

Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en una institución financiera estatal

Human resources management and job satisfaction practices in a state financial institution



Dora Eyda Mori Lozano
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Egresada Escuela de Posgrado
Correspondencia: eyda.2@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de determinar si existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución financiera estatal. La investigación 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. La población-muestra ha estado constituida por un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario autoadministrado, habiéndose obtenido una tasa de respuesta del 70%. Los resultados confirman la existencia de una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Palabras clave: Prácticas de administración de recursos humanos. Satisfacción Laboral. Institución financiera estatal.

ABSTRACT

This research has been carried out with the objective of determining if there is a direct and significant relationship between human resources management practices and the job satisfaction of workers of a state financial institution. The investigation is, by its purpose, of applied type; by its character, correlational type; by its nature, quantitative type; by its temporal scope, of transversal type; and, for the orientation it assumes, oriented type. The sample population has been constituted by a total of 90 workers, to whom a self-administered questionnaire was applied, having obtained a response rate of 70%. The results confirm the existence of a direct and significant relationship between human resources management practices and workers' job satisfaction.

Keywords: Human resources management practices. Work satisfaction. State financial institution

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación del Perú (BNP) es una organización estatal cuya misión oficial es la de brindar “servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y auto-sostenible” (<https://www.bn.com.pe/nosotros/mision-vision-valores.asp>). 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 identificadas, como por ejemplo, el hecho de que el personal se encuentre orientado al cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados de la institución o que no exista una política de remuneraciones y un plan de sucesión de cargos, 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).

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? 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), realizaron un estudio 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 trabajo de investigación 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.

REVISIÓN TEÓRICA

La literatura especializada 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 sostiene 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 es:

[...] aquella actuación que, aun en el caso de que esté recogida en el convenio colectivo o en el pacto de empresa, es valorada de forma positiva y manifiesta por los trabajadores, contribuye a mejorar de manera ostensible las relaciones entre los empleados y de éstos con la empresa y produce algún impacto económico, bien sea en la imagen de la empresa, en la reducción del absentismo, en la mejora de la calidad de la producción o en el incremento de la misma (p. 101).

Para 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 “pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados” (p. 35).

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 o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos que enfatizan la contratación de trabajadores específicos a la organización y no al puesto, e invirtiendo en formación continua que cree 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 realiza la organización dirigidas a gestionar la base de capital humano y asegurar que el personal dirige sus objetivos hacia las metas de la organización, de forma que se crean o amplían las capacidades de la empresa” (p. 66).

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), plantean 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 recursos humanos es el conjunto de elementos a través de los cuales la organización dirige su capital humano, de acuerdo a una estrategia empresarial determinada, en el marco de un contexto tanto organizativo como externo” (p. 527). 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 tiene 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 la 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 prevaeciente. 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 Sdrolias (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), cuya base es la teoría de adaptación al trabajo, que comprende varias dimensiones del trabajo, como la supervisión (relaciones humanas), la supervisión (técnica), la actividad, la independencia, la variedad, el estatus social, los valores morales, la seguridad, la autoridad, las políticas y prácticas de la organización, la responsabilidad, la creatividad, las condiciones de trabajo y los colegas de trabajo; (b) *Job Diagnostic Survey* (JDS), desarrollado para observar los efectos de las características del trabajo en los individuos, compuesta por sub escalas que miden la naturaleza del trabajo y de las tareas, la motivación, la personalidad, los estados psicológicos y las reacciones al trabajo (una de esas reacciones es la *satisfacción en el trabajo*); (c) *Job Diagnostic Survey* (JSS), que se basa en nueve sub escalas que procuran medir la satisfacción con cada una de las nueve dimensiones, así como la satisfacción global; (d) *Job Descriptive Index* (JDI), que tiene una escala que mide cinco dimensiones relacionadas con el trabajo (satisfacción con el trabajo; satisfacción con el salario; satisfacción con las promociones; satisfacción con la supervisión; y, satisfacción con los colegas de trabajo); (e) *El cuestionario S4/82*, que permite evaluar seis dimensiones (satisfacción con la supervisión y la participación en la organización; satisfacción con el ambiente físico del trabajo; satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias; satisfacción intrínseca en el trabajo; satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo; y, satisfacción con las relaciones interpersonales); (f) *Job in General Scale* (JIG), que tiene una estructura con ítems que se refieren, con una única palabra o a través de frases/ afirmaciones cortas, a aspectos relacionados con el trabajo en términos genéricos y no con relación a dimensiones específicas del trabajo; y, (g) *Escala Multidimensional de Satisfacción en el Trabajo*; que contempla una serie de dimensiones (salario, oportunidad de ascenso, relación en el ambiente de trabajo y condiciones de trabajo).

Por último, 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.

METODOLOGÍA

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 población-muestra en estudio ha comprendido un total de 90 trabajadores de una Agencia de provincias del BNP, a los que se les aplicó un cuestionario obteniéndose una tasa de respuesta de aproximadamente 70%. La técnica utilizada ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en dos secciones, 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. & Roxsett, 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. La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, ha sido acreditada a través del cálculo

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.

RESULTADOS

En la tabla 1 se aprecian los estadísticos descriptivos correspondientes a la medición de la variable prácticas de administración de recursos humanos aplicadas en el BNP. 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 1

Estadísticos descriptivos prácticas de administración de recursos humanos

Dimensión	N° 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
Prácticas administración de recursos humanos	60	3	5	3.54	0.559

Por su parte, en la tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes a la medición de la variable satisfacción laboral de los trabajadores del BNP. 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 2
Estadísticos descriptivos satisfacción laboral

Dimensión	Nº encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Satisfacción intrínseca	60	2	5	3.69	0.518
Satisfacción extrínseca	60	2	5	3.34	0.698
Satisfacción laboral	60	2	5	3.52	0.571

Por otro lado, en la tabla 3 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 relación directa o positiva (0.745) 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 y la satisfacción laboral. También muestran otras correlaciones entre las 8 prácticas de administración de recursos humanos consideradas y la satisfacción laboral, con distintos valores de correlación y niveles de significancia.

DISCUSIÓN

Los estadísticos descriptivos muestran como resultado que las prácticas de administración de recursos humanos en el BNP, son calificadas por los trabajadores como “regulares” (3.54), sobresaliendo con mayor puntaje el análisis de puestos (4.30) y poniendo en entredicho las relaciones laborales existentes (2.99) en la organización.

Asimismo, los resultados muestran que los trabajadores no están “ni satisfechos/ ni insatisfechos” (3.52) en la organización donde prestan sus servicios, mostrando una ligera mayor calificación con 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.

Tabla 3

Correlación entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral. BNP.

		Satisfacción intrínseca	Satisfacción extrínseca	Satisfacción laboral
Análisis de puestos	Coefficiente de correlación	0.181	-0.025	0.059
	Sig. (bilateral)	0.165	0.851	0.654
	N	60	60	60
Selección	Coefficiente de correlación	,510**	,548**	,588**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Desarrollo	Coefficiente de correlación	0.142	-0.059	0.011
	Sig. (bilateral)	0.278	0.652	0.932
	N	60	60	60
Evaluación desempeño	Coefficiente de correlación	,473**	0.108	0.246
	Sig. (bilateral)	0.000	0.414	0.058
	N	60	60	60
Carrera laboral	Coefficiente de correlación	,607**	,785**	,772**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Compensaciones	Coefficiente de correlación	,708**	,782**	,799**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Seguridad e higiene	Coefficiente de correlación	,421**	,386**	,414**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.002	0.001
	N	60	60	60
Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,663**	,824**	,806**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Prácticas de administración de recursos humanos	Coefficiente de correlación	,721**	,679**	,745**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En lo que respecta a los resultados de correlación entre las dos variables en estudio (los mismos que se muestran en la tabla 4), éstos señalan la existencia de una relación directa y significativa entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral; resultados que confirman los postulados teóricos establecidos en la literatura por autores como Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg –referenciados por Pasaoglu & Tonus- quienes sostienen la existencia de un consenso entre científicos y profesionales acerca de la relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral y el desempeño.

Asimismo, dichos resultados señalan una variedad de correlaciones entre las diferentes prácticas de la administración de recursos humanos y la satisfacción laboral, tal como se aprecia en la figura 1. 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) no. Estos resultados concuerdan con aquellos encontrados en otras investigaciones como las de Al-hawari & Shdefat, quienes encontraron una asociación estadística significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral en una fábrica de cemento en Jordania. También concuerdan en parte con los resultados de las investigaciones efectuadas por Pasaoglu & Tonus en Turquía, por Onyema tanto como Oluwatayo en Nigeria y por Chauhan & Patel en la India.

CONCLUSIONES

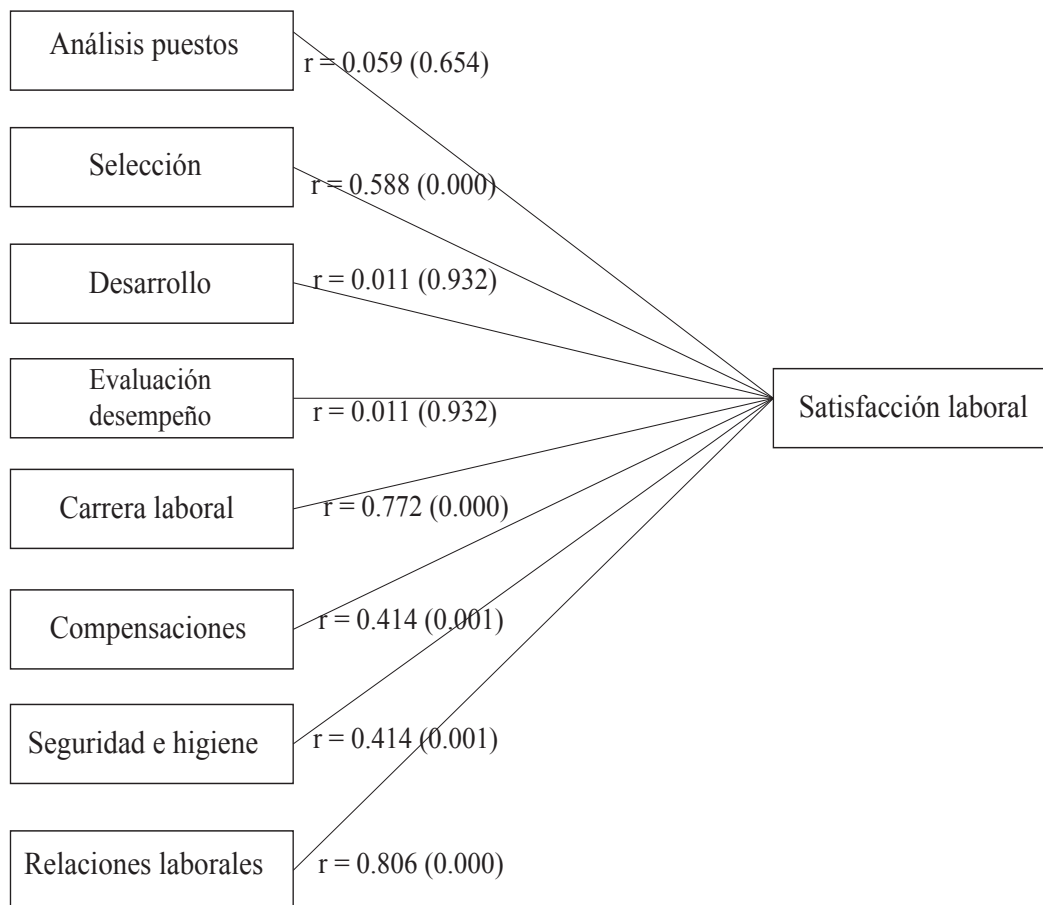
a) Existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú.

b) Las prácticas de administración de recursos humanos que se aplican en el Banco de la Nación del Perú, 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, 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, no se sienten “satisfechos ni insatisfechos” con su trabajo; en todo caso, expresan alguna “satisfacción” con su trabajo en sí mismo (satisfacción intrínseca).

Figura 1. Correlaciones entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral, BNP.



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. & Sdrolias, L. (2015). Organizational 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 Bartin Province. *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 11, No. 25, pp. 35-51.

- 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.