políticas establecidas para el manejo de personal, no hace uso de herramientas para mejorar los procesos, no son adaptables y sostenibles al cambio.

2.- Con los resultados se analizó que la toma de decisiones en la empresa Intermetals es malo en el 56% de los trabajadores encuestados y como consecuencia de ello influye en la satisfacción laboral de forma negativa (0,890, coeficiente de correlación de spearman), no tienen ventajas competitivas para ser sostenibles a largo plazo, debido a que se toman decisiones propias, basadas en intuiciones, sin participar ni consultar al personal de las demás áreas, las gestiones administrativas no se dan en todos los procesos.

3.- En la investigación realizada se identifica que hay una mala comunicación (0,772, coeficiente de correlación de spearman). Dado que la empresa no cuenta con los medios de comunicación organizacional como misión y visión para transmitir los propósitos de la empresa, el cual dificulta la información formal, no hacen uso de la tecnología para mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control.

4.- Se describe que el estilo de liderazgo es malo en el 40% de los trabajadores encuestados el cual influye en la satisfacción laboral de forma negativa (0,923, coeficiente de correlación de spearman). Dado que el gerente tiene dificultades para motivar, orientar y crear un buen ambiente laboral. No hace uso del empowerment para delegar el poder y autoridad a sus trabajadores, no hacer uso tendencias modernas para la gestión del talento, todas las actividades están centralizadas en un solo lugar.

5.- En la investigación realizada se ha identificado que el trabajo en equipo es malo en el 40% de los trabajadores encuestados el cual influye en la satisfacción laboral de forma negativa (0,890, coeficiente de correlación de spearman). En vista de que no hay un área apropiada para el manejo de la gestión humana, no cuenta con el manual de funciones, no se han identificado las habilidades y competencias de cada integrante de la empresa, dado que no han pasado por un área de inducción y capacitación para el desarrollo de sus funciones. No se evidencia integración, compromiso y los valores no son compartidos entre los trabajadores.

## **CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES**

1.- Se recomienda formar un comité de planificación (organización de métodos) o crear el área interna como órgano de apoyo para identificar los procesos claves para una adecuada estructura empresarial formal, elaborar documentos de gestión como: políticas administrativas, organigrama funcional y de procesos, para que los trabajadores conozcan cuáles son sus actividades claves de cada área. Contribuye a la gestión gerencial.

2.- Se recomienda a la gerencia de la empresa Intermetals, tomar decisiones de forma lógica y coherente, con la participación a todos los niveles, tomando como iniciativa a todos los involucrados en el problema. Buscar información de todos los niveles organizacionales para conocer las principales dificultades y necesidades previamente. Establecer estrategias acorde a los cambios para ser sostenibles en el sector.

3.- Para mejorar la comunicación en la gestión gerencial de la empresa Intermetals debe establecer la misión y visión clara, hacer uso de todos los canales y elementos de la comunicación, ascendente, descendente, horizontal, así como, mecanismos formales e informales, y medios mecanizados como la tecnología acorde a los cambios. La comunicación

del jefe hacia los empleados debe ser participativa e integradora a fin de opinar o dar sugerencias para mejorar la comunicación y crear una cultura organizacional armoniosa.

4.- El gerente de la empresa Intermetals debe apostar por el estilo de liderazgo transformacional y carismático. Hacer uso del empowerment para delegar el poder y la autoridad con la finalidad de motivar integrar y brindarles la confianza a todos los trabajadores, descentralizar las actividades, identificar lo importante que es el capital humano, así como los recursos financieros. Motivar y alentar a sus colaboradores, preocuparse por crear un clima laboral agradable y participativo.

5.- La gerencia de la empresa Intermetals debe contratar personal especializado o formar un comité con las personas más especializadas para la creación de un área de gestión humana quien se encargue del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal nuevo para facilitar la adaptación a su puesto de trabajo, elaborar el manual de funciones para que cada trabajador conozca sus tareas. Desarrollar un plan de capacitación, proporcionar los recursos y materiales necesarios para mejorar el equipo de trabajo, fomentar la participación e integración para fortalecer la cultura organizacional.

## CAPÍTULO 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, C. (17 de Agosto de 2011). *Las Empresas Que Perduran*. Obtenido de Mis Finanzas: <https://www.google.com.pe/search?q=%E2%80%9CEmpresas+que+perduran%E2%80%9D&oq=%E2%80%9CEmpresas+que+perduran%E2%80%9D&aqs=chrome..69i57j0l5.447j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Aldunate, G. (N/I de N/I de N/I). *Las 8 formas de mantener felices a tus empleados*. Obtenido de ACCIÓN PREFERENTE: <http://www.accionpreferente.com/estrategia/8-formas-de-mantener-felices-a-tus-empleados/>
- Alfaro, S. (7 de Octubre de 2016). Cual es el principal reto de la gestion del talento en el Perú. *GESTIÓN*, pág. S/P.
- Amaros, E. (2007). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Perú: Pearson.
- Américas, D. I. (23 de Enero de 2017). *Por que Deberias Apostar Por La Formación Corporativa*. Obtenido de MBA & EDUCACIÓN: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-deberias-apostar-por-la-formacion-corporativa>
- Arbaiza, L. (2010). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Buenos Aires: Quad Graphics Perú.
- Arias Gallegos, W., & Justo Velarde, O. (24 de Junio de 2013). *Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento*. Obtenido de CIELO: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000200002&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000200002&script=sci_arttext)
- Artica, G. (22 de septiembre de 2014). *Como manejar el Ambiente laboral con personas de caracter dificil*. Obtenido de EL HERALDO: <http://blogs.elheraldo.hn/asesor-laboral/2014/09/22/como-manejar-en-el-ambiente-laboral-con-personas-de-caracter-dificil/#>
- Banco central de la Reserva. (4 de Julio de 2018). *Moody's revisaría al alza proyección de crecimiento de PBI*. Obtenido de EL COMERCIO: <https://elcomercio.pe/economia/peru/moody-s-espera-revisar-alza-proyeccion-crecimiento-peru-noticia-533182>
- Barcelo, J. (09 de Agosto de 2016). *10 Procesos Claves Para la Gestión del Talento*. Obtenido de IMF BUSINESS SCHOOL: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Bock, M. (2015). La gestión del talento la base de la responsabilidad social interna. *Stakeholders*, 68.
- Branson, R. (21 de Junio de 2016). *Consejos para mejorar la productividad*. Obtenido de Negocios y emprendimiento: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2016/06/consejos-productividad-ceos-exitosos.html>
- Calderon, F. (21 de Diciembre de 2016). *Teendencias que veremos para atraer el talento en el 2017*. Obtenido de ALTO NIVEL: <http://www.altonivel.com.mx/tendencias-para-atraer-talento-que-veremos-en-2017/>
- Carrasco Diaz, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Lima: San Marcos.
- Carrasco, D. (2007). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Lima: San Marcos.
- Centro nacional de planeamiento estrategico. (22 de Agosto de 2016). *GESTIÓN. El 49.5% de trabajadores de entre 15 y 24 años gana menos del sueldo mínimo*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/495-trabajadores-entre-15-y-24-anos-gana-menos-sueldo-minimo-2168360>
- Chavez, R. E. (12 de Diciembre de 2015). *EMPRENDICES*. Obtenido de Seguridad e higiene en el trabajo: <https://www.emprendices.co/seguridad-e-higiene-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2004). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (3ra ed.). DF: México: Mc Gra Hill.
- community justlanded. (N/I de N/I de N/I). *Trabajando en Belgica sueldos y condiciones de trabajo*. Obtenido de Just Landed: <https://www.justlanded.es/espanol/Belgica/Guia-Belgica/Empleo/Trabajando-en-Belgica>
- Coulter, R. (2010). *ADMINISTRACIÓN* (10 ma ed.). México: Pearson.
- Cruelles, J. (2012). *PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS* (1 era ed.). México: Alfaomega.
- Daft, R. L. (2007). *La Experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning.

- Del Canto, E., Fernandes Martins, V., & Souza Carmo, C. (2013). *Linkania*. Obtenido de <http://linkania.org/master/article/view/94>
- Díaz Giménez, D. (28 de Marzo de 2012). *La Satisfacción Del Empleado De Servicio al Cliente*. Obtenido de GESTIONPOLIS: <https://www.gestiopolis.com/la-satisfacción-del-empleado-como-estrategia-de-servicio-al-cliente/>
- Díaz, J., & Gates, W. (22 de Febrero de 2009). *Los 10 Requisitos para ser un buen gerente*. Obtenido de EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIO: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2009/02/los-diez-requisitos-para-ser-un-buen.html>
- Donawa, Z. T. (2018). Gestión de Gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM*, 144-163.
- Dorsey, J., & Beauchamp, K. (21 de Junio de 2016). *Negocios y emprendimiento*. Obtenido de Negocios y emprendimiento: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2016/06/consejos-productividad-ceos-exitosos.html>
- El Comercio. (10 de Julio de 2017). Las Mejores Empresas Para Trabajar en el Perú. *EL COMERCIO*, págs. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/son-mejores-empresas-peru-440793?foto=1>.
- Emprendices. (10 de Septiembre de 2015). *7 Sencillas técnicas para motivar a tu personal y aumentar la producción*. Obtenido de EMPRENDICES: <https://www.emprendices.co/7-sencillas-tecnicas-para-motivar-a-tu-personal-y-aumentar-la-produccion/>
- ESAN. (21 de Julio de 2015). *Las Nueve Dimensiones Del Clima Organizacional*. Obtenido de CONEXIÓN ESAN: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Escola Anna, N. (3 de JULIO de 2010). *Una Proximación Al Concepto De Gerencia y Administración Aplicado A La Disciplina De Enfermería*. Obtenido de REDALYC ORG: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/40037/UNA%20APROXIMACION%20AL%20CONCEPTO%20DE%20GERENCIA%20Y%20ADMINISTRACION%20APLICADO%20A%20LA%20DISCIPLINA%20DE%20ENFERMERIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza Peregrino, M. (29 de AGOSTO de 2014). *Las reformas político-administrativas en el Ayuntamiento de la ciudad de México. 1765-1813*. Obtenido de SCIELO: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-03482016000100003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-03482016000100003)
- Euge. (S/F de S/F de S/F). *Cómo Crear Un Ambiente Productivo En El Trabajo*. Obtenido de OFICINA Y BIENESTAR : <http://oficinaybienestar.com/n/4438/como-crear-un-ambiente-productivo-en-el-trabajo.html>
- Euroresidente. (2 de AGOSTO de s/f). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de EURORESIDENTES: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transformacional>
- Finanzas. (28 de Marzo de 2012). *Toma Decisiones Gerenciales*. Obtenido de FINANZAS: <http://administracionfinancierauc.blogspot.pe/2012/03/toma-de-decisiones-gerenciales.html>
- Forbes, M. (22 de Octubre de 2015). *Tener Buena Relación Con Sus Compañeros De Trabajo Mejora La Productividad*. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA: <https://www.ucatolica.edu.co/portal/tener-buena-relacion-con-sus-companeros-de-trabajo-mejora-la-productividad/>
- Goggle, A. (24 de Junio de 2010). *La Importancia De Crear Identidad*. Obtenido de ALTO NIVEL: <http://www.altonivel.com.mx/4689-la-importancia-de-crear-identidad/>
- Goodman, N. (10 de Enero de 2013). *Cuatro Métodos Para Crear Empleados Leales*. Obtenido de ENTREPRENEUR: <https://www.entrepreneur.com/article/265680>
- Great place to work. (20 de Septiembre de 2016). *Como impulsar la productividad laboral en una empresa*. Obtenido de NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2016/09/productividad-laboral-empresa.html>
- Heredia, J. (s/f de Abril de 2012). *La Inspiración De Un Equipo*. Obtenido de EQUIPO Y TALENTO: <http://www.equipoytalento.com/tribunas/ice-coaching-ejecutivo/la-inspiracion-de-un-equipo>
- Hernandez, J. V. (2015). Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del area de Bodega Bofasa. Guatemala.
- Hernandez, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6 ta. ed.). México DF: EDAMSA.
- Hitt, M. (2006). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson.

- Hospinal, E. S. (10 de Octubre de 2003). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C.* Obtenido de REDALYC ORG: <http://www.redalyc.org/html/816/81632390009/>
- Images, G. (30 de AGOSTO de 2016). La insatisfacción laboral daña la salud mental. *RPP NOTICIAS*, pág. INTERNET. Obtenido de <http://rpp.pe/mundo/estados-unidos/la-insatisfaccion-laboral-dana-la-salud-mental-noticia-991102>
- Iquise, C. Q., & Alipazaga, R. C. (2018). Relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de nefrología del Hospital Edgardo Rebagliati . Peru.
- Jonboy, M. (17 de Octubre de 2012). *Por Qué Es Importante La Puntualidad En EL Trabajo.* Obtenido de UNIVERSIA: <http://noticias.universia.com.ar/empleo/noticia/2012/10/17/975271/que-es-importante-puntualidad-trabajo.html>
- La Cruz, A., & Pérez, V. (27 de ABRIL de 2013). *Gestión Gerencial Del Director y La Responsabilidad Social En Las Organizaciones Educativas.* Obtenido de GESTIÓN DE ORGANIZACIONES: [file:///C:/Users/User/Downloads/GESTION\\_GERENCIAL\\_DEL\\_DIRECTOR\\_Y\\_LA\\_RESPONSABILIDAD%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/GESTION_GERENCIAL_DEL_DIRECTOR_Y_LA_RESPONSABILIDAD%20(1).pdf)
- León, P. (A/F de S/F de S/F). *Trabajadores consideran el estrés como el principal problema de seguridad laboral* . Obtenido de DIARIO PYME: [http://www.diariopyme.com/trabajadores-consideran-al-estrés-como-el-principal-problema-de-prontus\\_diariopyme/2016-10-06/110812.html](http://www.diariopyme.com/trabajadores-consideran-al-estrés-como-el-principal-problema-de-prontus_diariopyme/2016-10-06/110812.html)
- Lopez, D. (30 de Noviembre de 2015). *Los países con los trabajadores más satisfechos.* Obtenido de Accion Preferente: <https://lopezdoriga.com/nacional/los-paises-con-los-trabajadores-mas-satisfechos/>
- Luma, C. (07 de Abril de 2016). *A Si Son Los Nuevos Líderes Del Siglo XXI.* Obtenido de RPP NOTICIAS: <http://rpp.pe/economia/negocios/asi-son-los-nuevos-lideres-del-siglo-xxi-noticia-951774>
- Mayo Díaz, M. (13 de Marzo de 2014). *PROBLEMAS INTERNOS EN EL AMBIENTE LABORAL.* Obtenido de GESTIÓN POLIS: <https://www.gestipolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/>
- Meléndez, V. (2007). Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. En *MANUAL DE COMUNICACIÓN* (pág. 33). Madrid, España: Dykinson S.L. Obtenido de SCRIBD: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49246934/parte1lib3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1532797666&Signature=UMylU9MijrsVJB%2F3PIIMRcR6u8U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DParte1lib.pdf>
- Merida, B. H. (2016). RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS. *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Hernandez-Barbara.pdf>
- Merlano Medrano, S. (N/I de Marzo de 2012). *La Comunicación Interna En Las Organizaciones.* Obtenido de CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA: <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Niklas, S. (11 de Octubre de 2016). *Le Tiene Cariño a Sus Compañeros De Trabajo, Pues Eso Podría Mejorar Su Salud* . Obtenido de LA PRENSA: <http://www.laprensa.hn/guiamedica/1007369-418/le-tiene-cari%C3%B1o-a-sus-compa%C3%B1eros-de-trabajo-pues-eso-podr%C3%ADa-mejorar>
- Núñez, L. Y. (2017). *LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA PETROLEOS DEL PERÚ - AÑO 2016.* Obtenido de REPOSITORIO: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2397/TESIS\\_%20NUNEZ%20UNA%20YELLIN%20LIVVY.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2397/TESIS_%20NUNEZ%20UNA%20YELLIN%20LIVVY.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ocaña, K. M. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral.*
- Omar, A. (25 de Febrero de 2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor.* Obtenido de CIELO: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext)
- Palomino, T. (19 de Setiembre de 2016). *El Trabajador.* (T. Palomino, Productor) Obtenido de REDALYC.ORG: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33643814005>

- Pérez, O. (24 de Mayo de 2016). *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Obtenido de Blog Peopenext: <http://blog.peopenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Polo, D. (08 de Mayo de 2017). *BENEFICIOS LABORALES PARA EMPLEADOS DE UNA EMPRESA*. Obtenido de EMPRENDER FACIL: <http://www.emprender-facil.com/es/beneficios-laborales-para-empleados-de-una-empresa/>
- PQS. (14 de Abril de 2016). *LAS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN UNA EMPRESA*. Obtenido de RPP NOTICIAS: <http://rpp.pe/economia/negocios/las-claves-de-la-comunicacion-interpersonal-en-la-empresa-noticia-953715>
- PUCP. (31 de Noviembre de 2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral*. Obtenido de SCIELO: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472013000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006)
- Pymes. (09 de Mayo de 2013). *CUALES SON LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA*. Obtenido de BBVA CON TU EMPRESA: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuales-son-las-barreras-la-comunicacion-la-empresa>
- Recursos Humanos. (09 de Diciembre de 2014). *ROTACIÓN DEL PERSONAL*. Obtenido de Los Recursos Humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>
- Rivera, A. (2015). *Las empresas están comprometidas con el salario emocional de su gente. Stakeholders*, 68.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *ADMINISTRACIÓN*. México, Mexico: Pearson.
- Rubio, M. (19 de Septiembre de 2016). *Claves para la motivación laboral*. Obtenido de Humany: <http://www.mdzol.com/nota/694802-claves-para-la-motivacion-laboral/>
- Sanabria, M. (13 de Junio de 2007). *Redalyc.org*. Obtenido de De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485009.pdf>
- Sánchez, F. (01 de Mayo de 2014). *UNA BUENA RELACIÓN CON LOS COLEGAS*. Obtenido de PERÚ 21: <http://peru21.pe/opinion/buena-relacion-colegas-2181266>
- Schroeder, P. (29 de FEBRERO de 2014). *Gestión de personas y comunicación, ya no es posible improvisar*. *REVISTA DE NEGOCIACIÓN*, 15. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6999443f-023e-4e08-af53-d583d225d74d%40sessionmgr101>
- Soto, B. (16 de Junio de 2014). *EL LIDERÁZGO CARISMÁTICO*. Obtenido de GESTIÓN. OGR: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45872/el-liderazgo-carismatico/>
- Stephen, R., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Stephen, R., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Suárez Villacres, F. (25 de Octubre de 2016). *El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores*. Obtenido de REPOSITORIO DIGITAL: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7310?mode=full>
- Supera, O. (02 de 09 de 2014). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/valoran-71-siente-apreciado-176420>
- Tacuri, J. (2009). *Universidad del Azuay*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1650/1/07319.pdf>
- Tecoloco. (29 de Julio de 2012). *COMO MEJORAR LA MORAL DE MI EQUIPO DE TRABAJO*. Obtenido de TECOLOCO: <http://www.tecoloco.com/blog/c2bfcomo-mejorar-la-moral-de-los-trabajadores.aspx>
- Universia, C. (10 de Septiembre de 2012). *7 ESTRATEGIAS PARA SABER CUANDO ES APROPIADO PARA DEJAR UN TRABAJO*. Obtenido de UNIVERSIA: <http://noticias.universia.net.co/entportada/noticia/2012/09/10/965012/7-estrategias-saber-es-adecuado-dejar-trabajo.html>
- Universidad De México. (22 de Octubre de 2015). *TENER BUENA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS MEJORA LA PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA: <https://www.ucatolica.edu.co/portal/tener-buena-relacion-con-sus-companeros-de-trabajo-mejora-la-productividad/>
- Universidad Tecnológica de Pereira. (2017 de Jnio de 2017). *RDALYC.ORG*. Obtenido de Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo: <http://www.redalyc.org/html/849/84953103007/>

- Van Den Berghe, É. (01 de Abril de 2016). *Gestión Gerencial y Empresarial aplicada al siglo XXI*. Obtenido de Gestión Gerencial y Empresarial aplicada al siglo XXI: [https://books.google.com.pe/books?id=9sS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=9sS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)
- Work meter. (S/F de S/F de S/F). *Indicadores de la productividad en una empresa*. Obtenido de Indicadores de la productividad en una empresa: <file:///G:/LIBROS%20DESCAGOS%20%20PRODUCTIVIDAD/indicadores%20deproductividad%20en%20una%20empresa-workmeter.pdf>
- Yañez, E. (22 de Julio de 2013). *LA IMPORTANCIA DE MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS JEFES*. Obtenido de Universia: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/07/22/1037796/importancia-mantener-buenas-relaciones-jefes.html>
- Zunni, J. (03 de Enero de 2013). *EL LÍDER DEL TAO EL QUE ABRE EL CAMINO*. Obtenido de ESCUELA EUROPEA DE NEGOCIOS: <http://www.een.edu/blog/el-lider-del-tao-o-el-que-abre-el-camino.html>

## ANEXOS

### ANEXOS. Cuestionario de escala de Likert

1. Área donde trabaja \_\_\_\_\_
2. Cuanto tiempo trabaja en la empresa Intermetals \_\_\_\_\_
3. Cuantos años tiene \_\_\_\_\_
4. Genero 

F	M
---	---

La presente encuesta tiene como finalidad identificar la satisfacción de los colaboradores de la empresa Intermetals. Con una serie de afirmaciones las cuales deberá **leer y marcar** lo que considera conveniente: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca. Solo marcar una opción en cada casilla.

Nº	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Conoce y se identifica con la misión, visión y Objetivos de la organización.					
2	Las normas y reglas que establece la jefatura le han sido comunicadas.					
3	Se siente parte de la organización.					
4	Cumple con las funciones asignadas, además da un valor agregado a la organización.					
5	La empresa Intermetals reconoce su trabajo y logros alcanzados.					
6	El horario de trabajo le permite un equilibrio laboral y personal.					
7	Está de acuerdo con las sanciones que ha estipulado la empresa.					
8	La remuneración que percibe está acorde al trabajo que realiza.					
9	La empresa Intermetals cumple con los descansos y jornadas laborales estipuladas en el contrato.					
10	El lugar de trabajo es apropiado y cómodo para el desarrollo de sus actividades.					
11	La empresa Intermetals le proporciona los recursos y materiales necesarios para desarrollar sus actividades.					
12	Con el trabajo que realiza considera que tiene la oportunidad de hacer carrera dentro de la Empresa Intermetals.					
13	Con el esfuerzo de su trabajo en el área que desempeña, consigue reconocimiento y desarrollo personal.					
14	Cuando ha tenido algún tipo de problema y requiere ausentarse en su puesto de trabajo, le han brindado apoyo y/o permiso.					
15	La relación con su jefe alguna vez ha interferido con las funciones que realiza.					

**Título:** Cuestionario en la escala de Likert para el trabajador

**Autores:** Elaboración Propia.

ANEXOS. Cuestionario de escala de Likert

1. Área donde trabaja \_\_\_\_\_
2. Cuanto tiempo trabaja en la empresa Intermetals \_\_\_\_\_
3. Cuantos años tiene \_\_\_\_\_
4. Genero 

F	M
---	---

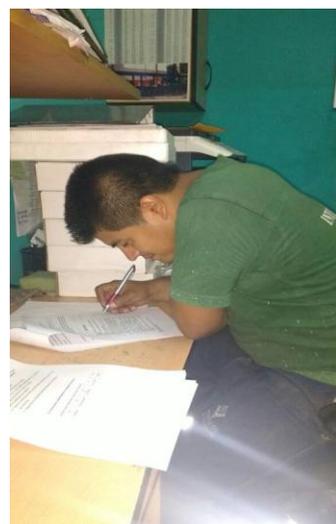
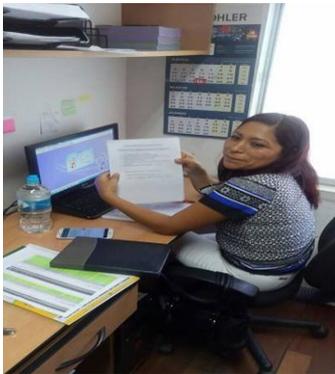
La presente encuesta tiene como finalidad identificar la satisfacción de los colaboradores de la empresa Intermetals. Con una serie de afirmaciones las cuales deberá **leer y marcar** lo que considera conveniente: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca. Solo marcar una opción en cada casilla.

N°	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi	A veces	Casi	Siempre
16	Los objetivos que establece la organización le han sido comunicados y son claros.					
17	Los objetivos que establece la jefatura han sido de mutuo acuerdo.					
18	Las normas y reglas de la organización son claras y facilitan su trabajo.					
19	Su jefe busca información antes de tomar una decisión equivocada.					
20	Cuando tiene duda sobre un mensaje recibido, le brindan retroalimentación oportunamente.					
21	La información que es de interés para todos llega de manera oportuna a su persona.					
22	Su jefe se contradice con las instrucciones brindadas anteriormente.					
23	Considero el trabajo que realiza su jefe, es adecuado para manejar los conflictos.					
24	Su jefe está disponible para ayudarlo y orientarlo cuando lo necesite usted.					
25	Su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable y participativo.					
26	Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus funciones.					
27	Su jefe le inspira confianza y motiva hacer bien su trabajo.					
28	Cuando ha necesitado ayuda a recibido apoyo de sus compañeros y jefe.					
29	La relación con su jefe de área le ayuda a mejorar su vida laboral.					
30	El trabajo que realiza es valorado y recompensado por su jefe					

**Título:** Cuestionario en la escala de Likert para el trabajador

**Autores:** Elaboración Propia

***ANEXOS. Fotografías encuestando a los trabajadores***





**INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
RAMOS OLVERO MARIA JESUITA	EXCENTE T.C.	Encuesta	Hinostroza Llanco Rocío
Titulo de Estudio: La Gestión de Gerencia y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R & D S.A.C.			

**ASPECTOS DE VALIDACION:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	18	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.													X							
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																		X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																		X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.													X							
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.											X									
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.												X								
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		X		
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																		X		
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Los Andes, 26/04/17	10683974		992247198.
Lugar y fecha	DNI Nº	Firma del experto	Teléfono





### Matriz De Consistencia

**Título:** Gestión gerencial y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima – Perú, en periodo del 2017.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICO	DIMENSIONES Y VARIABLES	INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO METODOLÓGICA	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICA
<b>Problema General</b>  ¿De qué manera la gestión gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima – Perú, en periodo del 2017?	<b>Objetivo General</b>  Identificar de qué manera influye la gestión gerencial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima – Perú, en periodo del 2017.	<b>Hipótesis General</b>  Hi: La gestión gerencial influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima Perú, periodo 2017.	<b>Variable 1 independiente</b>  <b>Gestión gerencial</b>	<b>Gestión gerencial</b>	<b>Población</b>  Los 25 trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC	<b>Propósito</b> Básica	<b>Técnicas</b>  <b>De muestreo</b>  No se hace uso de estadística  <b>De recolección de datos</b>  Encuesta por entrevista. Encuesta por cuestionario Likert  <b>De procesamiento</b>  Gráfico de barras porcentajes	SPSS 21  Spearman's rho
			Toma de decisiones	•Objetivos •Flexibilidad •Reglamentos •Información	<b>Muestra</b>  Los 25 trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC	<b>Alcance</b> Explicativo		
			Los gerentes y la comunicación	•Retroalimentación •Barreras de la comunicación •Tecnología de información •Solucionador	<b>Diseño</b> No experimental			
			Liderazgo	•Orientador •Influencia •Empowerment •Motivación	<b>Estudio</b> Transversal Expost Facto			
			Trabajo en equipo	•Colaboración y participación •Relación •Recompensa	<b>Tipo de Muestra</b> No probabilístico intencionado			
						Estudio	T1	
						M	o	
						M: Muestra O: Observación T: Tiempo		

“GESTIÓN GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
LA EMPRESA INTERMETALS R&D S.A.C.”

Problema Específicos	Objetivo Especifico	Hipótesis específicos	Variable 2 Dependiente	Satisfacción laboral				
¿La toma de decisiones influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?	Analizar de qué manera la toma de decisiones influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	Hi: La toma de decisiones influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral				
¿La comunicación influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?	Determinar de qué manera la comunicación influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	Hi: La comunicación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	· Identificación con la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, Misión y Objetivos</li> <li>• Normas de empresa</li> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>				
¿El liderazgo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?	Describir de qué manera el liderazgo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	Hi: El liderazgo influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	· Políticas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del trabajo</li> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Sanciones</li> </ul>				
¿El trabajo en equipo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC?	Identificar de qué manera el trabajo en equipo influye en satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	Hi: El trabajo en equipo influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D SAC.	· Beneficios y condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y gratificaciones</li> <li>• Descansos y jornada de trabajo</li> <li>• Distribución física y comodidad</li> <li>• Recursos necesarios</li> </ul>				
			· Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo en el puesto</li> <li>• Realización personal</li> <li>• Permisos en el trabajo</li> <li>• Relación con el Gerente</li> </ul>				