



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Prácticas de Administración de Recursos Humanos y su relación con la  
Satisfacción laboral en el Banco de la Nación – Agencia Trujillo, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

**Br. Dora Eyda Mori Lozano**

**(ORCID: 0000-0002-1770-4632)**

**ASESOR:**

**Dr. Andrés Enrique Recalde Gracey**

**(ORCID: 0000-0003-3039-1789)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Sistemas de Gestión del Talento Humano**

**Trujillo – Perú**

**2019**

## **Dedicatoria**

*Mi agradecimiento infinito a Dios por permitirme y darme la fortaleza para continuar esta meta trazada no obstante estar atravesando problemas de salud.*

*A mis padres Armando y Dora, a mi hermano Julio; quienes son el motor para seguir avanzando que con su ejemplo de superación me supieron inculcar principios y valores y poder hacer realidad mis sueños.*

*A mis tíos Javier y Anita, a mi prima Ana Claudia, quienes supieron darme el apoyo material y moral para hacer realidad uno de mis anhelos de seguir superándome día a día.*

*Dora Eyda*

## **Agradecimiento**

*Mi eterna gratitud a mi Dios Todopoderoso;*

*Por darme la fuerza y fortaleza para superar cualquier obstáculo y poder llegar a mi meta trazada..*

*A mi asesor Dr. Andrés Enrique Recalde Gracey;*

*Por su dedicación, ayuda académica y profesional para la ejecución de este trabajo de investigación quien con su destacada labor supo impartir sus conocimientos para hacer realidad nuestro sueño.*

*A la Universidad César Vallejo;*

*Por permitirme, a través de los profesores que con sus experiencias y enseñanzas estoy logrando alcanzar el grado de Magíster en Gestión Pública.*

*Al Administrador del Banco de la Nación Agencia Trujillo, por facilitarme a la realización de las encuestas, lo que me dio la oportunidad de culminar el presente trabajo de investigación.*

*Dora Eyda*

## **Página del jurado**

---

Dr. César Javier Osorio Carrera

Presidente

---

Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo

Secretario

---

Dr. Andrés Enrique Recalde Gracey

Vocal

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Dora Eyda Mori Lozano, identificada con DNI N° 00028345, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo declaro que el trabajo académico titulado “Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en el Banco de la Nación Agencia -Trujillo” presentada para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro bajo juramento que:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 22 de junio del 2019.



---

**Dora Eyda Mori Lozano**  
**DNI 00028345**

## Índice

<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimiento</b>	iii
<b>Página del jurado</b>	iv
<b>Declaratoria de autenticidad</b>	v
<b>Índice</b>	vi
<b>RESUMEN</b>	viii
<b>ABSTRACT</b>	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MÉTODO</b>	11
2.1. Tipo y diseño de investigación	11
2.2. Operacionalización de variables	11
2.3. Población, muestra y muestreo	11
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	13
2.5. Procedimiento	14
2.6. Método de análisis de datos	14
2.7. Aspectos éticos	14
<b>III. RESULTADOS</b>	15
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	20
<b>V. CONCLUSIONES</b>	23
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	24
<b>REFERENCIAS</b>	25
<b>Índice de tablas</b>	
Tabla 1: Operacionalización de las variables	12
Tabla 2: Estadísticos descriptivos	15

Tabla 3: Estadísticos de satisfacción laboral	16
Tabla 4: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	17
Tabla 5: Correlaciones de Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral	18
Tabla 6: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra; <b>Error! Marcador no definido.</b>	

### **Índice de figuras**

Figura 1: Relación entre Programas de Administración de RRHH y Satisfacción laboral	19
Figura 2: Correlaciones entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral, BNP, Agencia Trujillo	22

## RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de determinar si existe relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú (BNP), Agencia Trujillo. Sobre la base de los aportes teóricos de diversos autores especializados en materia de administración de recursos humanos y de comportamiento organizacional, se ha llevado a cabo una investigación que se caracteriza, por su finalidad, de tipo aplicada; por su carácter, de tipo correlacional; por su naturaleza, de tipo cuantitativo; por su alcance temporal, de tipo transversal; y, por la orientación que asume, de tipo orientada. La población-muestra ha estado constituida por el total de trabajadores que vienen laborando en la Agencia Trujillo del BNP y que asciende a 90 personas, a los que se les aplicó un cuestionario dividido en 2 secciones y construido a partir de instrumentos aplicados en diversos estudios realizados sobre el tema en cuestión (Cuestionario PRH-33 de Boada-Grau y Gil-Ripoll, para medir la variable prácticas de recursos humanos; y, Cuestionario *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, adaptado por Martins Proenca, para medir la variable Satisfacción Laboral), habiéndose obtenido una tasa de respuesta del 70%. Los resultados confirman la existencia de una relación directa o positiva considerable (0.818) y altamente significativa (0.000) entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del BNP, Agencia Trujillo.

Palabras clave: Prácticas de administración de recursos humanos, Satisfacción Laboral, Banco de la Nación del Perú.

## **ABSTRACT**

*The present investigation has been developed with the objective of determining if there is a direct relationship between human resource management practices and job satisfaction of the Banco de la Nación of Peru (BNP), Agencia Trujillo. Based on the theoretical contributions of various specialized authors in the field of administration of human resources and organizational behavior, an investigation has been carried out that is characterized, by its purpose, of the applied type; by its character, correlational type; by its nature, of a quantitative nature; because of its temporal scope, of transversal type; and, by the orientation that assumes, of oriented type. The sample population has been constituted by the total number of workers who have been working in the Trujillo Agency of the BNP and amounting to 90 people, to whom a questionnaire divided into 2 sections was applied and constructed from instruments applied in various studies. made on the subject in question (questionnaire PRH-33 of Boada-Grau and Gil-Ripoll, to measure the variable practices of human resources, and, Questionnaire Minnesota Satisfaction Questinanaire, adapted by Martins Proenca, to measure the variable Labor Satisfaction), having Obtained a response rate of 70 %. The results confirm the existence of a considerable direct o positive relationship (0.818) and highly significant (0.000) between the practices of administration and the job satisfaction of BNP workers, Agencia Trujillo.*

*Key words: Human Resources Administration Practices, Labor Satisfaction, Banco de la Nación del Perú.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El Banco de la Nación del Perú es una organización estatal que administra recursos y fondos del Estado, como ente integrante del Sistema Nacional de Tesorería. En su plan estratégico 2017-2021, el Banco de la Nación del Perú (2017) ha identificado un conjunto de aspectos negativos o debilidades de la organización, las mismas que vienen a constituirse como la realidad problemática que debe afrontar de cara al futuro. Algunas de las debilidades antes mencionadas, como por ejemplo, el hecho de que el personal se encuentre direccionado más hacia el cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados o que no exista una política remunerativa y un plan de carrera laboral, etc. estarían evidenciando ciertas deficiencias en la forma cómo se vienen administrando los recursos humanos en la organización, con el consiguiente resultado de insatisfacción por parte de los trabajadores; hechos que deberían merecer un trabajo de investigación científica de modo tal que proporcione datos objetivos y confiables que sirvan de base para que se adopten las decisiones más pertinentes por parte de las autoridades correspondientes.

La importancia de primer orden que tiene una adecuada administración de los recursos humanos queda fuera de toda duda ya que, en opinión de los especialistas, el capital humano es una de las limitadas fuentes de ventaja competitiva sostenible que puede tener una organización (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Badir, Husien & Abdulrahman, 2017). Resulta pertinente, por lo tanto, investigar acerca de la relación existente entre la implementación de adecuadas prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción de los trabajadores en el caso concreto y específico de la organización estatal antes señalada. En relación al tema, diversos trabajos de investigación se han llevado a cabo en varias partes del mundo, tal como se describen sucintamente a continuación.

Pasaoglu & Tonus (2014), llevaron a cabo una investigación con el propósito de definir la relación entre las prácticas de administración de los recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios, en particular de hospitales privados. En este estudio se aplicó una encuesta a un total de 264 enfermeras, médicos y empleados que trabajaban en 5 hospitales privados de la Provincia de

Eskisehir, en el noroeste de Turquía. Los resultados permitieron inferir que las prácticas de reclutamiento y selección, así como las de formación y desarrollo del personal si tenían claros efectos sobre la satisfacción laboral. En cambio, las hipótesis sobre la relación entre las prácticas de administración de las remuneraciones y de evaluación del desempeño con la satisfacción laboral fueron rechazadas.

Onyema (2014), efectuó una investigación empírica en una empresa de fabricación de cerveza Nigeria con sede en Ibadan, en el suroeste de Nigeria, con el objetivo de determinar si existe relación entre la administración de los recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados. Se utilizó un cuestionario para recoger información de una muestra útil de 221 empleados de diferentes categorías. Los resultados encontraron una relación positiva entre la satisfacción laboral y las prácticas de administración de los recursos humanos, representadas por el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño y las compensaciones.

Chauhan & Patel (2014), realizaron una investigación que tuvo como objetivo explorar el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la satisfacción laboral del personal de la industria hotelera en la división de la ciudad de Udaipur, en la India. En base a una muestra de 88 empleados de 5 hoteles, a los que se les aplicó sendos cuestionarios, los resultados de una regresión múltiple demostraron que existe gran influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos en la satisfacción laboral solo en dos de las tres dimensiones analizadas, esto es, reclutamiento y selección, así como en condiciones de trabajo, mas no en crecimiento en la carrera laboral.

Oluwatayo (2015), llevó a cabo un estudio que buscaba investigar los factores que definían las percepciones de los empleados arquitectos de empresas registradas en Nigeria acerca de las prácticas de administración de recursos humanos y su influencia en la satisfacción laboral. En base a una muestra de 128 empresas encuestadas, en base a un cuestionario, los resultados encontrados demostraban que, contrariamente a la creencia popular, la mayoría de los encuestados estaban satisfechos con su trabajo en general pero estaban menos satisfechos con sus compensaciones. Además, la percepción de las prácticas de administración de recursos humanos, por parte de los arquitectos empleados, fueron descritas principalmente en términos de interés por el trabajo, remuneración y empoderamiento.

Al-hawari & Shdefat (2016), realizaron un estudio que tuvo como objetivo analizar el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre la satisfacción laboral de los empleados de la fábrica de cemento Al-Rajhi en Jordania. En base a los datos obtenidos mediante la aplicación de 241 cuestionarios válidos a los empleados de la fábrica, los resultados demostraron que había una asociación estadística significativa entre las variables estudiadas.

Por su parte, la literatura especializada nos presenta una serie de aportes teóricos que dan buena cuenta de la naturaleza de cada variable investigada y su respectiva relación, así como de sus dimensiones y métodos de medición. Así, en cuanto a la primera variable analizada, *prácticas de administración de recursos humanos*, Sarries y Casares (2008), consideran que el concepto de “buena práctica” se remonta a Adam Smith y su obra *La riqueza de las naciones*, en donde señala que el principio de la división del trabajo consiste en la diferenciación de tareas y la consecuente especialización del trabajo. En el campo de la Administración, sin embargo, tal como lo advierten los autores, fue Frederick Taylor quien se refirió a un término equivalente, esto es, al “único camino” (*on way*), cuando estudiaba los tiempos y movimientos de cada trabajo, escogiendo el más rápido y eliminando todos aquellos movimientos equivocados, lentos o inútiles.

La importancia de implementar buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones queda fuera de toda duda en la literatura especializada. Tal como sostienen Sattar, Ahmad & Mahnaz (2015), las prácticas de recursos humanos son vitales para el desarrollo de las organizaciones, dentro de las que incluyen el reclutamiento de personal, las técnicas de selección, la formación orientada al mercado, la mejora del desempeño, el sistema adecuado de compensaciones, la seguridad social y las necesidades estratégicas planificadas. En este sentido, Chuan, C-H; Chen, S-j & Chuang, C-W (2013) manifiestan que una vasta y creciente cantidad de literatura ha documentado la importancia estratégica de prácticas de recursos humanos bien diseñadas, a pesar de que los especialistas aún no han llegado a un mayor consenso acerca de cómo conceptualizar dichas prácticas.

En este contexto, en el área específica de la administración de los recursos humanos, Sarries y Casares sostienen que una buena práctica tiene que ver con:

[...] aquellas actividades que desarrolla la empresa y que son valoradas favorable y explícitamente por los empleados, puesto que contribuyen a mejorar ostensiblemente las relaciones laborales y producen algún impacto económico, ya sea en la imagen de la empresa, en la disminución del absentismo, en el mejoramiento de la calidad del producto o en el incremento del mismo (p. 101).

Según Céspedes, Jérez y Valle (2005), la importancia y efectividad de un conjunto de prácticas de administración de recursos humanos se manifiesta en diversos trabajos, a las que se califica como prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso. Siguiendo a Huselid, configura a éstas como aquellas prácticas que ayudan a mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, aumentan su motivación y mejoran la permanencia de los empleados cualificados.

De manera similar, Ordiz y Avella (2002), sostienen que fueron Lado y Wilson quienes pusieron de manifiesto el papel que desempeñan las prácticas de recursos humanos en la generación de capacidades empresariales, aun cuando Cappelli y Singh ya habían planteado el problema previamente, sin profundizar en la cuestión. Según ellos, los autores citados consideran que una organización “puede generar sus capacidades a través de la implementación de prácticas de recursos humanos que se enfoquen en la contratación de trabajadores específicos a la organización y no al puesto, invirtiendo en una capacitación continua que genere nuevas capacidades para favorecer la productividad a largo plazo” (p. 65).

Por su parte, según Schuler & Jackson y Wright & Snell, citados por Ordiz y Avella, las prácticas de administración de recursos humanos deben entenderse como aquellas actividades que lleva a cabo la empresa con la finalidad de administrar el capital humano y asegurar que el personal dirija sus objetivos hacia las metas de la organización, a fin de crear o ampliar las capacidades de la misma.

En este sentido, Moreno (2009) considera que “las prácticas de RRHH son la parte medular de los recursos humanos, pero no implica que todas las ventajas competitivas sean generadas por ellas” (p. 118). Siguiendo a Wright et al., presenta un modelo de integración de la dirección estratégica de recursos humanos, mediante la conexión de las

prácticas de administración de recursos humanos y las competencias clave de la organización a través de las capacidades dinámicas, la administración del conocimiento y el capital intelectual.

El modelo en cuestión, según Moreno (p.119):

Plantea que las competencias clave surgen de la combinación y administración del stock y flujo de conocimientos, de tal manera que sean valiosas, raras, inimitables y organizadas y proporciona un marco de referencia para explorar el componente humano de las competencias clave y su relación con las prácticas de RRHH.

Las capacidades dinámicas muestran la interdependencia e interacción que debe existir entre la fuerza de trabajo y las competencias clave así como sus cambios en el tiempo. Estas capacidades requieren de competencias cambiantes en la organización y en el personal que labora en ella.

Las prácticas de RRHH facilitan y promueven el cambio de stock a flujo de conocimiento que permita a la firma renovar constantemente sus competencias clave y representa el proceso de renovación al que las organizaciones deben someterse para permanecer competitivas.

En este orden de ideas, Yeung & Berman, citados por Moreno, han considerado que las prácticas de recursos humanos pueden contribuir a mejorar el desempeño de una organización de tres maneras: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción del cliente y, asimismo, la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, Boada-Grau y Gil-Ripoll (2011), plantea que la dirección estratégica de los recursos humanos se ha desarrollado a través de cuatro perspectivas teóricas: (a) universalista, que ha demostrado la importancia estratégica de los recursos humanos y de las prácticas de su administración; (b) contingente, que ha perfeccionado el modelo universalista al considerar otras variables intervinientes como la estrategia, el contexto organizativo y el entorno; (c) configuracional, que incide en la dinámica interna del sistema de recursos humanos; y, (d) contextual, que enfatiza la importancia del

contexto, al cual define como el conjunto de variables de contingencia influenciadas por el contexto y viceversa.

Desde este enfoque estratégico se deriva, según los autores, que el sistema de administración de los recursos humanos es el conjunto de elementos mediante los cuales se administra el capital humano, teniendo en cuenta una estrategia empresarial determinada, en el marco de un entorno interno y externo. Citando a varios investigadores, los autores consideran que estos elementos serían tres: la estrategia, las políticas y las prácticas. La *estrategia*, como macro-orientación que tiene la empresa para administrar su capital humano, aporta cohesión al conjunto de *prácticas* que se circunscriben a áreas funcionales concretas y operativas, las mismas que son coordinadas por las *políticas* que, al respecto, la organización establece.

Céspedes et al., por otro lado, han identificado un total de 11 prácticas de alto rendimiento, las mismas que tienen que ver con diversos temas en materia de contrataciones, formación, promoción e incentivos colectivos.

En cuanto a la medición de esta variable, Boada-Grau y Gil-Ripoll han elaborado un cuestionario tipo Likert, denominado PRH-33, con 33 ítems divididos en 2 factores: desarrollo (crecimiento profesional de las personas) y formalización (uso de procesos, procedimientos y herramientas). De modo similar, otros autores han desarrollado y validado diversos instrumentos de medición que incluyen prácticas variadas (Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Roxsett, K., 2012; Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A., 2016; Nwachukwu, Ch. & Chladková, H, 2017; Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S., 2018).

En lo que respecta la segunda variable, *satisfacción laboral*, según Saner & Eyupoglu (2015), el primer estudio de satisfacción en el trabajo se remonta al año 1935 con Hoppack, lo que demuestra una evidente necesidad de tener una clara comprensión de las actitudes hacia el trabajo, puesto que tienen un poderoso efecto sobre una variedad de aspectos relacionados con el comportamiento organizacional.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), definen al constructo satisfacción en el trabajo (equivalente al de satisfacción laboral) como “una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia

entre el individuo y la organización” (p. 86). En términos similares, Gülatar y Esen (2015) manifiestan que todo lo que la gente siente hacia su trabajo se llama satisfacción en el trabajo o moral.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) se expresan, al respecto, del siguiente modo:

Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos (p. 74).

En este contexto, Salessi (2014) sostiene que satisfacción laboral es un constructo complejo sobre el cual no existe una definición consensuada, habiendo oscilado su definición entre los autores especializados desde una perspectiva afectiva a otra cognitiva. La primera perspectiva alude a un estado emocional derivado de la evaluación que de su experiencia laboral hace un individuo; la segunda, en cambio, entiende la satisfacción en base a una evaluación lógica y racional.

En todo caso, según Salessi, a pesar de que podría advertirse acerca de la existencia de cierto consenso entre los investigadores a la hora de definir a la satisfacción laboral como una actitud, la postura de conceptualizarla como un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas frente a su trabajo, tal como sostiene Dalal, es prevaleciente. En este sentido se pronuncian, por ejemplo, Whitman et al., citados por Savaneviciene & Stankeviciute (2011), cuando afirman que la satisfacción laboral es un estado interno que se expresa mediante la evaluación afectiva y cognitiva acerca de una experiencia de trabajo con algún grado favorable o desfavorable.

En cuanto a las dimensiones que componen el constructo en cuestión, Belias, Koustelios, Vairaktarakus y Sdrolas (2015) consideran que la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional, afectado por diversos factores internos y externos, como por ejemplo, los valores individuales, principios, personalidad, expectativas, naturaleza del trabajo, oportunidades que brinda, etc. En similar sentido, se pronuncian Hulin y Judge, citados por Saiti & Papadopoulos (2015), cuando indican que la satisfacción en el trabajo involucra respuestas psicológicas multidimensionales, las mismas que tienen

componentes cognitivos, emocionales y conductuales. Por su parte, Aristovnik y Jaklic, citados por Koncar & Maric (2015), afirman que el nivel de satisfacción en el trabajo está determinado por seis factores: trabajo en sí mismo, salario, promoción, supervisión, condiciones de trabajo, y compañeros de trabajo.

Por otro lado, Koncar & Maric han considerado, tras una revisión de diversos autores, a los siguientes indicadores como determinantes de la satisfacción del trabajo en el sector servicios: (a) salarios y beneficios; (b) condiciones de trabajo; (c) sistema de incentivos; (d) desarrollo de la carrera; (e) seguridad en el trabajo; y, (f) compañerismo y comunicación. De igual manera, Narang y Dwivedi, citados por Mathur & Mehta (2015), estudiaron la importancia relativa de cinco dimensiones de la satisfacción en el trabajo en el contexto de la gestión de los trabajadores del conocimiento: (a) apoyo organizativo; (b) excelencia competitiva; (c) prácticas de gestión; (d) transparencia y justicia organizacional; y, (e) supervisión y asesoramiento.

Asimismo, Maertz y Griffeth, citados por Muhammad, Kalam & Beh (2015), en una exposición teórica reportaron ocho factores de motivación para satisfacción en el trabajo que se compone de: (a) salario competitivo; (b) autonomía en el trabajo; (c) supervisión; (d) relaciones interpersonales; (e) formación y desarrollo; (f) condiciones de trabajo; y, (g) seguridad en el empleo.

Finalmente, Özpehlivan & Acar (2015) han puesto en evidencia las diferencias que existe a la hora de determinar las dimensiones de las escalas de satisfacción laboral, sin tener en cuenta las diferencias culturales que podrían afectar la validez de las mismas y sin considerar la dimensión denominada ambiente externo en un mundo en que las organizaciones crecen y se desarrollan. Luego de haber recogido datos de asociaciones de empresarios en el campo textil de Turquía y Rusia, a través de un análisis factorial confirmatorio, validaron un instrumento de medición que considera seis dimensiones de la satisfacción laboral: (a) capacidades gerenciales; (b) compañeros de trabajo; (c) trabajo en sí mismo y condiciones de trabajo; (d) promoción; (e) compensaciones; y (f) ambiente externo.

En cuanto a los instrumentos para medir el constructo satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo (según la traducción que se haga del inglés al español), una revisión en la literatura especializada nos confirma que el instrumento más utilizado es el

Cuestionario. En este propósito, Cavalcante (2004) ha identificado una serie de cuestionarios que se han utilizado en la medición de la satisfacción laboral, tales como los siguientes: (a) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ); (b) *Job Diagnostic Survey* (JDS); (c) *Job Diagnostic Survey* (JSS); (d) *Job Descriptive Index* (JDI); e) *El cuestionario S4/82*; (f) *Job in General Scale* (JIG); y, (g) *Escala Multidimensional de Satisfacción en el Trabajo*.

Finalmente, en cuanto a la relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral, Pasaoglu y Tonus, informan que la relación entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral ha sido investigada en diferentes lugares del mundo. Citando a Ting, sostienen que está aceptado que las prácticas de recursos humanos guardan estrecha relación con la satisfacción laboral. Asimismo, apoyándose en Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, indican que la mayoría de los científicos y profesionales han sugerido que las prácticas eficaces y productivas proporcionan una mayor satisfacción laboral y, finalmente, aumentan el desempeño interno. Los autores en mención hacen referencia a una diversidad de investigaciones que confirman la relación antes descrita y la mediación de variables como la edad, género y nivel educativo de los trabajadores. Así, por ejemplo, informan que Steijn ha encontrado que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre la satisfacción laboral en el sector público de Holanda.

Por otro lado, atendiendo a los criterios que Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen, el presente trabajo de investigación se justifica por lo siguiente: (a) *Conveniencia*: el trabajo servirá para que la gerencia del Banco conozca, a través de un informe científico, la situación actual de las prácticas de administración de recursos humanos y su relación con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores; (b) *Relevancia social*: el trabajo beneficiará finalmente a los grupos de interés del Banco, en la medida en que, conocidos los resultados del estudio, la gerencia del mismo adopte las decisiones más apropiadas con la finalidad de mejorar las prácticas de administración de recursos humanos y la consiguiente satisfacción laboral de los trabajadores, hecho que repercutirá en una mayor eficiencia del servicio que se presta a la sociedad; (c) *Implicaciones prácticas*: el trabajo contribuirá a entender mejor algunas de las debilidades que se expresan en el análisis interno efectuado por el Banco, a propósito de la elaboración de su plan estratégico, esto es, cómo las prácticas actuales de administración

de recursos humanos guardan relación con la satisfacción de los trabajadores; (d) Valor teórico: los resultados del trabajo servirán para conocer en mayor medida el comportamiento de la relación que existe entre las variables en estudio y revisa los fundamentos teóricos de la teoría correspondiente; y (e) Utilidad metodológica: el trabajo coadyuvará a tener una mejor comprensión de las variables en estudio, sobre todo, en el ámbito nacional, en donde no existe mayor desarrollo metodológico en el área específica de investigación.

Por su parte, el objetivo general de la investigación ha sido el de determinar si existe relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo; y los objetivos específicos los siguientes: (a) Determinar el nivel de las prácticas de administración de recursos humanos y de sus respectivas dimensiones, en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo; y, (b) Determinar el nivel de satisfacción laboral y de sus respectivas dimensiones, en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo.

Es en este contexto en que se inscribe el problema de investigación que comprende el presente trabajo y que se ha definido interrogativamente del siguiente modo: ¿Qué relación existe entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo?

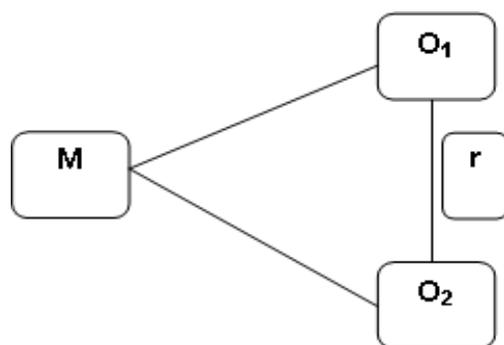
En consecuencia, la hipótesis fue planteada del siguiente modo: Existe una relación directa entre la práctica de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

El trabajo de investigación realizado es, por su finalidad, de tipo aplicada; por su carácter, de tipo correlacional; por su naturaleza, de tipo cuantitativo; por su alcance temporal, de tipo transversal; y, por la orientación que asume, de tipo orientada

En cuanto a su diseño es no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna de las variables en estudio y solo se ha tratado de demostrar la relación existente entre las mismas. La representación del diseño es la siguiente



Donde:

M = Muestra seleccionada.

O1 = Variable 1 (Prácticas de administración de recursos humanos).

O2 = Variable 2 (Satisfacción laboral).

r = Relación entre las variables.

### 2.2. Operacionalización de variables

En la tabla 1 se muestra la operacionalización de las variables en estudio.

### 2.3. Población, muestra y muestreo

La población-muestra en estudio comprende un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario obteniéndose una tasa de respuesta de aproximadamente 70%.



#### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica utilizada ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en dos secciones (ver anexos), en base a una adaptación de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario estructurado en base a instrumentos aplicados en diversos estudios (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011; Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Rozzett, K., 2012; Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A., 2016; Nwachukwu, Ch. & Chladková, H., 2017; Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S., 2018), en el caso de la variable *prácticas de administración de recursos humanos*; y,
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, de Martins Proença (2012), en el caso de la variable *satisfacción laboral*.

En cada sección, el instrumento utiliza una escala Likert de 5 categorías con un puntaje que va del 1 al 5, de modo tal que permite evaluar las siguientes situaciones en cada una de las variables:

<u>Variable/ Rango</u>	<u>Significado</u>
<u>Prácticas de administración de recursos humanos (PARH)</u>	
4,6 -5,0	Excelentes PARH;
3,6 – 4,5	Buenas PARH;
2,6 – 3,5	Regulares PARH;
1,6 - 2,5	Deficientes PARH;
1,0 - 1,5	Muy deficientes PARH.
<u>Satisfacción laboral</u>	
4,6 – 5,0	Totalmente satisfecho;
3,6 – 4,5	Satisfecho;
2,6 – 3,5	Ni satisfecho/ ni insatisfecho;
1,6 – 2,5	Insatisfecho; y,
1,0 – 1,5	Totalmente insatisfecho.

La validez del instrumento se ha determinado mediante el método de juicio de expertos (ver anexos). La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, ha sido acreditada a través del cálculo del alfa de Cronbach, utilizando el programa SPSS, habiéndose alcanzado un alfa de ( $,907$ ) para Prácticas de Administración de Recursos Humanos y de ( $,927$ ) para Satisfacción Laboral respectivamente (ver anexos).

## 2.5. Procedimiento

Los pasos que se han seguido en el desarrollo de la presente investigación han sido los siguientes:

- a) Se estructuró el Cuestionario para medir las dos variables.
- b) Se aplicó el cuestionario diseñado a una muestra piloto de 30 trabajadores del BNP, Agencia Trujillo, con el propósito de verificar la confiabilidad del mismo, obteniéndose un alfa de *Cronbach* de ( $,907$ ) para Prácticas de Administración de recursos Humanos y de ( $,927$ ) para Satisfacción Laboral.
- c) Se aplicaron los cuestionarios definitivos de acuerdo a la población-muestra seleccionada.
- d) Se procesó la información recogida a través de tablas construidas para el efecto y del programa informático SPSS.
- e) Se analizó la información recogida a través estadísticos descriptivos y de correlación.

## 2.6. Método de análisis de datos

El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos y de correlación. Para calcular los estadísticos descriptivos por cada variable se ha utilizado el programa EXCEL y para determinar la correlación entre las mismas se ha aplicado el software SPSS.

## 2.7. Aspectos éticos

Los datos han sido recogidos con la autorización de la Gerencia del Banco. El cuestionario aplicado ha sido de carácter anónimo y se ha resguardado la confidencialidad de los datos.

### III. RESULTADOS

En la tabla 2 se aprecian los estadísticos descriptivos correspondientes a la medición de la variable prácticas de administración de recursos humanos aplicadas en el BNP, Agencia Trujillo. Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (cuyos puntajes van del 1 al 5), estos resultados (3.54) indican que las prácticas de administración de recursos humanos que se siguen en la organización analizada adquieren el calificativo de “regulares”. Los resultados también indican que la dimensión mejor evaluada es la que corresponde al análisis de puestos (4.30) y la peor evaluada a las relaciones laborales (2.99).

En lo que respecta a la desviación estándar de los datos, los puntajes indican que si bien el promedio (0.559) muestra una dispersión relativamente pequeña de los mismos, los correspondientes a algunas de las dimensiones como selección (0.911), carrera laboral (0.954) y relaciones laborales (0.933) la dispersión es mayor.

**Tabla 2: Estadísticos descriptivos**

Dimensión	Nº encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Análisis puestos	60	3	5	4.30	0.696
Selección	60	2	5	3.53	0.911
Desarrollo	60	2	5	4.02	0.701
Evaluación Desempeño	60	2	5	3.90	0.796
Carrera laboral	60	2	5	3.07	0.954
Compensaciones	60	2	5	3.02	0.868
Seguridad e Higiene	60	1	5	3.47	0.853
Relaciones laborales	60	2	5	2.99	0.933
<b>Prácticas administración de recursos humanos</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3.54</b>	<b>0.559</b>

*Fuente: Base de Datos*

Por su parte, en la tabla 3 se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes a la medición de la variable satisfacción laboral de los trabajadores del BNP, Agencia Trujillo. Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (cuyos puntajes van del 1 al 5), estos resultados (3.52) señalan que la satisfacción laboral de los trabajadores adquiere el calificativo de “ni satisfecho/ ni insatisfecho”. Los resultados también indican que la dimensión mejor evaluada es la que corresponde a la satisfacción intrínseca (3.69) y la peor evaluada a la satisfacción extrínseca (3.34).

En cuanto a la desviación estándar de los datos, los puntajes indican que si bien el promedio (0.571) muestra una dispersión relativamente pequeña de los mismos, los correspondientes a la satisfacción extrínseca (0.698) la dispersión es levemente mayor.

**Tabla 3: Estadísticos de satisfacción laboral**

Dimensión	N° encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Satisfacción intrínseca	60	2	5	3.69	0.518
Satisfacción extrínseca	60	2	5	3.34	0.698
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3.52</b>	<b>0.571</b>

*Fuente: Base de Datos*

**Tabla 4: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		ANÁLISIS	SELECCIÓN	DESARROLLO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CARRERA LABORAL	COMPENSACIONES	SEGURIDAD E HIGIENE	RELACIONES LABORALES	PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE RRHH	SATISFACCION INTRINSECA	SATISFACCION EXTRINSECA	SATISFACCION LABORAL
N		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	4,30	3,53	4,02	3,90	3,07	6,03	3,47	8,97	37,28	44,12	26,75	70,87
	Desviación estándar	,696	,911	,701	,796	,954	1,737	,853	2,780	6,805	6,200	5,580	11,028
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,276	,346	,291	,250	,235	,241	,284	,227	,141	,129	,119	,095
	Positivo	,233	,221	,276	,217	,235	,241	,199	,227	,141	,093	,119	,095
	Negativo	-,276	-,346	-,291	-,250	-,219	-,121	-,284	-,129	-,070	-,129	-,085	-,080
Estadístico de prueba		,276	,346	,291	,250	,235	,241	,284	,227	,141	,129	,119	,095
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,004 <sup>c</sup>	,015 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Fuente: Base de Datos

### Interpretación:

De los resultados examinados en esta tabla 4; se detecta el uso de pruebas no paramétricas, al observar valores  $p < 0.05$  en la prueba de ajuste a distribución normal de Kolmogorov Smirnov con un nivel de significancia al 5%. Por tanto, para calcular la relación de las prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral se aplicará la distribución estadística Rho de Spearman.

**Tabla 5: Correlaciones de Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral**

		SATISFACCIÓN INTRINSECA	SATISFACCIÓN EXTRINSECA	SATISFACCIÓN LABORAL	
<b>Rho de Spearman</b>	ANÁLISIS PUESTOS	Coeficiente de correlación	,190	-,025	,062
		Sig. (bilateral)	,145	,851	,638
		N	60	60	60
	SELECCIÓN	Coeficiente de correlación	,517**	,548**	,595**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	60	60	60
	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Coeficiente de correlación	,149	-,059	,011
		Sig. (bilateral)	,255	,652	,933
		N	60	60	60
	EVALUACIÓN. DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,470**	,108	,276*
		Sig. (bilateral)	,000	,414	,033
		N	60	60	60
	CARRERA LABORAL	Coeficiente de correlación	,608**	,785**	,772**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	60	60	60
COMPENSACIONES	Coeficiente de correlación	,706**	,782**	,800**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	
SEGURIDAD E HIGIENE	Coeficiente de correlación	,416**	,386**	,413**	
	Sig. (bilateral)	,001	,002	,001	
	N	60	60	60	
RELACIONES LABORALES	Coeficiente de correlación	,662**	,824**	,802**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	
<b>PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Coeficiente de correlación	,749**	,767**	<b>,818**</b>	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	

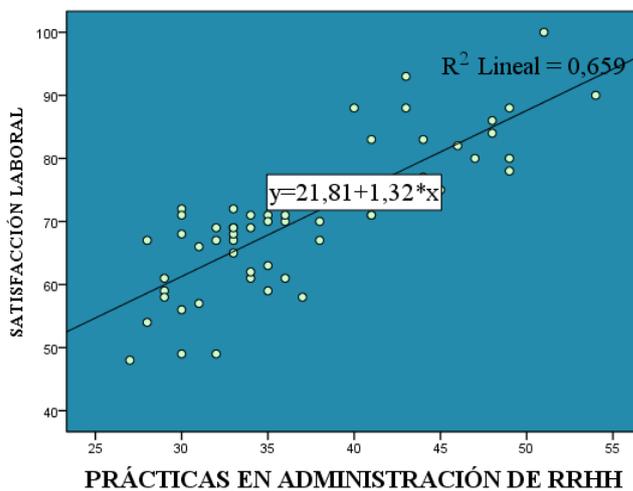
*Fuente: Base de Datos*

### **Interpretación:**

Por otro lado, en la tabla 5 se muestran los resultados de correlación entre las variables antes descritas. Estos resultados –producto de la aplicación del coeficiente Rho de Spearman- demuestran la existencia de una correlación fuerte positiva (0.818\*\*) y altamente significativa (0.000) entre las prácticas de administración de los recursos humanos y la satisfacción laboral. También muestran otras correlaciones entre las 8 prácticas de administración de recursos humanos consideradas y la satisfacción laboral,

con distintas direcciones, valores de correlación y niveles de significancia. Así, se presentan las siguientes correlaciones:

- Relación no significativa (0.638) y correlación positiva media (0.062) entre el análisis de puestos y la satisfacción laboral;
- Relación altamente significativa (0.000) y correlación positiva media (0.595) entre la selección de recursos humanos y la satisfacción laboral;
- Relación no significativa (0.933) y correlación positiva débil (0.011) entre el desarrollo de recursos humanos y la satisfacción laboral;
- Relación significativa (0.033) y correlación positiva débil (0.276) entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral;
- Relación altamente significativa (0.000) y correlación positiva fuerte (0.772) entre la carrera laboral y la satisfacción laboral;
- Relación altamente significativa (0.000) y correlación positiva fuerte (0.800) entre las compensaciones y la satisfacción laboral;
- Relación altamente significativa (0.001) y correlación positiva débil (0.413) entre la seguridad e higiene en el trabajo y la satisfacción laboral; y,
- Relación altamente significativa (0.000) y correlación positiva fuerte (0.802) entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral.



**Figura 1: Relación entre Programas de Administración de RRHH y Satisfacción laboral**

En la figura 1, nos indica que las dimensiones de la variable programas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral tienen una asociación lineal positiva.

#### IV. DISCUSIÓN

Los estadísticos descriptivos muestran como resultado que las prácticas de administración de recursos humanos en el BNP, Agencia Trujillo, son calificadas por los trabajadores, en promedio, como “regulares” (3.54), sobresaliendo de entre éstas con el mayor puntaje la práctica correspondiente al *análisis de puestos* (4.30) y poniendo en entredicho la práctica que corresponde a las *relaciones laborales* (2.99) que se manejan en la organización analizada. Estos resultados pueden ser explicados en la medida en que el análisis de puestos es un proceso eminentemente técnico y de gabinete (podría decirse que es una práctica que requiere competencias *hard*), que suele ser realizado por especialistas en la materia; en cambio, las relaciones laborales son el conjunto de vivencias y experiencias personales que día a día se producen entre la jerarquía y demás integrantes de la organización (podría decirse que es una práctica que requiere competencias *soft*), que tiene que ver con la adecuada gestión de los conflictos laborales, con el manejo del régimen disciplinario y con el cumplimiento adecuado de las obligaciones laborales por parte de la institución.

Asimismo, los referidos estadísticos muestran que, en cuanto a la satisfacción laboral, los trabajadores no están “ni satisfechos/ ni insatisfechos” (3.52) en la organización donde prestan sus servicios, mostrando una ligera mayor calificación en lo que corresponde a la dimensión *satisfacción intrínseca* (3.69), es decir, con aquellos factores que tienen que ver con su trabajo en sí mismo antes, que con aquellos que tienen que ver con su ambiente de trabajo o *satisfacción extrínseca* (3.34). En este caso, los resultados no son concluyentes en sentido positivo o negativo, colocándose alrededor de un punto neutro de la escala de medición.

En lo que respecta a los resultados de correlación entre las dos variables en estudio (los mismos que se muestran en la tabla 5), éstos señalan la existencia de una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores. Estos resultados confirman los postulados teóricos establecidos en la literatura por diversos autores que han sido referenciados por Pasaoglu & Tonus, como Ting, en 1999; Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, en 2000; y, Steijn, en 2004. En efecto, según Pasaoglu & Tonus, Ting acepta la estrecha relación

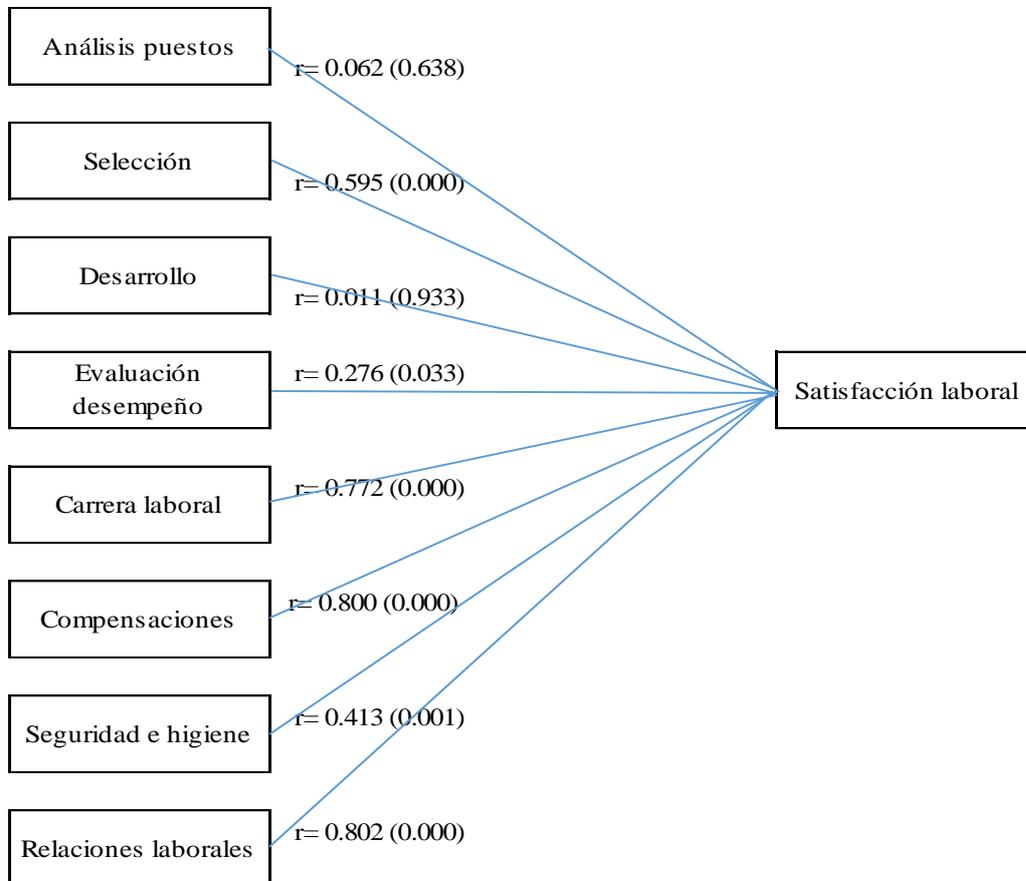
existente entre ambas variables; Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, por su parte, sostienen que, en el campo de la salud, científicos y médicos sugieren que las prácticas eficaces y productivas proporcionan una mayor satisfacción laboral y, finalmente, un mejor desempeño; Steijn, a su turno, ha encontrado que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre la satisfacción laboral en el sector público holandés, además de otras características personales como la edad, el género y la educación.

Por otro lado, dichos resultados señalan que la correlación entre ambas variables no es homogénea entre cada una de las prácticas y la satisfacción laboral, sino que existe una variedad de correlaciones, tal como se aprecia en la figura 2. Algunas de las prácticas (selección, carrera laboral, compensaciones, seguridad e higiene y relaciones laborales) tienen una relación altamente significativa con la satisfacción laboral, en tanto que otras (análisis de puestos, desarrollo y evaluación del desempeño) tienen un nivel de significancia menor. Esta variedad de resultados, como es lógico suponer, puesto que se trata de realidades organizacionales diferentes, concuerdan relativamente con aquellos encontrados en otras investigaciones como las de Al-hawari & Shdefat, quienes encontraron una asociación estadística significativa (al nivel de significancia del 5%) entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral en una fábrica de cemento en Jordania. También concuerdan relativamente con los resultados de las investigaciones efectuadas por Pasaoglu & Tonus en Turquía; por Onyema en Nigeria; y por Chauhan & Patel en la India.

En efecto, en la investigación efectuada por Al-hawari & Shdefat se encontró el efecto de las prácticas de planificación, reclutamiento y selección, y capacitación sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, pero no de las prácticas de incentivos y recompensas y de evaluación del desempeño. En la investigación efectuada por Pasaoglu & Tonus, en Turquía, se encontró una correlación altamente significativa entre las dos variables (al nivel de significancia del 1%) pero con diferentes valores de correlación (las correlaciones más fuertes correspondían a la práctica de reclutamiento y selección, con 0.626, seguida de entrenamiento y desarrollo, con 0.623). En la investigación efectuada por Onyema, el estudio encontró una relación positiva entre la satisfacción laboral y las prácticas de recursos humanos representadas por reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, y compensación. Por último, en la investigación realizada por Chauhan & Patel se encontró una asociación significativa

entre las variables en cuestión, aunque no todas las prácticas satisfacían por igual a los trabajadores (los empleados estaban satisfechos con el reclutamiento y selección, así como con las condiciones de trabajo, pero no con el desarrollo de la carrera laboral).

**Figura 2: Correlaciones entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral, BNP, Agencia Trujillo**



## V. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación realizado permite afirmar las siguientes conclusiones:

a) Existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.

b) Las prácticas de administración de recursos humanos que se aplican en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, son calificadas por los trabajadores como “regulares”.

c) Las prácticas de análisis de puestos, desarrollo (capacitación) y evaluación del desempeño que se aplican en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, son calificadas por los trabajadores como “buenas”. Las demás (selección, carrera laboral, compensaciones, seguridad e higiene y relaciones laborales) son calificadas como “regulares”.

d) Los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, no se sienten “satisfechos ni insatisfechos” con su trabajo; en todo caso, expresan alguna “satisfacción” con su trabajo en sí mismo (satisfacción intrínseca).

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se proponen las siguientes recomendaciones:

a) Que los directivos de la organización en estudio tengan en cuenta los resultados de la presente investigación con el propósito de que adopten las mejores decisiones en cuanto a fortalecer prácticas de administración de recursos humanos que redunden positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores.

b) Por tratarse de un estudio de caso, es decir, una de las Agencias de la organización en estudio, deberían efectuarse estudios similares en las demás Agencias, con la finalidad de homologar criterios generales para la adopción de mejores decisiones en materia de prácticas de administración de recursos humanos.

c) La implementación de prácticas de alto rendimiento en administración de recursos humanos debería tener en cuenta un fortalecimiento de la capacidad gerencial de los directivos de la organización en estudio.

## REFERENCIAS

- Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A. (2016). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4 (1), pp. 65-82.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of organizational effectiveness*, 2 (1), pp. 7-35.
- Al-hawari, S. & Shdefat, F. (2016). Impact of human resources management practices on employees' satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (4), pp. 274-286.
- Badir, A., Husien, A. & Abdulrahman, M. (2017). Competitive Advantage Base don Human Capital and its Impacto on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector. *Journal of Management and Sustainability*, 7 (1), pp. 64-75.
- Banco de la Nación del Perú (2017). *Plan estratégico Institucional 2017-2021*. Tomado de: <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Belias, D.; Koustelios, A; Vairaktarakis, G. & Sdrolas, L. (2015). Organizacional culture and Job satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175, pp. 314-323.
- Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructuración factorial del cuestionario PRH-33. *Anales de Psicología*. Vol. 27. N° 2, pp. 527-535.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los Directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis doctoral. Programa de Doctorat Qualitat y Processos de Innovació Educativa. Departament de Pedagogia Aplicada. Facultat de Ciències de L'Educació. Universitat Autònoma de Barcelona. España. Tomado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>
- Céspedes, J.; Jérez, P. y Valle, R. (2005: 35). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N° 24, pp. 29-56.
- Chauhan, Y.S. & Patel, N.K. (2014). Human resources management practices and job satisfaction: a study of hotel industry. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 3 (9), pp. 1-6.
- Chuan, C-H; Chen, S-j & Chuang, C-W (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research* 66, pp. 678-687.

- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Roxsett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9 (4), pp. 395-420.
- Fuentes, N., Osorio, G. y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186 (47), pp. 83-106.
- Gülatar, F. & Esen, S. (2015). The relationship between values of employees working for Public Institutions with the level of job satisfaction: a research in Bartın Province. *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 11, No. 25, pp. 35-51.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. México.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. México.
- Koncar, J. & Maric, R. (2015). Job Satisfaction in Trade Sector: Evidence from the Retailers in the Largest Supermarkets of the Western Balkans. *Revija za Socijalnu Politiku* 22, pp. 75-392.
- Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S. (2018). Level of Effectiveness of Human Resource Management Practices and its Impact on Employees' Satisfaction in the Banking Sector of Jordan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22 (1), pp. 1-19.
- Martins, H. & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *Economics and Management. FEP Working Papers*. N° 471, October, pp. 1-20. University of Porto.
- Mathur, A. & Mehta, A. (2015). Factors affecting job satisfaction among employees of higher education: a case study. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Volumen 4. N° 1.
- Moreno, R. (2009). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de las capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. Tesis doctoral en Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad de La Laguna. España.
- Muhammad, A; Kalam, Md.A. & Beh, L.S. (2015). Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *Plos one*. February 20.
- Nwachukwu, Ch. & Chladková, H. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. *Trendy Ekonomiky a Managementu Trends Economics and Management*, 28 (1), pp. 23-35.

- Oluwatayo, A. (2015). Employee architect's perception of human resource practices and their job satisfaction. *Built Environment Project and Asset Management*. Vol. 5. N° 15, pp. 89-102.
- Onyema, E. (2014). Assessing the relationship between human resources management and employee job satisfaction: A case study of a Food and Beverage Company. *Journal of Business Administration Research*. Vol. 3. N° 1, pp. 71-81.
- Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8. N° 3, pp. 59-78.
- Özpehlivan, M. & Acar, A. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210, pp. 283–290.
- Pasaoglu, D. y Tonus, H. (2014). Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private Hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150, pp. 394-403.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson. México.
- Saiti, A. & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics. A quantitative research study in Greece. *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 73-97.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, Vol. 10, N° 19.
- Saner, T. & Eyupoglu, S. (2015). The job satisfaction of Bank employees in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance* 23, pp. 1457-1460.
- Sarries, L. y Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC. España.
- Sattar, T.; Ahmad, K. & Mahnaz, S. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect on employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*. Vol. 53. N° 1, pp. 81-96.
- Savaneviciene & Stankeviciute (2011). Human Resource Management Practices linkage organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*: 2011-16.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. CENGAGE Learning. México.

**ANEXOS**  
**ANEXO 01**

**CUESTIONARIO DE PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL BANCO DE LA NACIÓN – AGENCIA TRUJILLO, 2018**

**PROPÓSITO:** El presente instrumento busca recoger información que permita medir algunas variables propias de la administración del talento humano en las organizaciones. Por tratarse de una investigación científica, se le pide total sinceridad en las respuestas.

N°	<b>SECCIÓN I: Indicar con una equis (X) en qué medida se encuentra usted de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de algunas prácticas de su empresa</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En la empresa existe un documento en el cual se detalla las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo					
2	La empresa desarrolla periódicamente actividades de capacitación para los trabajadores					
3	La selección del personal se realiza en bases a exámenes y pruebas que buscan evaluar técnicamente el futuro desempeño laboral					
4	La empresa desarrolla periódicamente programas de evaluación del desempeño de los trabajadores					
5	Las remuneraciones se establecen en función al mérito y desempeño del trabajador					
6	Los conflictos laborales son gestionados de forma positiva y eficiente					
7	La empresa desarrolla programas específicos para prevenir los riesgos de accidentes y proteger la salud de los trabajadores					
8	Los actos de indisciplina de los trabajadores se tratan de manera justa y equitativa					
9	La empresa tiene establecidos mecanismos que promueven el ascenso y promoción de los trabajadores					
10	La empresa remunera adecuadamente las horas de sobretiempo					
11	La empresa cumple adecuadamente con sus obligaciones laborales					

## ANEXO 02

### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN – AGENCIA TRUJILLO, 2018

PROPÓSITO: El presente instrumento busca recoger información que permita medir algunas variables propias de la administración del talento humano en las organizaciones.

N.º	<b>SECCIÓN II: Indicar con una equis (X) qué tan satisfecho se encuentra usted con diversos aspectos de su trabajo</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El poder mantenerme ocupado todo el tiempo					
2	La oportunidad de trabajar solo					
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando					
4	La oportunidad de "ser alguien" en la comunidad					
5	La forma en que mi jefe trata a los trabajadores					
6	La capacidad de mi jefe cuando toma decisiones					
7	El poder hacer cosas que no van en contra de mi conciencia					
8	La forma en que mi trabajo proporciona un empleo con estabilidad					
9	La oportunidad de hacer cosas para otras personas					
10	La oportunidad de decirle a la gente lo que tiene que hacer					
11	La oportunidad de hacer algo en que pongo en práctica mis habilidades					
12	La manera en que las políticas de la empresa se ponen en práctica					
13	Mi remuneración y la cantidad de trabajo que realizo					
14	Las oportunidades de desarrollo en este trabajo					
15	La libertad de hacer uso de mi propio juicio					
16	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo					
17	Las condiciones de trabajo					
18	La forma en que mis compañeros se llevan bien entre sí					
19	El elogio que obtengo al hacer un buen trabajo					
20	La sensación de logro que obtengo al hacer mi trabajo					

## ANEXO 03: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

### VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 1

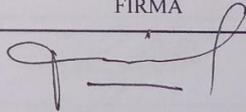
APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Mori Lozano, Dora Eyda	Prácticas de administración de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral en una organización estatal: caso Banco de la Nación del Perú - Agencia Trujillo.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S); no concuerdo (N)

Así como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerados

Nº	Ítems	Si concuerdo	No concuerdo
1	Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables	S	
2	Las preguntas responden a la (s) variables (s) a estudiar o investigar	S	
3	Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
4	Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
5	Existe claridad en la formulación de las preguntas	S	
6	Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta		N
7	El número de preguntas es adecuado	S	
8	Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
9	Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
10	Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/ MEJORA
<i>Ninguna</i>	<i>Ninguna</i>

APELLIDOS Y NOMBRES EXPERTO	FIRMA
<i>Ramírez Salinas, Luis Enrique</i>	

Fecha:

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 2

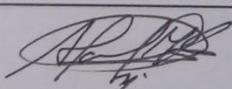
APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Mari Lozano, Dora Eyda	Prácticas de administración de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral en una organización estatal: caso Banco de la Nación del Perú - Agencia Trujillo.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S); no concuerdo (N)

Aquí como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerados

Nº	Ítems	Si concuerdo	No concuerdo
1	Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables	S	
2	Las preguntas responden a la (s) variables (s) a estudiar o investigar	S	
3	Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
4	Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
5	Existe claridad en la formulación de las preguntas	S	
6	Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta		N
7	El número de preguntas es adecuado	S	
8	Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
9	Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
10	Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/ MEJORA
—	—

APELLIDOS Y NOMBRES EXPERTO	FIRMA
ALCÁNTARA MESÍAS, ENRIQUE ERICKSON	

Fecha:

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 3

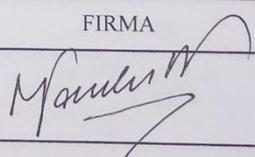
APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Mori Lozano, Dora Eyda	Prácticas de administración de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral en una organización estatal: caso Banco de la Nación del Perú - Agencia Trujillo.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S); no concuerdo (N)

Así como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerados

Nº	Ítems	Si concuerdo	No concuerdo
1	Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables	S	
2	Las preguntas responden a la (s) variables (s) a estudiar o investigar	S	
3	Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
4	Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
5	Existe claridad en la formulación de las preguntas	S	
6	Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta		N
7	El número de preguntas es adecuado	S	
8	Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
9	Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
10	Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/ MEJORA
_____	_____

APELLIDOS Y NOMBRES EXPERTO	FIRMA
FERRADAS BURGA, MATÍAS MARTÍN ALBERTO	

Fecha:

## RESULTADO DE EVALUACION DE LOS ITEMS DE CADA EXPERTO

NUMERO DE EXPERTOS	ITEMS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Experto	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S
2. Experto	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S
3. Experto	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S

Datos generales Email: <a href="mailto:luis_enrique8@hotmail.com">luis_enrique8@hotmail.com</a> DNI 17921887 Cel: 951508842 Domicilio: Av. 28 de Julio N° 200 Urb. El Recreo Trujillo	1. Experto
	Ramírez Salinas, Luis Enrique
	Grado: Magister
	Especialidad: Administración de Negocios
	Área de Investigación: Gerencia Estratégica

Datos generales Email: <a href="mailto:ealcantaram@ucv.edu.pe">ealcantaram@ucv.edu.pe</a> DNI 40567938 Cel: 989172706 Domicilio: Palmas Reales II, Mz F Lote 3 Urb. El Golf- Trujillo	2. Experto
	Alcántara Mesías, Enrique Erickson
	Grado: Magister
	Especialidad: Administración de Negocios
	Area de Investigación: Administración general

Datos generales Email: <a href="mailto:mferradas@grifoamigoperu.com">mferradas@grifoamigoperu.com</a> DNI 18071154 Cel: 949963700 Domicilio: Cavero y Muñoz N° 932 Urb. Las Quintanas Trujillo	3. Experto
	Ferradas Burga, Matías Martín Alberto
	Grado: Magister
	Especialidad: Administración de Negocios
	Area de Investigación: Gerencia Estratégica

## APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE FIABILIDAD DE HOLSTI

$$C = \frac{kM}{n_1+n_2+n_3}, \text{ donde}$$

$k$  : Número de expertos

$M$  : Número de coincidencias entre expertos

$n_1$  : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 1

$n_2$  : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 2

$n_3$  : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 3

Substituyendo en la fórmula anterior

$$c = \frac{3(9)}{9 + 9 + 9} = \frac{27}{27} = 1.00$$

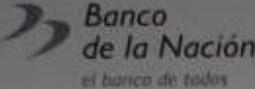
El coeficiente de fiabilidad del instrumento es de 100% muy buena.

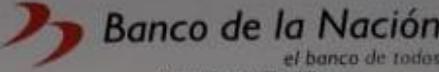
Teóricamente entonces podemos obtener respuestas como:

Resultado de aplicar la formula Intervalo	Fiabilidad del Instrumento
< 0,20	Pobre
0,21 – 0,40	Débil
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Buena
0,81 – 1,00	Muy buena

## ANEXO 04

### CONSTANCIA DE INVESTIGACIÓN

 Banco de la Nación  
el banco de todos

 Banco de la Nación  
el banco de todos  
Agencia 1 Trujillo

*"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

**CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

El Banco de la Nación – Agencia 1 de Trujillo, Provincia de Trujillo, La Libertad,

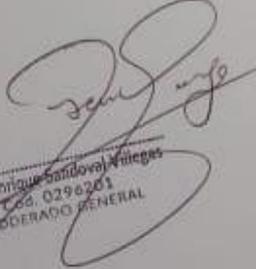
Hace Constar :

Que, el Maestrando DORA EYDA MORI LOZANO, alumna de la Escuela de Posgrado de la Universidad " CESAR VALLEJO ", en el mes de julio del 2019, ha aplicado a los trabajadores de esta Agencia, los instrumentos de investigación consistente en 01 cuestionario concerniente a la tesis :

**" PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, y SATISFACCION LABORAL EN EL BANCO DE LA NACION- AGENCIA 1 TRUJILLO 2019 "**.

Se expide la presente Constancia a solicitud de la interesada, para los fines pertinentes.

Trujillo, 17 de julio del 2019



 BANCO DE LA NACION  
JEFATURA  
AGENCIA 1 TRUJILLO

Oscar Enrique Sandoval Velásquez  
Ced. 0296201  
APODERADO GENERAL

**ANEXO 05****TABLA DE VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO DE PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ANÁLISIS FACTORIAL)**

<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALIDEZ DE PEARSON</b>
<b>DIMENSIÓN 1: ANÁLISIS PUESTOS</b>		<b>,100</b>
1	En la empresa existe un documento en el cual se detalla las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo	,100
<b>DIMENSIÓN 2: SELECCIÓN</b>		<b>,100</b>
3	La selección del personal se realiza en bases a exámenes y pruebas que buscan evaluar técnicamente el futuro desempeño laboral	,100
<b>DIMENSIÓN 3: DESARROLLO</b>		<b>,100</b>
2	La empresa desarrolla periódicamente actividades de capacitación para los trabajadores	,100
<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>,100</b>
4	La empresa desarrolla periódicamente programas de evaluación del desempeño de los trabajadores	,100
<b>DIMENSIÓN 5: CARRERA LABORAL</b>		<b>,100</b>
9	La empresa tiene establecidos mecanismos que promueven el ascenso y promoción de los trabajadores	,100
<b>DIMENSIÓN 3: COMPENSACIONES</b>		<b>,920</b>
5	Las remuneraciones se establecen en función al mérito y desempeño del trabajador	,910
10	La empresa remunera adecuadamente las horas de sobretiempo	,890
<b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD E HIGIENE</b>		<b>,100</b>
7	La empresa desarrolla programas específicos para prevenir los riesgos de accidentes y proteger la salud de los trabajadores	,100
<b>DIMENSIÓN 5: RELACIONES LABORALES</b>		<b>,910</b>
6	Los conflictos laborales son gestionados de forma positiva y eficiente	,920
8	Los actos de indisciplina de los trabajadores se tratan de manera justa y equitativa	,950
11	La empresa cumple adecuadamente con sus obligaciones laborales	,910

*Fuente: Datos obtenidos de prácticas de administración de recursos humanos.*

**ANEXO 06****CONFIABILIDAD DE ÍTEMS Y DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (ANÁLISIS FACTORIAL)**

<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALIDEZ DE PEARSON</b>
<b>DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN INTRÍNSECA</b>		<b>,940</b>
1	El poder mantenerme ocupado todo el tiempo	,710
2	La oportunidad de trabajar solo	,680
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	,520
4	La oportunidad de "ser alguien" en la comunidad	,730
7	El poder hacer cosas que no van en contra de mi conciencia	,730
9	La oportunidad de hacer cosas para otras personas	,670
10	La oportunidad de decirle a la gente lo que tiene que hacer	,710
11	La oportunidad de hacer algo en que pongo en práctica mis habilidades	,470
15	La libertad de hacer uso de mi propio juicio	,700
16	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo	,750
19	El elogio que obtengo al hacer un buen trabajo	,470
20	La sensación de logro que obtengo al hacer mi trabajo	,560
<b>DIMENSIÓN 2: SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA</b>		<b>,930</b>
5	La forma en que mi jefe trata a los trabajadores	,810
6	La capacidad de mi jefe cuando toma decisiones	,860
8	La forma en que mi trabajo propociona un empleo con estabilidad	,350
12	La manera en que las políticas de la empresa se ponen en práctica	,790
13	Mi remuneración y la cantidad de trabajo que realizo	,850
14	Las oportunidades de desarrollo en este trabajo	,820
17	Las condiciones de trabajo	,830
18	La forma en que mis compañeros se llevan bien entre sí	,300

*Fuente: Datos obtenidos la calidad de satisfacción laboral.*

**ANEXO 07****CONFIABILIDAD DE ÍTEMS Y DIMENSIONES DE PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
<b>DIMENSIÓN 1: ANÁLISIS PUESTOS</b>		<b>,915</b>
1	En la empresa existe un documento en el cual se detalla las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo	,915
<b>DIMENSIÓN 2: SELECCIÓN</b>		<b>,913</b>
3	La selección del personal se realiza en bases a exámenes y pruebas que buscan evaluar técnicamente el futuro desempeño laboral	,913
<b>DIMENSIÓN 3: DESARROLLO</b>		<b>,915</b>
2	La empresa desarrolla periódicamente actividades de capacitación para los trabajadores	,915
<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>,914</b>
4	La empresa desarrolla periódicamente programas de evaluación del desempeño de los trabajadores	,914
<b>DIMENSIÓN 5: CARRERA LABORAL</b>		<b>,913</b>
9	La empresa tiene establecidos mecanismos que promueven el ascenso y promoción de los trabajadores	,913
<b>DIMENSIÓN 3: COMPENSACIONES</b>		<b>,910</b>
5	Las remuneraciones se establecen en función al mérito y desempeño del trabajador	,913
10	La empresa remunera adecuadamente las horas de sobretiempo	,913
<b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD E HIGIENE</b>		<b>,914</b>
7	La empresa desarrolla programas específicos para prevenir los riesgos de accidentes y proteger la salud de los trabajadores	,914
<b>DIMENSIÓN 5: RELACIONES LABORALES</b>		<b>,908</b>
6	Los conflictos laborales son gestionados de forma positiva y eficiente	,913
8	Los actos de indisciplina de los trabajadores se tratan de manera justa y equitativa	,913
11	La empresa cumple adecuadamente con sus obligaciones laborales	,913

*Fuente: Datos obtenidos de prácticas de administración de recursos humanos.*

Para la variable Prácticas de Administración de Recursos Humanos, el valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach:  $\alpha = ,907$  siendo la fiabilidad se considera como. EXCELENTE.

**ANEXO 08**  
**CONFIABILIDAD DE ÍTEMS Y DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

ÍTEM	DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH
<b>DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN INTRÍNSECA</b>		<b>,907</b>
1	El poder mantenerme ocupado todo el tiempo	,914
2	La oportunidad de trabajar solo	,913
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	,914
4	La oportunidad de "ser alguien" en la comunidad	,914
7	El poder hacer cosas que no van en contra de mi conciencia	,914
9	La oportunidad de hacer cosas para otras personas	,914
10	La oportunidad de decirle a la gente lo que tiene que hacer	,914
11	La oportunidad de hacer algo en que pongo en práctica mis habilidades	,915
15	La libertad de hacer uso de mi propio juicio	,914
16	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo	,913
19	El elogio que obtengo al hacer un buen trabajo	,913
20	La sensación de logro que obtengo al hacer mi trabajo	,915
<b>DIMENSIÓN 2: SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA</b>		<b>,906</b>
5	La forma en que mi jefe trata a los trabajadores	,913
6	La capacidad de mi jefe cuando toma decisiones	,913
8	La forma en que mi trabajo propociona un empleo con estabilidad	,914
12	La manera en que las políticas de la empresa se ponen en práctica	,913
13	Mi remuneración y la cantidad de trabajo que realizo	,913
14	Las oportunidades de desarrollo en este trabajo	,913
17	Las condiciones de trabajo	,913
18	La forma en que mis compañeros se llevan bien entre sí	,915

*Fuente: Datos obtenidos la calidad de satisfacción laboral*

Para la variable satisfacción laboral, el valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach:  $\alpha = ,927$  siendo la fiabilidad se considera como. EXCELENTE.

## ANEXO 09

### MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

Prácticas de Administración de Recursos Humanos y su relación con la Satisfacción laboral en el Banco de la Nación – Agencia Trujillo, 2018

METODO							
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN		POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
			VARIABLE	DIMENSIÓN		VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	
¿Qué relación existe entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo?	Existe una relación directa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar si existe relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>(a) Determinar el nivel de las prácticas de administración de recursos humanos y de sus respectivas dimensiones, en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo.</p> <p>(b) Determinar el nivel de satisfacción laboral y de sus respectivas dimensiones, en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Prácticas de administración de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de puestos</li> <li>• Selección</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Carrera laboral</li> <li>• Compensaciones</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Relaciones laborales</li> </ul>	La población-muestra en estudio comprende un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario obteniéndose una tasa de respuesta de aproximadamente 70%.	<p><b>Técnicas</b></p> <p>La técnica utilizada ha sido la encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en dos secciones (ver anexos), en base a una adaptación de los siguientes instrumentos:</p> <p>-Cuestionario estructurado en base a instrumentos aplicados en diversos estudios (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011; Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. &amp; Roxsett, K., 2012; Alajmi, S.S. &amp; Alenezi, M.A., 2016; Nwachukwu, Ch. &amp; Chladková, H., 2017; Madanat, H.G. &amp; Khasawneh, A.S., 2018), en el caso de la variable prácticas de administración de recursos humanos; y,</p> <p>-Minnesota Satisfaction Questionnaire, de Martins Proença (2012), en el caso de la variable satisfacción laboral.</p> <p>En cada sección, el instrumento utiliza una escala Likert de 5 categorías con un puntaje que va del 1 al 5.</p>	<p>Los métodos que se emplearon para el análisis e interpretación de los datos son los siguientes:</p> <p>El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos y de correlación. Para calcular los estadísticos descriptivos por cada variable se ha utilizado el programa EXCEL y para determinar la correlación entre las mismas se ha aplicado el software SPSS.</p>
			<p><b>Variable 2:</b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción intrínseca</li> <li>• Satisfacción extrínseca</li> </ul>		<p><b>Validez y confiabilidad del instrumento:</b></p> <p>Se ha determinado mediante el método de juicio de expertos (ver anexos). La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, ha sido acreditada a través del cálculo del alfa de Cronbach, utilizando el programa EXCEL, habiéndose alcanzado un alfa de (.907) para Prácticas de Administración de Recursos Humanos y de (.927) para Satisfacción Laboral respectivamente (ver anexos).</p>	

## ANEXO 10: BASE DE DATOS PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dimensión/ Ítem Encuestado	Análisis puestos	Selección	Desarrollo	Evalua. Desempeño	Carrera laboral	Compensa ciones		D6	Seg. e Higiene	Relaciones laborales			D8	PRH
	1	3	2	4	9	5	10		7	6	8	11		
1	5	2	5	4	2	2	2	2.0	3	3	2	1	2.0	3.0
2	5	4	5	5	2	2	2	2.0	4	3	2	2	2.3	3.6
3	4	4	4	4	2	2	3	2.5	4	2	2	3	2.3	3.4
4	5	2	5	5	2	2	3	2.5	4	1	2	2	1.7	3.4
5	4	4	4	4	3	2	3	2.5	3	3	2	2	2.3	3.3
6	5	4	5	5	2	2	2	2.0	4	2	2	4	2.7	3.9
7	5	4	5	4	2	4	2	3.0	4	2	2	2	2.0	3.6
8	4	4	4	4	2	2	2	2.0	1	2	2	2	2.0	2.9
9	5	2	5	5	2	4	2	3.0	4	2	2	2	2.0	3.5
10	4	2	4	4	2	2	2	2.0	2	2	2	2	2.0	2.8
11	4	3	4	3	2	2	3	2.5	4	2	2	3	2.3	3.2
12	5	2	3	3	4	2	3	2.5	4	3	3	3	3.0	3.3
13	3	2	5	3	3	2	2	2.0	5	2	1	2	1.7	3.1
14	4	4	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	4	4.0	3.9
15	4	4	4	4	4	4	3	3.5	4	4	3	3	3.3	3.8
16	3	4	3	4	3	4	3	3.5	4	4	4	4	4.0	3.6
17	3	3	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2	2	2.0	2.8
18	4	4	4	4	5	4	5	4.5	4	5	5	5	5.0	4.3
19	5	5	5	5	4	4	5	4.5	4	5	4	5	4.7	4.7
20	3	3	3	3	2	3	2	2.5	2	3	3	2	2.7	2.6
21	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4.0	4.0
22	5	5	4	4	4	5	4	4.5	5	4	4	5	4.3	4.6
23	5	4	5	5	4	4	5	4.5	4	4	4	4	4.0	4.4
24	5	4	4	5	4	4	5	4.5	4	5	4	4	4.3	4.3
25	4	5	4	4	5	5	4	4.5	4	4	4	4	4.0	4.3
26	4	4	3	4	4	4	4	4.0	3	4	3	4	3.7	3.8
27	5	4	4	4	4	5	4	4.5	4	4	4	4	4.0	4.2
28	3	3	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2	3	2.3	2.9
29	4	4	4	4	3	4	3	3.5	4	4	4	3	3.7	3.7
30	3	3	3	3	4	2	4	3.0	4	3	4	3	3.3	3.3
31	4	4	2	4	3	2	3	2.5	2	2	2	2	2.0	2.9
32	4	4	4	3	4	2	2	2.0	2	3	2	2	2.3	3.1
33	5	4	4	4	4	2	2	2.0	3	3	2	2	2.3	3.5
34	4	3	4	3	3	4	3	3.5	4	4	4	3	3.7	3.4
35	4	4	4	3	3	3	4	3.5	3	4	3	3	3.3	3.4
36	4	4	4	4	3	3	3	3.0	3	3	4	3	3.3	3.5
37	5	4	4	3	3	2	2	2.0	2	3	3	2	2.7	3.1
38	5	4	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	4	4.0	4.1
39	4	4	3	3	4	3	2	2.5	3	2	2	3	2.3	3.3
40	5	4	4	4	3	4	4	4.0	3	4	4	4	4.0	3.9
41	4	4	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	4	4.0	3.9
42	5	4	5	4	4	4	4	4.0	4	4	3	4	3.7	4.3
43	3	3	3	3	3	2	3	2.5	4	3	3	3	3.0	3.1
44	5	4	5	4	4	4	4	4.0	5	5	4	5	4.7	4.5
45	5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	4	5	5	4.7	5.0
46	4	4	4	5	4	4	4	4.0	4	4	3	4	3.7	4.1
47	4	4	4	4	4	3	3	3.0	3	4	4	4	4.0	3.8
48	5	3	4	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3.0	3.4
49	3	2	3	2	2	2	3	2.5	3	2	2	3	2.3	2.6
50	4	2	3	3	2	2	2	2.0	3	3	2	2	2.3	2.6
51	5	4	4	4	2	2	2	2.0	3	2	2	3	2.3	3.4
52	5	2	4	4	2	2	3	2.5	3	3	2	2	2.3	3.1
53	4	2	4	5	2	2	3	2.5	4	3	3	3	3.0	3.3
54	4	4	4	3	2	2	2	2.0	2	2	2	3	2.3	3.0
55	4	4	4	4	2	3	3	3.0	4	2	2	2	2.0	3.4
56	4	3	4	5	2	2	3	2.5	4	2	2	2	2.0	3.3
57	5	5	5	5	3	2	3	2.5	3	3	2	2	2.3	3.8
58	5	2	5	2	2	2	3	2.5	3	2	2	2	2.0	2.9
59	5	2	4	5	2	2	3	2.5	2	2	2	2	2.0	3.1
60	5	4	4	5	2	2	3	2.5	3	2	2	2	2.0	3.4

## ANEXO 11: BASE DE DATOS DE SATISFACCION LABORAL

Satisfacción intrínseca													Satisfacción extrínseca								SL		
1	2	3	4	7	9	10	11	15	16	19	20	S1	5	6	8	12	13	14	17	18		S2	
3	3	4	5	4	4	4	5	3	2	1	4	3.5	1	1	5	1	1	1	1	4	1.88	2.7	
4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3.3	2	2	4	3	2	2	3	4	2.75	3.0
4	2	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3.3	2	2	4	3	2	2	2	4	2.63	3.0	
4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3.8	2	2	4	4	2	2	2	4	2.75	3.3	
4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3.6	3	3	4	4	4	3	4	3	3.5	3.5	
4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3.2	2	2	4	2	2	2	2	4	2.5	2.8	
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3.7	2	2	4	4	2	4	4	4	3.25	3.5	
4	2	4	2	4	4	4	5	2	2	1	4	3.2	1	2	4	4	2	2	2	4	2.63	2.9	
4	1	4	1	4	4	4	5	2	4	1	4	3.2	1	2	4	4	2	2	2	4	2.63	2.9	
4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	1	5	3.8	2	2	4	4	2	2	2	4	2.75	3.3	
3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2.6	2	3	2	2	2	3	2	2	2.25	2.4	
4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3.4	2	1	4	3	4	2	4	2	2.75	3.1	
2	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2.9	3	3	3	3	2	2	3	2	2.63	2.8	
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.7	4	4	5	5	5	5	5	4	4.63	4.6	
4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4.0	5	5	4	4	5	4	4	4	4.38	4.2	
4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4.3	3	5	4	4	5	5	5	5	4.5	4.4	
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4.4	4	4	4	5	4	5	4	5	4.38	4.4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	
3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3.1	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3.0	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	2	4	3	4	3.63	3.8	
4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4.1	4	4	4	4	4	3	4	4	3.88	4.0	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4.3	4	4	4	4	5	4	5	3	4.13	4.2	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.1	4	5	5	5	5	4	4	5	4.63	4.4	
5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4.2	4	4	4	5	3	3	3	4	3.75	4.0	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3.8	4	3	3	3	3	3	4	3	3.25	3.5	
5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4.1	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13	4.1	
4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.7	3	3	4	4	4	3	4	3	3.5	3.6	
5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3.9	4	4	5	3	4	3	3	3	3.63	3.8	
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3.6	4	3	4	3	3	4	3	4	3.5	3.5	
3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3.7	3	3	4	3	4	4	3	3	3.38	3.5	
3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3.7	3	2	4	3	4	3	2	4	3.13	3.4	
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.8	3	3	4	3	3	4	3	3	3.25	3.5	
5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.8	3	3	4	4	4	3	4	4	3.63	3.7	
4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3.5	3	3	4	3	4	3	4	4	3.5	3.5	
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3.8	3	4	4	4	4	3	4	4	3.75	3.8	
4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3.3	3	4	4	3	3	3	2	3.13	3.2		
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.1	4	4	5	5	4	4	4	4	4.25	4.2	
5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3.8	2	3	4	4	4	4	3	3	3.38	3.6	
5	3	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	3.8	2	3	4	4	4	2	4	5	3.5	3.6	
4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4.3	5	5	8	4	4	4	4	3	4.63	4.4	
4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3.8	4	4	4	4	3	4	4	3	3.75	3.8	
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3.4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.5	3.5	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.0	4	4	4	4	3	4	4	3	3.75	3.9	
5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4.6	4	5	5	4	4	4	5	4	4.38	4.5	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.9	4	4	4	4	4	4	3	3	3.75	3.8	
3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3.5	4	3	3	4	4	4	4	3	3.63	3.6	
4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3.8	4	5	3	3	4	4	3	4	3.75	3.8	
1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2.3	3	3	3	2	3	3	2	2	2.63	2.4	
3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2.8	3	3	3	3	2	2	3	2	2.63	2.7	
4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3.6	2	2	5	3	2	4	3	4	3.13	3.4	
4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	3.8	2	2	5	3	2	2	2	4	2.75	3.3	
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	3.9	3	2	5	3	2	2	2	4	2.88	3.4	
4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3.8	2	2	4	3	2	4	2	4	2.88	3.3	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3.8	3	2	5	3	2	2	3	4	3	3.4	
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	3.9	2	2	5	3	2	2	2	4	2.75	3.3	
4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	3.8	2	2	4	2	2	2	3	4	2.63	3.2	
1	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	4	2.3	3	3	3	2	2	2	2	4	2.63	2.5	
4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	2	2	5	2	2	2	2	4	2.63	3.2	
4	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	5	3.6	2	1	4	2	2	2	2	4	2.38	3.0	

**ANEXO 12:  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Yo DORA EYDA MORI LOZANO, identificado con DNI N° 00028345  
egresado del Programa Académico de Maestría - Gestión Pública de la Escuela  
de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( ) no autorizo ( ) la divulgación y comunicación  
pública de mi trabajo de investigación titulado  
Prácticas de Administración de Recursos Humanos y su relación con  
la Satisfacción Laboral en el Banco de la Nación - Agencia Trujillo -  
2018 en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según  
lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33  
Fundamentación en caso de no autorización:

FIRMA

DNI: 00028345



Trujillo 12 de Julio del 20 19

## ANEXO 13: OTRAS EVIDENCIAS

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: left;"> <p><b>POSGRADO</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>REGISTRO DE INVESTIGACIONES</p> </div> <div style="text-align: right;"> <p>Código : F01-PP-PR-02.01 Versión : 07 Fecha : 23/03/2018 Página : 1 de 1</p> </div> </div>								
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA							
SEMESTRE/ACADEM	2018-I							
CICLO	III							
DOCENTE	ANDRÉS ENRIQUE RECALDE GRACEY							
CURSO	DISEÑO Y DESARROLLO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN							
APellidos y Nombres	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	LINEA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	LINEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE	LINEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UCV	LINEAMIENTO AMBIENTAL DE LA UCV	CONCLUSIONES	PRESUPUESTO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dora Eyda Mori Lozano	Prácticas de Administración de Recursos Humanos y su relación con Satisfacción laboral en el Banco de la Nación-Agencia Trujillo	DESARROLLO SOSTENIBLE, EMPRENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.	SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES			1- Existe una relación directa y significativa entre las Prácticas de Administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia Trujillo. 2- Las prácticas e Administración de recursos humanos que se aplican en el Banco de la Nación, Agencia Trujillo, son calificadas por los trabajadores como "regulares". 3- Las prácticas de análisis de puestos, desarrollo (capitación) y evaluación del desempeño que se aplican en el Banco de la Nación, Agencia Trujillo, son calificadas por los trabajadores como "buenas". Las demás (selección, carrera laboral, compensaciones, seguridad e higiene y relaciones laborales) son calificadas como "regulares". 4- Los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo, no se sienten "satisfechos ni insatisfechos" con su trabajo; en todo caso, expresan alguna "satisfacción" con su trabajo en sí mismo (satisfacción intrínseca)	S/ 3,900.00

**FOTOS**



## TABLAS Y FIGURAS GRÁFICAS

### VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO

#### 1. Dimensión: Elementos tangibles

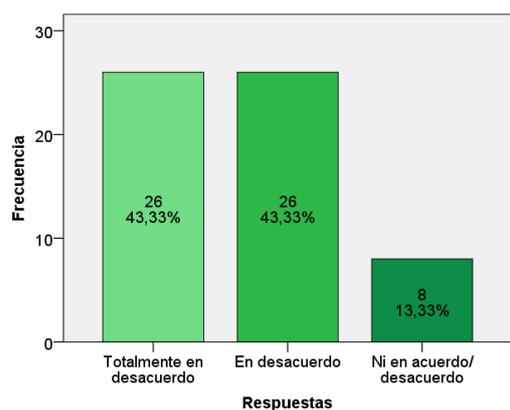
**TABLA 1**

**P.1 ¿En la empresa existe un documento en el cual se detalla las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni en acuerdo/ desacuerdo	8	13,3
	En desacuerdo	26	43,3
	Totalmente en desacuerdo	26	43,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia



**Figura 1**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

#### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 1, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.33% (8 encuestados), en desacuerdo con un 43.33% (26 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 43.33% (26 encuestados).

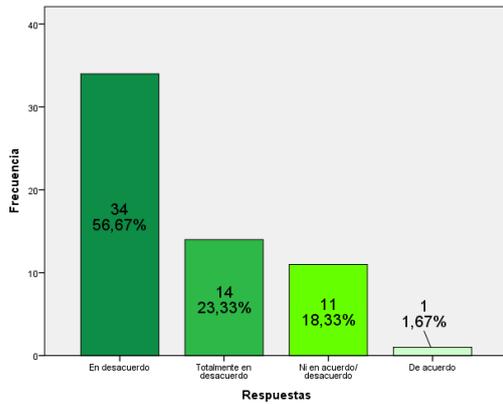
**TABLA 2**

**P.2 ¿La empresa desarrolla periódicamente actividades de capacitación para los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	11	18,3
	En desacuerdo	34	56,7
	Totalmente en desacuerdo	14	23,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia



**Figura 2**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 2, respondieron en desacuerdo con un 56.67% (34 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 23.33% (14 encuestados), ni de acuerdo ni desacuerdo con un 18.33% (11 encuestados) y de acuerdo con un 1.67% (1 encuestado).

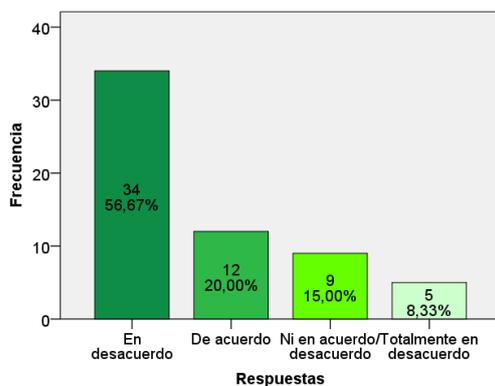
**TABLA 3**

**P.3 ¿La selección del personal se realiza en bases a exámenes y pruebas que buscan evaluar técnicamente el futuro desempeño laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	12	20,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	9	15,0
	En desacuerdo	34	56,7
	Totalmente en desacuerdo	5	8,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia



**Figura 3**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 3, respondieron en desacuerdo con un 56.67% (34 encuestados), de acuerdo un 20.00% (12 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 15.00% (9 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 8.33% (5 encuestados).

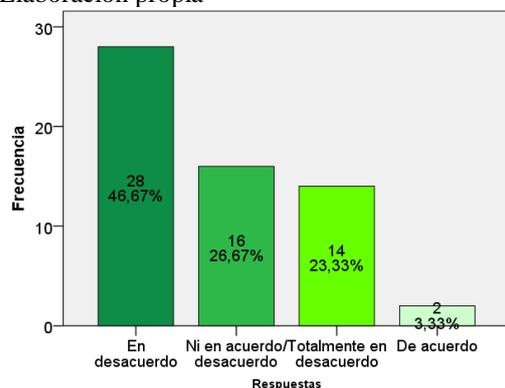
**TABLA 4**

#### **P.4 ¿La empresa desarrolla periódicamente programas de evaluación del desempeño de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	16	26,7
	En desacuerdo	28	46,7
	Totalmente en desacuerdo	14	23,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia



**Figura 4**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 4, respondieron en desacuerdo con un 46.67% (28 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 23.33% (14 encuestados) y de acuerdo con un 3.33% (2 encuestados).

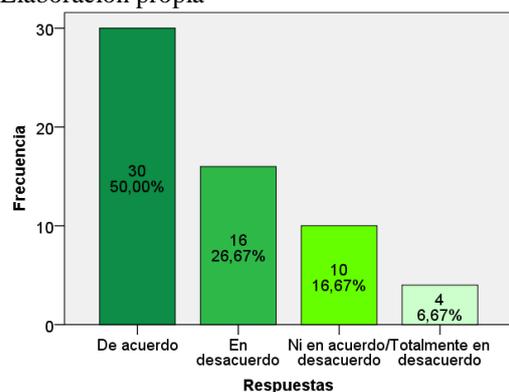
**TABLA 5**

#### **P.5 ¿Las remuneraciones se establecen en función al mérito y desempeño del trabajador?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	30	50,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	10	16,7
	En desacuerdo	16	26,7
	Totalmente en desacuerdo	4	6,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia



**Figura 5**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 5, respondieron en de acuerdo con un 50.00% (28 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 23.33% (14 encuestados) y de acuerdo con un 3.33% (2 encuestados).

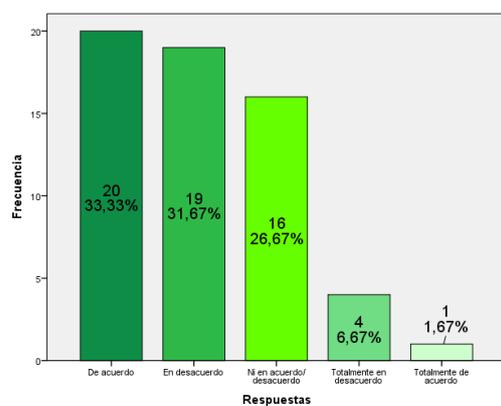
**TABLA 6**

### P.6 ¿Los conflictos laborales son gestionados de forma positiva y eficiente?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente de acuerdo	1	1,7
De acuerdo	20	33,3
Ni en acuerdo/ desacuerdo	16	26,7
En desacuerdo	19	31,7
Totalmente en desacuerdo	4	6,7
Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia



**Figura 6**

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

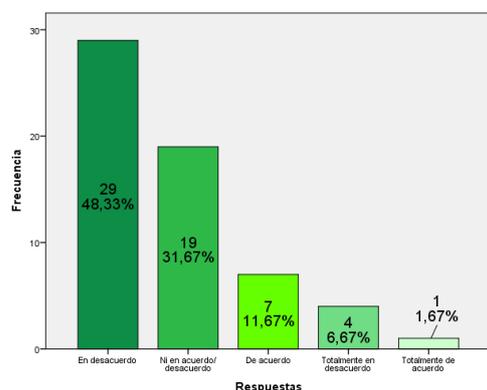
**Interpretación:** Los encuestados respecto de la pregunta 6, respondieron de acuerdo con un 33.33% (20 encuestados), en desacuerdo con un 31.67% (19 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 6.67% (4 encuestados) y totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados).

**TABLA 7**

**P.7 ¿La empresa desarrolla programas específicos para prevenir los riesgos de accidentes y proteger la salud de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	7	11,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	19	31,7
	En desacuerdo	29	48,3
	Totalmente en desacuerdo	4	6,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia



**Figura 7**

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

**Interpretación**

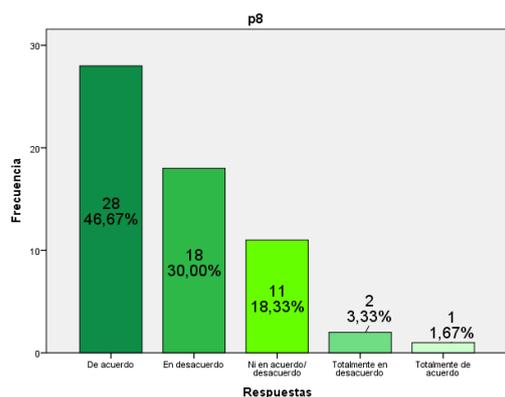
Los encuestados respecto de la pregunta 7, respondieron en desacuerdo con un 48.33% (29 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.67% (7 encuestados), de acuerdo con un 11.67% (7 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 6.67% (4 encuestados) y totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados).

**TABLA 8**

**P.8 ¿Los actos de indisciplina de los trabajadores se tratan de manera justa y equitativa?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	28	46,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	11	18,3
	En desacuerdo	18	30,0
	Totalmente en desacuerdo	2	3,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia



**Figura 8**

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 8, respondieron de acuerdo con un 46.67% (28 encuestados), en desacuerdo con un 30.00% (18 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 18.33% (11 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 3.33% (2 encuestados) y totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados).

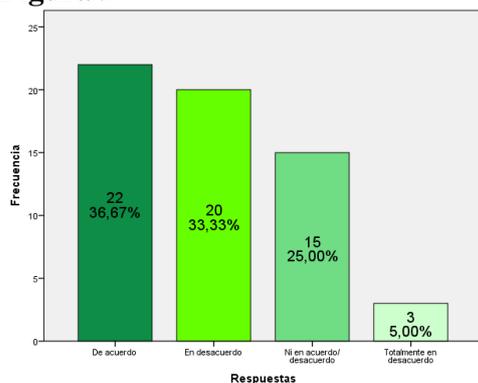
**TABLA 9**

### **P.9 ¿ La empresa tiene establecidos mecanismos que promueven el ascenso y promoción de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	22	36,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	15	25,0
	En desacuerdo	20	33,3
	Totalmente en desacuerdo	3	5,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 9**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 9, respondieron de acuerdo con un 36.67% (22 encuestados), en desacuerdo con un 33.33% (20 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 25.00% (15 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 5.00% (3 encuestados).

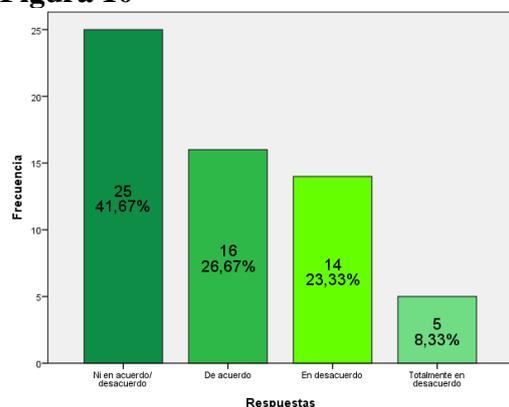
**TABLA 10**

### **P.10 ¿ La empresa remunera adecuadamente las horas de sobretiempo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	16	26,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	25	41,7
	En desacuerdo	14	23,3
	Totalmente en desacuerdo	5	8,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 10**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 10, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 41.67% (25 encuestados), de acuerdo con un 26.67% (16 encuestados), en desacuerdo con un 23.33% (14 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 8.33% (5 encuestados).

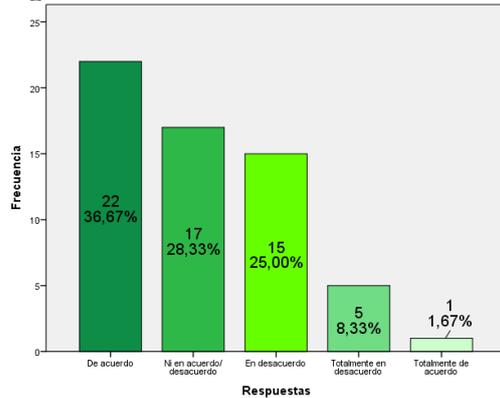
**TABLA 11**

### **P.11 ¿ La empresa cumple adecuadamente con sus obligaciones laborales?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	22	36,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	17	28,3
	En desacuerdo	15	25,0
	Totalmente en desacuerdo	5	8,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 11**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Interpretación**

Los encuestados respecto de la pregunta 11, respondieron de acuerdo con un 36.67% (22 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 28.33% (17 encuestados), en desacuerdo con un 25.00% (15 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 8.33% (5 encuestados), totalmente de acuerdo con un 1.67%.

**VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL**

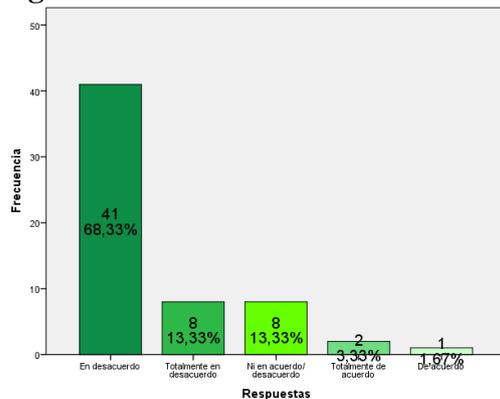
**TABLA 1**

**P.1 ¿ La empresa cumple adecuadamente con sus obligaciones laborales?**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente de acuerdo	2	3,3
De acuerdo	1	1,7
Ni en acuerdo/ desacuerdo	8	13,3
En desacuerdo	41	68,3
Totalmente en desacuerdo	8	13,3
Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 1**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 1, respondieron de acuerdo con un 68.33% (41 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 13.33% (8 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.33% (8 encuestados), totalmente de acuerdo con un 3.33% (2 encuestados), de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados),

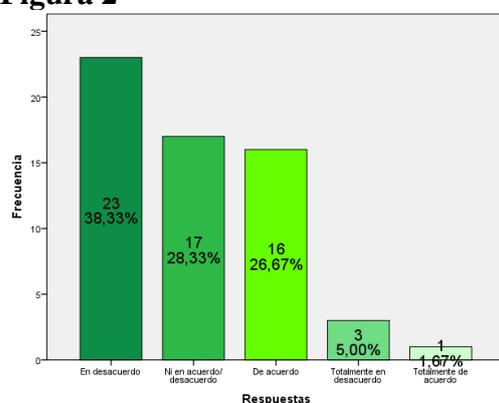
**TABLA 2**

### **P.2 ¿ La oportunidad de trabajar solo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	16	26,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	17	28,3
	En desacuerdo	23	38,3
	Totalmente en desacuerdo	3	5,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 2**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 2, respondieron en desacuerdo con un 38.33% (23 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 28.33% (17 encuestados), de acuerdo con un 26.67% (16 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 5.00% (3 encuestados), totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados).

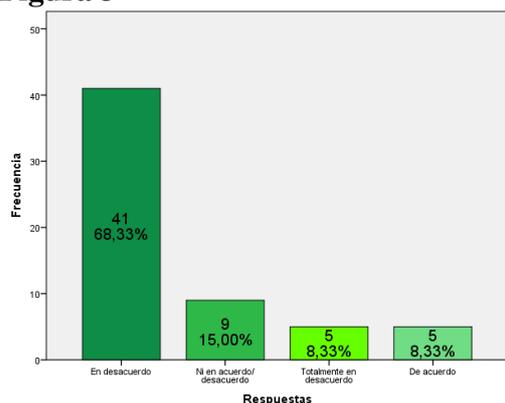
**TABLA 3**

### **P.3 ¿ La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	5	8,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	9	15,0
	En desacuerdo	41	68,3
	Totalmente en desacuerdo	5	8,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 3**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 3, respondieron en desacuerdo con un 68.33% (41 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 15.00% (9 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 8.33% (5 encuestados), de acuerdo con un 8.33% (5 encuestados).

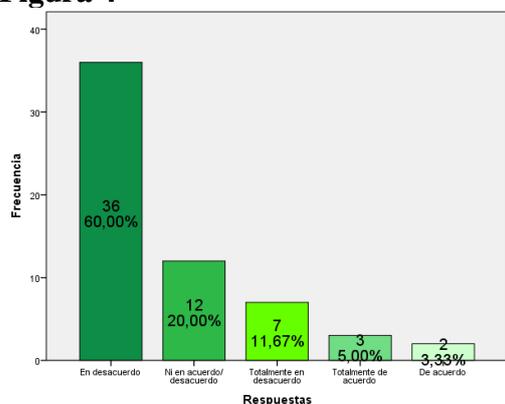
**TABLA 4**

**P.4 ¿ La oportunidad de "ser alguien" en la comunidad?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	3	5,0
	De acuerdo	2	3,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	12	20,0
	En desacuerdo	36	60,0
	Totalmente en desacuerdo	7	11,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 4**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 4, respondieron en desacuerdo con un 60.00% (36 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 20.00% (12 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 11.67% (7 encuestados), totalmente de acuerdo con un 5.00% (3 encuestados), de acuerdo con un 3.33% (2 encuestados).

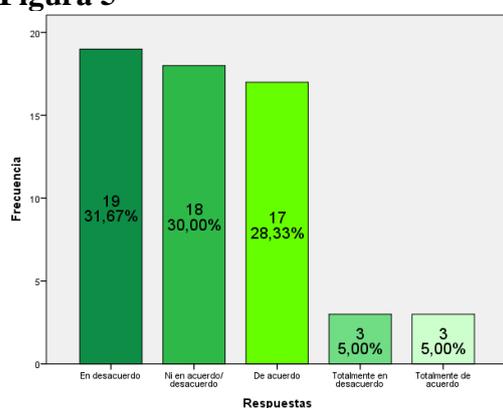
**TABLA 5**

**P.5 ¿ La forma en que mi jefe trata a los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	3	5,0
	De acuerdo	17	28,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	18	30,0
	En desacuerdo	19	31,7
	Totalmente en desacuerdo	3	5,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 5**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 5, respondieron en desacuerdo con un 31.7% (19 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 30.00% (18 encuestados), de acuerdo con un 28.33% (17 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 5.00% (3 encuestados), totalmente de acuerdo con un 5.00% (3 encuestados).

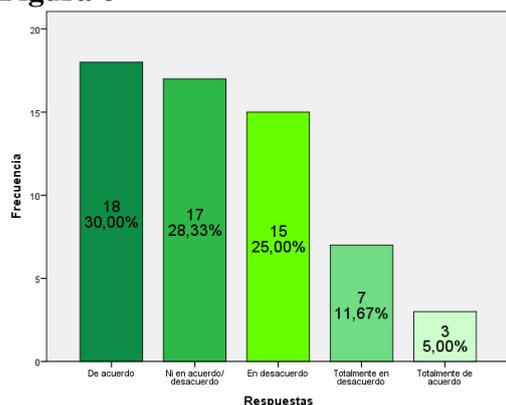
**TABLA 6**

**P.6¿ La capacidad de mi jefe cuando toma decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	3	5,0
	De acuerdo	18	30,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	17	28,3
	En desacuerdo	15	25,0
	Totalmente en desacuerdo	7	11,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 6**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 6, respondieron de acuerdo con un 30.00% (18 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 28.33% (17 encuestados), en desacuerdo con un 25.00% (15 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 11.67% (7 encuestados), totalmente de acuerdo con un 5.00% (3 encuestados).

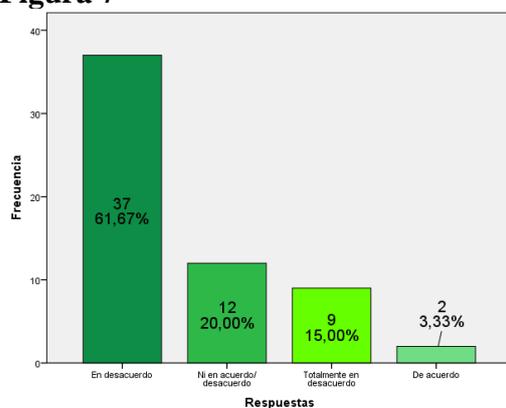
**TABLA 7**

**P. 7: El poder hacer cosas que no van en contra de mi conciencia?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	12	20,0
	En desacuerdo	37	61,7
	Totalmente en desacuerdo	9	15,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 7**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 7, respondieron en desacuerdo con un 61.67% (37 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 20.00% (12 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 15.00% (9 encuestados), de acuerdo con un 30.00% (18 encuestados).

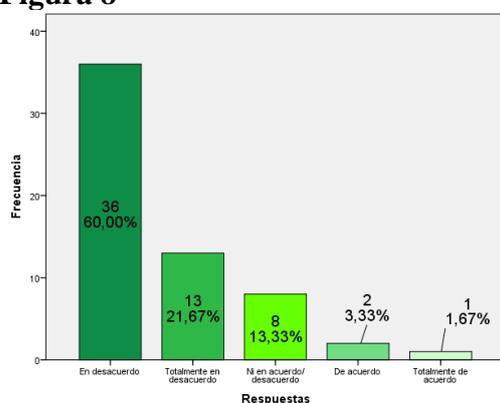
**TABLA 8**

**P. 8 ¿ La forma en que mi trabajo proporciona un empleo con estabilidad?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	8	13,3
	En desacuerdo	36	60,0
	Totalmente en desacuerdo	13	21,7
	8	1	1,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 8**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 8, respondieron en desacuerdo con un 60.00% (36 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 21.67% (13 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.33% (8 encuestados), de acuerdo con un 3.33% (2 encuestados).

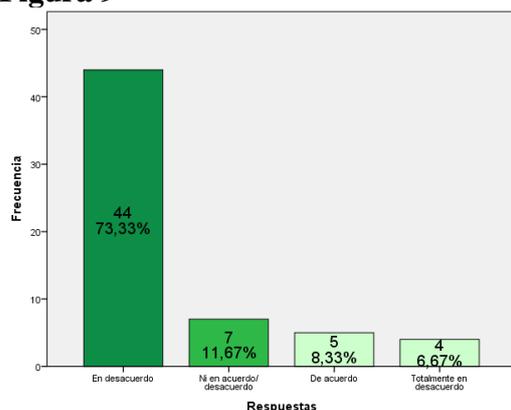
**TABLA 9**

**P. 9 ¿ La oportunidad de hacer cosas para otras personas?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	5	8,3
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	7	11,7
	En desacuerdo	44	73,3
	Totalmente en desacuerdo	4	6,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 9**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### **Interpretación**

Los encuestados respecto de la pregunta 9, respondieron en desacuerdo con un 73.33% (44 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.67% (7 encuestados), de acuerdo con un 8.33% (5 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 6.67% (4 encuestados).

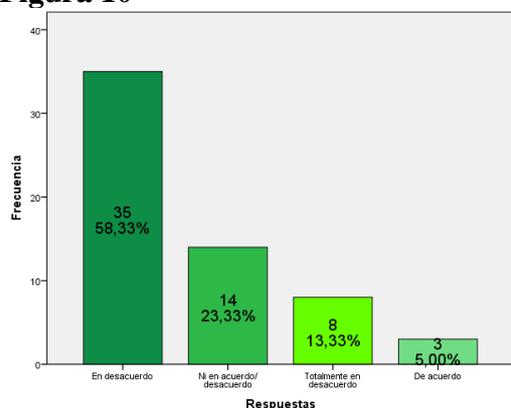
**TABLA 10**

### **P. 10 ¿ La oportunidad de decirle a la gente lo que tiene que hacer?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	3	5,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	14	23,3
	En desacuerdo	35	58,3
	Totalmente en desacuerdo	8	13,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 10**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### **Interpretación**

Los encuestados respecto de la pregunta 10, respondieron en desacuerdo con un 58.33% (35 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 23.33% (14 encuestados),

totalmente en desacuerdo con un 13.33% (8 encuestados), de acuerdo con un 5.00% (3 encuestados).

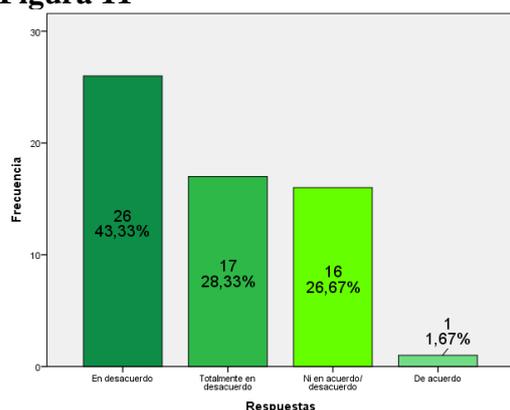
**TABLA 11**

**P. 11 ¿ La oportunidad de hacer algo en que pongo en práctica mis habilidades?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	16	26,7
	En desacuerdo	26	43,3
	Totalmente en desacuerdo	17	28,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 11**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Interpretación**

Los encuestados respecto de la pregunta 11, respondieron en desacuerdo con un 43.33% (26 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 28.33% (17 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados).

**TABLA 12**

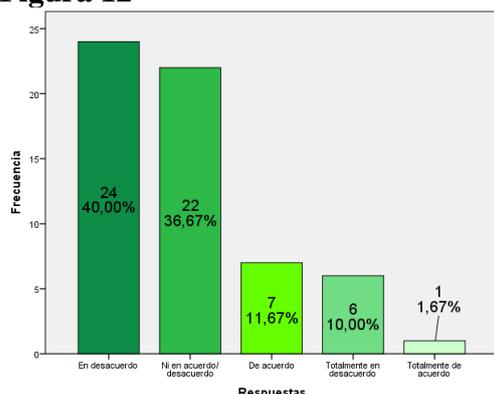
**P. 12 ¿ La manera en que las políticas de la empresa se ponen en práctica?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	7	11,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	22	36,7
	En desacuerdo	24	40,0
	Totalmente en desacuerdo	6	10,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 12**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 12, respondieron en desacuerdo con un 40.00% (24 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 36.67% (22 encuestados), de acuerdo con un 11.67% (7 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 10.00% (6 encuestados), totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestado).

**TABLA 13**

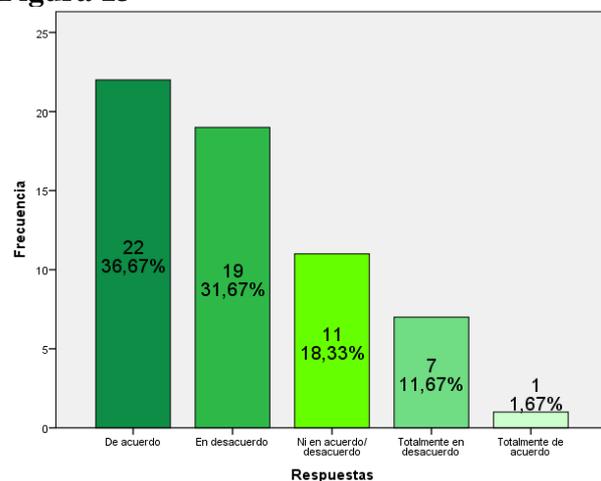
### P. 13 ¿ Mi remuneración y la cantidad de trabajo que realizo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	22	36,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	11	18,3
	En desacuerdo	19	31,7
	Totalmente en desacuerdo	7	11,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 13**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 13, respondieron de acuerdo con un 36.67% (22 encuestados), en desacuerdo con un 31.67% (19 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 18.33% (11 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 11.67% (1 encuestados), totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestado).

**TABLA 14**

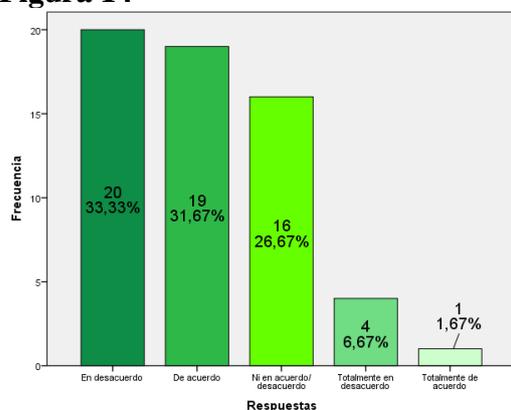
**P. 14 ¿ Las oportunidades de desarrollo en este trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	19	31,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	16	26,7
	En desacuerdo	20	33,3
	Totalmente en desacuerdo	4	6,7
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 14**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 14, respondieron en desacuerdo con un 33.33% (20 encuestados), de acuerdo con un 31.67% (19 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 6.67% (4 encuestados), totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestado).

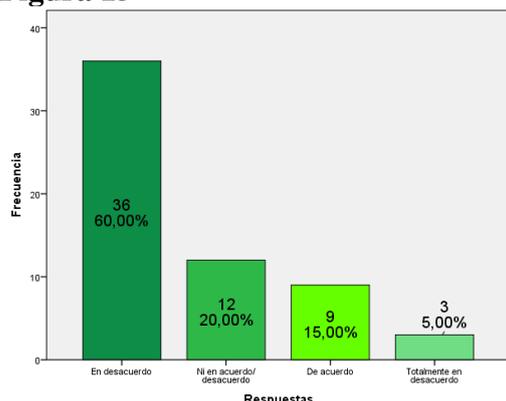
**TABLA 15**

**P. 15 ¿La libertad de hacer uso de mi propio juicio?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	9	15,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	12	20,0
	En desacuerdo	36	60,0
	Totalmente en desacuerdo	3	5,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

**Figura 15**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### **Interpretación**

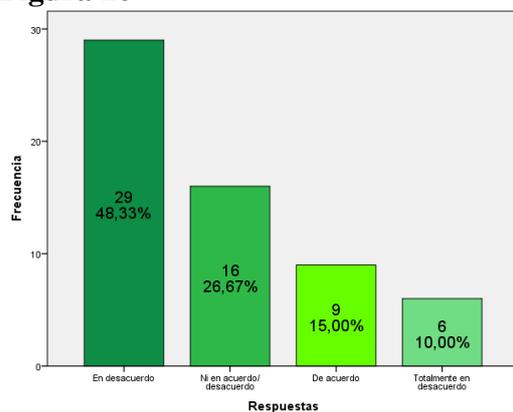
Los encuestados respecto de la pregunta 15, respondieron en desacuerdo con un 60.00% (36 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (12 encuestados), de acuerdo con un 15.00% (9 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 5.00% (3 encuestados).

**TABLA 16**

### **P. 16 ¿ La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo?**

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

**Figura 16**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### **Interpretación**

Los encuestados respecto de la pregunta 16, respondieron en desacuerdo con un 48.33% (29 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), de

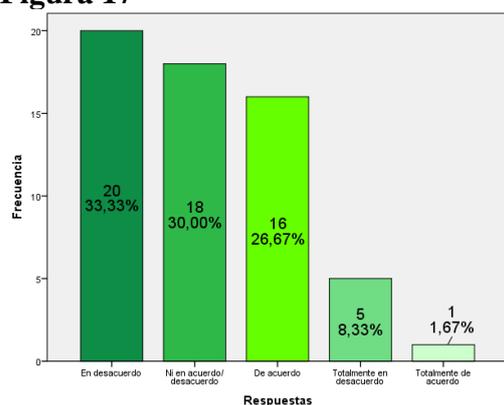
acuerdo con un 15.00% (9 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 10.00% (6 encuestados).

**TABLA 17**  
**P. 17 ¿ Las condiciones de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,7
	De acuerdo	16	26,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	18	30,0
	En desacuerdo	20	33,3
	Totalmente en desacuerdo	5	8,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

**Figura 17**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

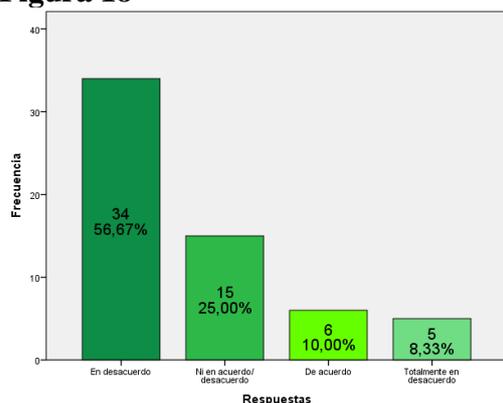
Los encuestados respecto de la pregunta 17, respondieron en desacuerdo con un 33.33% (20 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 30.30% (18 encuestados), de acuerdo con un 26.67% (16 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 8.33% (5 encuestados), totalmente de acuerdo con un 1.67% (1 encuestado).

**TABLA 18**  
**P. 18 ¿ La forma en que mis compañeros se llevan bien entre sí?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	6	10,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	15	25,0
	En desacuerdo	34	56,7
	Totalmente en desacuerdo	5	8,3
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

**Figura 18**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

### Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 18, respondieron en desacuerdo con un 56.67% (34 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 25.00% (15 encuestados), de acuerdo con un 10.00% (6 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 8.33% (5 encuestados).

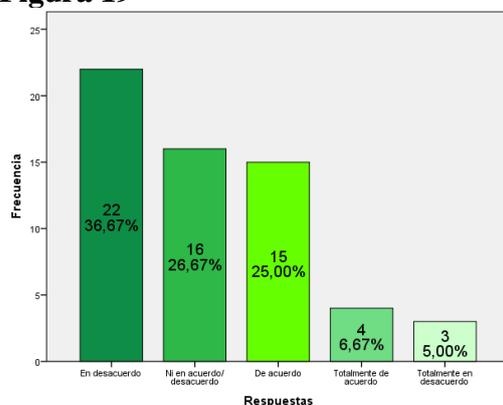
**TABLA 19**

**P. 19 ¿ El elogio que obtengo al hacer un buen trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	4	6,7
	De acuerdo	15	25,0
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	16	26,7
	En desacuerdo	22	36,7
	Totalmente en desacuerdo	3	5,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

**Figura 19**



Fuente: Instrumentos aplicados.  
Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 19, respondieron en desacuerdo con un 36.67% (22 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.67% (16 encuestados), de acuerdo con un 25.00% (15 encuestados), totalmente de acuerdo con un 6.67% (4 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 5.00% (3 encuestados).

**TABLA 20**

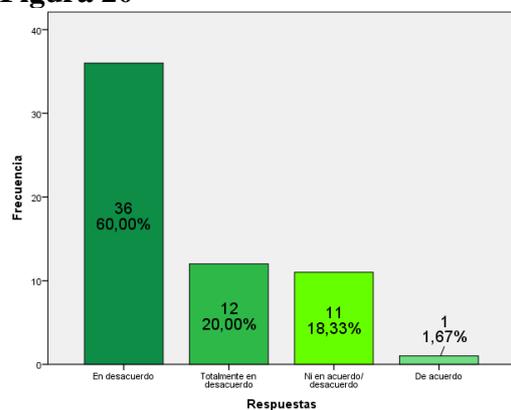
**P. 20 ¿ La sensación de logro que obtengo al hacer mi trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,7
	Ni en acuerdo/ desacuerdo	11	18,3
	En desacuerdo	36	60,0
	Totalmente en desacuerdo	12	20,0
	Total	60	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 20**



Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

## Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 20, respondieron en desacuerdo con un 60.00% (36 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 20.00% (12 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 18.33% (11 encuestados), de acuerdo con un 1.67% (1 encuestados).

# CONSTANCIA DE NO ADEUDO

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**PROCEDIMIENTOS Y REQUISITOS PARA GRADUACIÓN**

**1. Tener la documentación de ingreso completa y correcta:**

- Copia de Grado legalizado por Secretaría General de su universidad de origen. (Egresados UCV, Presentan copia simple)
- Certificado original de estudios universitarios o Constancia original de inscripción de grado en la SUNEDU, si el grado fue emitido antes de iniciar estudios de postgrado.
- Para Egresados de la UCV presentar Constancia de Archivarmento (Costo: 100 soles, tramitar en oficina de Archivo Central)
- Copia simple de partida de nacimiento nítida y legible.
- Copia simple de DNI ampliado y legible (ambas caras en una hoja)

**2. Los requisitos de la carpeta de grado son:**

- Recibo de pago por el concepto de carpeta de grado, autenticación de documento y derecho de trámite.
- 2 fotos T. pasaporte y 2 fotos T. carné (Color, fondo blanco, ropa formal, sin lentes y sin distintivo)
- Un CD que contenga Foto en digital con las siguientes características: formato JPG, dimensiones en píxeles (Alto 288 y Ancho 240), con código T052\_N°DNI\_M ó \_D
- 02 Copias simple de DNI ampliado y legible (ambas caras en una sola hoja)
- Copia simple de grado (Egresados UCV presentar solo copia simple de grado académico)
- Constancia original de Inscripción de grado en la SUNEDU (EGRESADOS EXTERNOS)
  - ◆ Egresados de Maestría: constancia de SUNEDU de Bachiller y copia simple de grado del bachiller
  - ◆ Egresados del Doctorado: constancia de SUNEDU de Bachiller, Maestría y copia simple de los grados (maestría y bachiller)
- Formatos de carpeta de grado llenados correctamente
- Ficha de Actualización de datos del Egresado

**DESPUES DE LA SUSTENTACIÓN**

- Presentar en Investigación CD que contenga Tesis en formato WORD y PDF (código T052\_N°DNI\_M ó \_D) y el artículo científico (código A052\_N°DNI\_M ó \_D).
- Recoger en Oficina de Investigación: Dictamen original de sustentación, Copia de Resolución de Sustentación de Tesis, Acta de Originalidad de tesis y reporte del TURNITIN.

**3. Las carpetas de grado serán verificadas en la oficina de Archivo, Grados y Certificaciones, por lo que se dará un V° B° de documentación completa y correcta para la correspondiente revisión y sustentación de tesis.**

**4. Las carpetas de grado se recepcionarán en la oficina de Archivo, Grados y Certificaciones siempre y cuando se cumpla con los requisitos indicados en el numeral 1 y 2, el tiempo para la emisión del diploma empieza desde la fecha de entrega de carpeta de grado completa, no de la fecha de sustentación.**

**5. La oficina de Archivo, Grados y Certificaciones comunicará oportunamente vía telefónica y/o correo electrónico la fecha y hora de graduación.**

**POR DISPOSICIÓN DE SUNEDU EL GRADO ACADÉMICO SERÁ EMITIDO DE ACUERDO A LOS DATOS CONSIGNADOS EN EL DNI, SI SUS NOMBRES Y APELLIDOS SON TILDADOS SOLICITAR ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN RENIEC**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**Oficina de Archivo, Grados y Certificaciones**

**CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE DATOS Y NO ADEUDO**  
**SUSTENTACIÓN DE TESIS DE POSTGRADO**

**DATOS:**

APELLIDOS Y NOMBRES: MORI LOZANO DORA EYDA

PROGRAMA: Maestría - Gestión Pública

DOC. DE IDENTIDAD: 00029343 TELEFONO/CELULAR: 959548808

CORREO ELECTRÓNICO: eyda.2@hotmail.com

**NO MANTIENE ADEUDOS A LA INSTITUCIÓN**

OFICINA DE ARCHIVO, GRADOS Y CERTIFICACIONES  
(Deja constancia que la documentación está completa y correcta)

	FIRMA	FECHA
[Firma]		29/03/19

OFICINA DE FINANZAS DE LA UCV  
(Deja constancia que no tiene deudas pendientes y/o inhabilitadas)

	FIRMA	FECHA
[Firma]		27/02/19

OFICINA DE FINANZAS DE LA UCV  
(Deja constancia que no tiene deudas pendientes con la universidad)

	FIRMA	FECHA
[Firma]		02/03/19

Señala el curso de titulación en el sistema de verificación en el sistema