

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CRNL. GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA

TESIS

Presentada por:

Br. MARITZA ANGÉLICA PACCO CÓRDOVA

Asesor:

Dr. ASCENCIÓN AMÉRICO FLORES FLORES

Para obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERÚ

2 018

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, por ser los pilares fundamentales en todo lo que soy, mi educación, tanto académica como de la vida, por su apoyo incondicional y constante a través del tiempo.

A mi hermana, por estar conmigo y apoyarme siempre, la quiero mucho.

A Victor, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar, ni un sólo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos, que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Justificación de la investigación	16
1.4 Objetivos de la investigación	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.2 Bases teóricas: Gestión de recursos humanos	22
2.2.1 Conceptualización de gestión de recursos humanos	22
2.2.2 Evolución en la gestión de recursos humanos	26
2.2.3 Objetivos de la gestión de recursos humanos	27
2.2.4 Funciones de la gestión de recursos humanos	28
2.2.5 Actividades de la gestión del talento	31
2.2.6 Capacidades de los profesionales de Recursos Humanos	33

2.2.7	La contratación de personal	34
2.2.8	La organización del personal	37
2.2.9	El estilo de dirección	38
2.3	Bases teóricas: Clima laboral	43
2.3.1	Conceptualización de clima laboral	43
2.3.2	Tipos de clima laboral	44
2.3.3	Dimensiones del clima laboral	47
2.3.4	Elementos de medición del clima laboral	48
2.3.5	Factores esenciales para fomentar el buen clima laboral	49
2.3.6	Beneficios de un clima organizacional positivo	52
2.3.7	Comportamiento laboral	53
2.3.8	Satisfacción laboral	56
2.3.9	Desempeño laboral	57
2.4	Definición de conceptos	59
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		62
3.1	Hipótesis	62
3.2	Variables	63
3.3	Tipo y diseño de investigación	64
3.4	Nivel de investigación	65
3.5	Ámbito y tiempo social de la investigación	65
3.6	Población y muestra	65
3.7	Procedimiento, técnicas e instrumentos	67

CAPÍTULO IV. RESULTADOS	69
4.1 Descripción del trabajo de campo	69
4.2 Diseño de la presentación de los resultados	70
4.3 Resultados	70
4.3.1 Información relacionada a la gestión de recursos humanos	70
4.3.2 Información relacionada al clima laboral	75
4.4 Prueba estadística	80
4.5 Comprobación de hipótesis	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1 Conclusiones	91
5.2 Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable: Gestión de recursos humanos.	63
Tabla 2. Operacionalización de la variable: Clima laboral.	64
Tabla 3. Distribución de colaboradores por más de tres años en el sector administrativo, en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, según categoría de ocupación.	66
Tabla 4. Distribución de la muestra de colaboradores de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, según categoría de ocupación.	67
Tabla 5. Niveles de contratación de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	71
Tabla 6. Niveles de organización de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	72
Tabla 7. Niveles de estilo de dirección de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	73
Tabla 8. Niveles de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	74

Tabla 9. Niveles del comportamiento laboral del personal en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	76
Tabla 10. Niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	77
Tabla 11. Niveles de desempeño del personal en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	78
Tabla 12. Niveles de clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	79
Tabla 13. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis general.	81
Tabla 14. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “a”.	83
Tabla 15. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “b”.	85
Tabla 16. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “c”.	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	75
Figura 2. Niveles de clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.	80
Figura 3. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis general.	82
Figura 4. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “a”.	84
Figura 5. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “b”.	85
Figura 6. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “c”.	87

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

El estudio es de tipo básico y presenta un diseño no experimental transversal. Se utilizó un cuestionario, con 36 reactivos, con ítems en una escala de Likert con valores entre 1 y 5 puntos, dirigido a una muestra de 152 colaboradores que laboran más de tres años en la mencionada Municipalidad. Los resultados se presentan en tablas de frecuencia según dimensiones. Las hipótesis se contrastaron con la prueba estadística ji-cuadrado.

Se concluye que la gestión de recursos humanos incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018. Asimismo, el nivel de gestión de recursos humanos alcanzó un 52,8 % de eficiencia, mientras que el clima laboral fue calificado con un 50,3 % adecuado.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Clima Laboral.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the incidence of human resources management in the work environment in the District Municipality Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 - 2018.

The study is of a basic type and presents a non-experimental transversal design. A questionnaire was used, with 36 questions, with items on a Likert scale with values between 1 and 5 points, aimed at a sample of 152 employees who work more than three years in the aforementioned Municipality. The results are presented in frequency tables according to dimensions. The hypotheses were contrasted with the chi-square statistical test.

It is concluded that the management of human resources has a significant impact on the working environment in the District Municipality Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 - 2018. Likewise, the level of human resources management reached 52.8% efficiency, while the work climate was rated with an appropriate 50.3%.

Keywords: Human Resources Management, Working Environment.

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada: “Gestión de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna”; se desarrolla en la línea de investigación de Gestión de Recursos Humanos de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad Privada de Tacna.

El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos: el primero comprende la descripción del problema de la investigación respecto a la situación de la gestión de recursos humanos y el clima laboral en la mencionada Municipalidad; asimismo, se incluye la formulación de la interrogante, la justificación, los objetivos, los conceptos básicos y los antecedentes del estudio.

En el segundo capítulo, se ubica los fundamentos teóricos y científicos del trabajo, constituido por dos grupos de planteamientos: la gestión de recursos humanos y clima laboral en una municipalidad.

En la tercera parte, está incluido el marco metodológico, dividido en siete elementos: las hipótesis, la operacionalización de las variables, el tipo, el diseño, el

ámbito del estudio, la población y muestra de la investigación, y las técnicas e instrumentos de recolección de los datos utilizados.

En el cuarto capítulo, se encuentra el detalle de los resultados, tanto de la primera como de la segunda variable; asimismo, se ubica el análisis estadístico de las hipótesis, general y específicas, y la discusión de la información encontrada.

Por último, el quinto capítulo incluye el planteamiento de las conclusiones y la formulación de las sugerencias. En los anexos, figuran la matriz de consistencia y el cuestionario.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La existencia de intereses personales, inclinaciones políticas, participación en las actividades institucionales y la conducta ha definido el tipo de relaciones laborales en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, las cuales, se caracterizan por la carencia de una gestión de personal eficaz, poco liderazgo y un clima laboral inadecuado.

Uno de los factores de esta problemática radica en el conflicto de intereses, donde un servidor o funcionario público impone su voluntad sobre otro colaborador que presenta desventajas políticas o un alcance limitado con el poder dentro de la municipalidad. Esta situación suele darse en la contratación de personal y designación de responsabilidades en proyectos o actividades administrativas.

Se ha observado que en la Municipalidad han cubierto puestos de trabajo con personas que, en algunos casos, no cumplen el perfil y desempeñan sus

funciones con deficiencia, retrasando el cumplimiento de las metas y los trámites de los usuarios con la Institución.

Por otro lado, el colaborador edil presenta dificultades asociadas al desempeño y discrepancias con sus compañeros, esto debido a situaciones de estrés por exceso de trabajo, desmotivación al no satisfacer sus necesidades profesionales, discusiones familiares y sus hábitos de conducta que no suelen ser aceptados por el entorno social de la municipalidad como los chismes, habladurías, entre otros.

Frente a la aparición de un conflicto en la institución edil, informalmente, suele aparecer un mediador, quien puede ser un compañero o el jefe, que interviene de manera voluntaria para disminuir el impacto negativo que se origina en el ambiente laboral, como la división de opiniones, formación de subgrupos y el debilitamiento de la comunicación entre las redes de gestión de la municipalidad.

De continuar con la actual gestión de recursos humanos, no disminuirán las tensiones que se generen entre subgrupos de colaboradores con opiniones opuestas, se obstaculizarán aún más los procesos y trámites burocráticos existentes en la municipalidad, se generará mayor conflicto de intereses y de poder, y se verán afectados los servicios que se prestan a la comunidad, lo cual, conllevará a un clima institucional inarmónico.

Para ello, es necesario determinar el grado en que la gestión de recursos humanos influye en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, para establecer políticas y estrategias de prevención y control para manejar eficazmente discrepancias entre colaboradores.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿La gestión de recursos humanos incide en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- a) ¿Cómo incide la contratación de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?
- b) ¿Cómo incide la organización de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?
- c) ¿Cómo incide el estilo de dirección en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación incluye planteamientos conceptuales y teóricos relacionados a la gestión de recursos humanos, como contratación, organización y estilo de dirección, y al clima laboral, como el comportamiento, la satisfacción laboral y el desempeño; para renovar el conocimiento existente del área de la gestión y políticas públicas.

Se utilizan instrumentos de recolección de datos estructurados y se aplicaron técnicas estadísticas para contrastar las hipótesis facilitando la comprensión de la situación actual de la gestión de recursos humanos en una municipalidad y su incidencia en el clima laboral.

Los resultados procesados permiten determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, para formular estrategias que maximicen la administración del personal edil; también, servirá como marco de referencia para situaciones similares que se presenten en otras instituciones públicas.

Un eficiente proceso de contratación y organización de personal permite que la Institución cuente con recursos humanos capaces de desarrollar sus funciones, sumado a un estilo de dirección adecuado que garantiza un clima laboral armónico y confortable.

Este estudio es importante porque surge de la necesidad de prevenir y manejar conflictos de personal en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa que suelen ser originados por intereses políticos y conductas impropias, para evitar que la imagen institucional se vea comprometida, el clima laboral se deteriore y los objetivos corporativos no se cumplan.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018, recolectando información de los colaboradores, mediante la aplicación de una encuesta.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Establecer la incidencia de la contratación de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.
- b) Evaluar la incidencia de la organización de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.
- c) Determinar la incidencia del estilo de dirección en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Rivera (2016), en su tesis titulada: “Programa de recursos humanos e influencia en el clima laboral de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A., 2014”; presentada en la Universidad Autónoma del Perú, concluye: el Programa de Recursos Humanos influenciaría de manera positiva en la empresa Maquinarias U - Guil, porque aplicando los cuatro talleres que conforman mencionado programa, los colaboradores tendrían un mejor rendimiento laboral, mejorando sus habilidades profesionales y personales, dando como consecuencia un mejor clima laboral a nivel de todas las áreas de la empresa.

Albañil (2015), en su tesis titulada: “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”; presentada en la Universidad de Piura, concluye: la evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución

es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

Arce y Malvas (2014), en su tesis titulada: “El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013”; presentada en la Universidad Católica Sedes Sapientiae en Lima, concluye: no existe un buen clima organizacional ni las relaciones interpersonales eran las adecuadas, el cual, se correlacionan significativamente ambas variables en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la institución educativa.

Gamarra, Sánchez, Tueros y Rivero (2014), en su tesis titulada: “Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”; presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, concluye: se ofrecen evidencias empíricas de las categorías estudiadas del clima organizacional tales como: la Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento, los cuales, parecieran tener incidencias en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución.

Paz y Marín (2014), en su tesis titulada: “Clima organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales”; presentada en la Universidad Autónoma de Manizales en México, concluye: se muestran ausencia o déficit en las prácticas para gestionar el talento humano (diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal), aspectos en los que las calificaciones obtenidas fueron bajas.

Arias (2013), en su tesis titulada: “Las relaciones interpersonales en enfermería quirúrgica: conflictos laborales y estrategias de mejora, Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012”; presentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo, concluye: las relaciones interpersonales de las enfermeras es imprescindible un clima laboral basado en la solidaridad, autenticidad, auto-respeto, unidad, sinergia, democracia y comunicación asertiva que favorezcan la convivencia, el cuidado humanizado y la resolución de conflictos laborales, ocasionados por malos entendidos, resentimientos, envidia y pugna por el poder.

Garza (2010), en su tesis titulada: “El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”; presentada en la Universidad Autónoma de Tamaulipas en México, concluye: los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y espacio físico; con excepción de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión, con las cuales, están de acuerdo.

Bermejo (2003), en su tesis titulada: “El manejo del conflicto y la eficacia laboral”; presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León en México, concluye: el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivo, sino al contrario, en muchas ocasiones, cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados óptimos. Es necesario ubicar primero el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados, qué

situación le causa conflicto y qué tanto afecta a su desempeño, con el fin de tener un perfil de cada uno de ellos.

Ortiz (2001), en su tesis titulada: “Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano”; presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, concluye: el ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud del personal; asimismo, se diagnostica un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados.

2.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 Conceptualización de gestión de recursos humanos

Para Beardwell, Holden y Clayton (2004), la gestión de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización.

Dolan, Schuler y Valle (1999, pp.5-7) declara:

La gestión de recursos humanos engloba todo un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la empresa con el objetivo de administrar y dirigir a los empleados, entre ellas, la planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de necesidades del personal en la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados y su retribución.

Rivera (2016, p.26) menciona que gestión de recursos humanos “es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización”. Está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de personal.
- Selección.
- Diseño, descripción y análisis de cargos.
- Evaluación del desempeño humano.
- Compensación.
- Beneficios Sociales.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Entrenamiento y desarrollo del personal.
- Relaciones laborales.
- Desarrollo organizacional.
- Base de datos y sistemas de información.
- Auditoria de recursos humanos.

La Escuela de Postgrado Gerens (2017) afirma que la gestión de recursos humanos es la función de una organización que proporciona liderazgo y asesoría respecto de todos los asuntos relacionados con las personas en una empresa. Como tal, la gestión de recursos humanos aborda la indemnización, contratación, gestión del talento, desarrollo organizacional, seguridad, bienestar, beneficios, motivación de los empleados, comunicación, administración y capacitación.

Reyes (2015, parr.1), por su parte, sostiene:

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una organización apoyen al logro de los objetivos, y es una de las principales funciones de la empresa, es por eso, que la manera en que los jefes pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década.

Analoui (2007) menciona que los empleados son medios para conseguir objetivos estratégicos, son vistos como cualquier activo de la empresa que ha de ser

utilizado del modo más eficiente, son una herramienta más para conseguir los objetivos de negocio.

Sierra (2011, p.36) incluye:

No sólo incluye las habilidades y conocimientos de las personas que forman la organización como claves para el desempeño y el éxito empresarial competitivo sino que, también, lo son las relaciones sociales de las que participan los empleados, así como, sus actitudes y sus afectos en relación a la organización.

Según Etxebarria (s.f.), los recursos humanos de una organización son los capitales de energía física e inteligente, de los que son propietarios cada una de las personas que forman parte de la organización y que aportan en mayor o menor cantidad y calidad a la misma. Los recursos humanos son la principal fuente de recursos a utilizar para mejorar los niveles de competitividad de la organización.

Por tanto, Rodríguez (2013, parr.1) define gestión de recursos humanos como:

El proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

2.2.2 Evolución en la gestión de recursos humanos

Etxebarria (s.f.) sostiene que la gestión de los recursos humanos ha ido evolucionando en el tiempo, al igual que los modelos de organización. A modo de resumen, las teorías más utilizadas han sido:

- a) **Corriente racionalista.** Liderada por Taylor. Se basa en la división del trabajo y en un desarrollo minucioso de los procedimientos, lo que supone organizar la producción de forma dirigida. "Al trabajador no le hace falta pensar". Un ejemplo son las cadenas de montaje. Lo que interesa no es que la persona esté integrada en la organización sino que trabaje bien. Los mandos fiscalizan no ayudan. En la Administración, la traslación de esta teoría es la corriente burocrática que supone organizar todo y la persona solamente tiene que seguir el procedimiento.
- b) **Enfoque behaviorista o conductual.** Fue liderado por Elthon Mayo. Analizó el problema de una fábrica que con la corriente racionalista no llegaba a lo previsto. Llegó a la conclusión que la persona es un ser racional pero también emocional y creó la teoría de las relaciones humanas que promueve que se creen ambientes que impliquen más al personal (economato, menor fiscalización, entre otros). Se pasó del mando fiscalizador al mando paternalista.
- c) **Movimiento sociotécnico.** Se crea en Noruega y se plantea aplicar la teoría de Elthon Mayo; pero, sin caer en el paternalismo. Se trata de equilibrar el aspecto social y el técnico en los trabajadores y los mandos. Es un error creer que los mandos tienen que tener una gran competencia técnica

(perdemos un buen técnico y ganamos un mal mando). El mando tiene que tener conocimientos técnicos pero no el que más.

Los enfoques recientes se fundamentan en las características de las nuevas organizaciones que son diferentes de las que dieron lugar a los planteamientos expuestos anteriormente. Dichas organizaciones se caracterizan por ser:

- Abiertas.
- Flexibles.
- En continuos procesos de mejora.
- Globalizadoras/integradoras.
- Con estructuras más planas.
- Gestionando el hoy y anticipándose al mañana.
- Utilizando eficazmente los flujos de información y comunicación.

En definitiva, organizaciones capaces de adecuarse e incluso anticiparse a los cambios del entorno y al mismo tiempo eficaces a la hora de conseguir que las personas integrantes de las mismas aporten el máximo de su inteligencia y potencial creativo.

2.2.3 Objetivos de la gestión de recursos humanos

Rodríguez (2013) plantea los siguientes objetivos de la Gestión de Recursos Humanos:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.2.4 Funciones de la gestión de recursos humanos

Rodríguez (2013) menciona que la Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado.
- Capacitar y entrenar.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización.
- Desarrollar programas, talleres, cursos, entre otros, y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo.
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal.
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.

- Supervisar la administración de los programas de ensayo.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

Sánchez (2013, parr.4-11) establece las funciones de las que un Departamento de Gestión de Recursos Humanos es responsable:

- La comprensión y relación con los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
- Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente optimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
- Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para RR.HH. establecer medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.
- Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de profesional y personal, esencialmente, en ese orden.
- Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando se exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.

- El departamento de recursos humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al Departamento de RR.HH. a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
- Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de recursos humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización.

El Departamento de RR.HH. es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan de forma que se sientan parte de la empresa, esto ayuda que de forma conjunta trabajando en equipo los empleados puedan lograr las metas organizacionales establecidas por la empresa. Para lograr esta sinergia entre los empleados el departamento de recursos humanos debe de enfocarse en mantenerlos motivados a realizar cada día mejor su labor.

2.2.5 Actividades de la gestión del talento

La Escuela de Postgrado Gerens (2017) menciona que la gestión del talento incluye las siguientes actividades estratégicas y procesos de trabajo:

- Fortalece el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio en su conjunto al facilitar la definición y su aplicación eficaz.
- Facilitar la planificación de necesidades de personal, cuyo objetivo es disponer de las personas adecuadas en número y competencias para llevar a cabo la estrategia del negocio.
- Posibilita el incremento de la contribución de los colaboradores al negocio en coordinación con el equipo directivo y mandos.
- Estimular la proactividad y la mejora continua en la gestión de personas, a través de un sistema que impulsa la revisión de las prácticas existentes para ajustarlas a las nuevas necesidades de la organización.
- Establecer estrategias de retención del talento humano, a fin de minimizar los índices de rotación en puestos claves.
- Desarrollar descripciones laborales claras, a fin de reconocer las habilidades y experiencias necesarias para un empleado nuevo.
- Seleccionar empleados correctos que tengan un potencial superior y sean adecuados para la cultura de la empresa con un proceso de selección apropiado.
- Negociar requisitos y estándares de desempeño basados en cumplimientos.
- Resultados y medidas dentro de un sistema de planificación de desarrollo del desempeño.

- Proporcionar asignación efectiva de personal, capacitación continua y oportunidades de desarrollo que reflejen las necesidades de los empleados y de la empresa.
- Proporcionar coaching, mentoría y retroalimentación continuos para que los empleados se sientan valorados e importantes.
- Realizar, cada tres meses, discusiones sobre la planificación del desarrollo del desempeño que se enfoquen en los intereses de los empleados para una línea de carrera.
- Diseñar sistemas de reconocimiento y de compensación efectivas que premien a los empleados por sus contribuciones. Incluso si todo el resto de procesos de contratación están orientados hacia los empleados, las personas aún trabajan por dinero. Los empleadores preferidos suelen pagar por encima del mercado a los empleados talentosos.
- Realizar entrevistas de salida para comprender por qué un empleado valioso ha decidido dejar la empresa. Si las razones proporcionan información sobre sistemas de la empresa que pueden mejorarse, entonces se deben realizar los cambios que retengan a los empleados talentosos.

2.2.6 Capacidades de los profesionales de Recursos Humanos

Reyes (2015, parr.14-19) explica que, para estar a la altura del nuevo rol que asume los recursos humanos, los profesionales de esta área o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. **Conocimiento de la Organización.** Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión en recurso humano y el impacto estratégico en la organización. El éxito de la gestión de personal no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de recursos humanos podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en talento del personal.
2. **Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos.** Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
3. **Gestión cultural.** Los profesionales en recursos humanos serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.
4. **Gestión del cambio.** Los profesionales en recursos humanos deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
5. **Credibilidad personal.** Las personas que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

Etxebarria (s.f.) entiende por estilo de dirección el modo de ejercer el poder reconocido en la organización. En la actualidad, la gestión de cualquier tipo de organización está influenciada por el entorno en el que se desarrolla y que incide sobre ella con tres grandes tipos de influencias externas:

- **Influencias económicas**, que vienen definidas por factores como la situación económica global, los ciclos, los cambios en los mercados y las variaciones legislativas.
- **Influencias socioculturales** como son las nuevas demandas de la ciudadanía, los nuevos valores sociales (ecología, transparencia, gobernanza, ética, entre otros), la existencia de una sociedad cada vez con mayor acceso a la información y la pertenencia a un mundo globalizado.
- **Influencias tecnológicas** derivadas de los constantes avances tecnológicos.

2.2.7 La contratación de personal

Zaragoza (2006) define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

Para Contreras (s.f.), la contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, porque en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Chiavenato (2000) menciona que el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas y técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

Peña (1993), por su parte, agrega que la información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Naranjo (2012) explica que a la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso.

El proceso de contratación implica varios pasos a seguir entre el empleador y los candidatos laborales. Todo está regulado por la ley, desde la publicación de un puesto vacante por parte del empleador hasta el despido o la renuncia de un empleado.

La Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.) afirma que se ha de definir los perfiles profesionales que precisa la organización, por ejemplo, comerciales, operarios de fábrica, contable, entre otros. El perfil describe la formación (académica, empresarial, técnica y especializada), la experiencia profesional, las habilidades (directivas y profesionales), así como las características personales (actitud, motivación, capacidad de trabajo, disponibilidad para viajar, entre otros) que la entidad necesita.

2.2.8 La organización del personal

Vásquez (2013) afirma que, en una organización, se tiene que contemplar funciones administrativas de personal, porque a través de ellas, logramos que se ejecuten todas las acciones y parámetros representados en los manuales organizacionales, bajo

esquemas trazados estratégicamente y bien estructurados, con el fin de obtener un resultado eficiente en nuestra organización.

Para la Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.), el Plan de Organización y de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

Por otro lado, la Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.) incluye el término Organigrama, cuyo objetivo es organizar el personal de la empresa con independencia del tamaño de la misma. Si comienza con tres o cincuenta trabajadores, se debe crear un organigrama, con el objeto de organizar el personal de la organización de áreas, asignando a cada puesto funciones, tareas y responsabilidades.

Vásquez (2013) plantea que el objetivo de contemplar una estructura es influir en el comportamiento de las personas y encaminar los esfuerzos, de tal forma que realicen las actividades que le corresponde a cada puesto, para que el rendimiento de la organización sea el óptimo. Por tanto, la estructura se definirá de acuerdo a los objetivos que persigue la organización y se caracteriza por su regularidad.

Oliveras (s.f.) sostiene que la organización del personal se ha simplificado cada vez más en los últimos años gracias a la entrada de recursos tecnológicos en las entidades. Lo que décadas atrás necesitaba de montañas de papeles, ficheros y demás recursos impresos, ahora se ha simplificado para funcionar a través de sencillos programas de gestión con software. Es parte de los beneficios que las organizaciones tienen en tiempos actuales y de lo cual se puede obtener un mejor rendimiento. Una compañía que organiza bien a sus empleados es una compañía que es capaz de alcanzar sus mayores niveles de efectividad en todos los sentidos. Sin organizar bien al personal lo que ocurrirá es que se desaprovecharán oportunidades de éxito.

2.2.9 El estilo de dirección

Etxebarria (s.f.) incluye el liderazgo dentro del estilo de dirección del gestor de recursos humanos, el cual, incluye tres enfoques:

- a) **Enfoque cualitativo.** Se basa en intentar definir las cualidades de la persona líder. Es cierto que algunas de las cualidades siempre son importantes (capacidad de discernimiento, aceptación por parte del equipo, honestidad, facilidad en la comunicación, entre otros) pero hay que tener en cuenta que muchas personas que poseen esas cualidades no son líderes. Además, es difícil definir objetivamente algunas de ellas, por ejemplo, honestidad.
- b) **Enfoque situacional.** Se basa en que la autoridad corresponde a la persona que sabe, creyendo que la competencia técnica es suficiente para asegurar el liderazgo. Sin embargo, a menudo cuando una persona técnicamente bien

preparada promociona a puestos de responsabilidad se da el hecho de que se pierde un buen técnico para ganar un mal mando. El liderazgo puede verse reforzado en función de la situación y la competencia técnica es importante, pero no es la única que debe de cumplir el líder. Este enfoque representa un avance porque supone que el liderazgo es consecuencia de los conocimientos y por lo tanto puede ser desarrollado mediante una formación adecuada.

c) **Enfoque funcional.** Fue desarrollado por John Adair, que analizó la responsabilidad del líder en tres áreas interrelacionadas:

- *Definición y realización de tareas.* La diferencia entre un grupo y una multitud desordenada es que el grupo tiene unos objetivos comunes a todos sus miembros. Si un grupo no alcanza los objetivos buscados puede frustrarse. Para un líder, alcanzar los resultados es el principal criterio de éxito.
- *Construcción y coordinación del grupo.* Para alcanzar los objetivos el grupo debe de estar muy unido. Las personas tienen necesidad de trabajar de una forma coordinada y en la misma dirección. El trabajo del grupo deberá demostrar que sus resultados globales son mejores que la suma de los esfuerzos individuales.
- *Desarrollo y satisfacción de las personas.* En el seno de un grupo de trabajo sus miembros ponen de manifiesto una serie de necesidades. Las personas de un grupo desean saber cuáles son sus responsabilidades, cuáles son las finalidades de su trabajo y qué

nivel de rendimiento están desarrollando. El líder debe darles oportunidades para que asuman responsabilidades y aporten todo su potencial. Además deberá reconocer los méritos de un trabajo bien hecho.

El liderazgo eficaz es el que consigue una adecuada interrelación de estas tres áreas. La persona líder a la hora de gestionar su organización debe de realizar las siguientes funciones:

- Fijación de objetivos y planificación.
- Organización, programación temporal y control.
- Gestión de las personas.
- Evaluación de las personas y objetivos.

La persona que ejerce el liderazgo tiene que tener muy claro lo que hay que hacer. La participación es un medio y no un fin. No se puede hacer participar cuando el grupo no sabe lo que hay que hacer o no sabe cómo hacerlo.

Por otro lado, respecto a los estilos de liderazgo, Etxebarria (s.f.) menciona:

- **Regulador.** Se establecen unas relaciones jerárquicas correctas, las definiciones de funciones están claras y los subordinados comprenden perfectamente lo que tiene que hacer. Lo importante es el procedimiento que sostiene toda la estructura organizativa y define cómo debe de ejercerse el poder.
- **Burócrata.** El grado de interacción ente los miembros de la organización es débil y no fomenta la colaboración. Vive bastante aislado de sus colaboradores y es defensor de los procedimientos y del formalismo

burocrático, que lo utiliza como escudo frente a los problemas o desacuerdos de las personas de la organización.

- **Participativo.** La jerarquía no es un valor, lo importante es el equipo. Las relaciones son abiertas y todos pueden opinar libremente sobre el funcionamiento de la organización.
- **Paternalista.** Defienden el equipo, las buenas relaciones, el espíritu de "familia". Prefieren no hablar de poder, parece que le avergüenza tener que utilizarlo, por lo que la tendencia es evitar problemas con los subordinados y huir de las decisiones conflictivas.
- **Competitivo.** La persona líder entiende que su labor es la de obtener el máximo de resultado de sus subordinados. Las relaciones jerárquicas son claras y se basan en competencias, de tal manera que cada persona entiende su lugar en la organización en base a su competencia.
- **Agresivo.** Su objetivo es mantenerse en el poder y utiliza formas autoritarias. Genera agresividad en las relaciones de trabajo y ello perjudica la eficacia. No delega porque cree que pierde poder.
- **Negociador.** Las relaciones jerárquicas están basadas en la buena relación con los subordinados siendo la base para ello la confianza y el respeto mutuo. Los subordinados le preguntan a menudo sobre lo que hay que hacer y él nunca adopta decisiones importantes sin consultarles. Deja que los empleados resuelvan sus problemas entre ellos evitando formalizar las relaciones.

- **Oportunista.** Pierde mucho tiempo en conspiraciones y maniobras entre los miembros de la organización para mantenerse en el poder. Fomenta las componendas y la relación con los subordinados se realiza en base a arreglos. Piensa que el compromiso y el consenso siguen siendo la mejor solución lo que le lleva a no decidir nada de forma definitiva.
- **Maximalista.** Prioriza los resultados; pero, contando con los subordinados y con visión no cortoplacista. La jerarquía no tiene razón de ser si no resulta útil para la organización. Ejerce un poder útil. No es discutido porque imparte órdenes que se consideran válidas y asumidas por los subordinados.
- **Utópico.** Confía de forma general en las personas y en el sistema para garantizar que la organización funcione. Teoriza sobre lo bueno del sistema, pero normalmente su idealismo no es suficiente para resolver los problemas concretos de la organización.

2.3 CLIMA LABORAL

2.3.1 Conceptualización de clima laboral

Williams (2013, p.15) define clima laboral como “la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros”.

Para Chiavenato (2007), el clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de

motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

La revista SoyEntrepreneur (2009) define el clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Por su parte, Ortiz y Cruz (2008, parr.17) mencionan que el clima laboral es un “conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación”. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual.

Ali, Romero, Vizcaíno y Ceballos (2011, p.100) definen clima laboral:

Es un factor básico en las apreciaciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, su importancia radica en el hecho señalado por la evidencia científica, en la cual el comportamiento de un empleado es el resultado de las percepciones que tenga de los factores de la organización; las cuales van a depender, en gran medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Quintero, Africano y Faría (2008, p.34) mencionan que “las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas que están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura laboral, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos”.

Para Pelaes (2010, p.41), el clima, “como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización”. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente de trabajo, y b) la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes.

2.3.2 Tipos de clima laboral

Brunet (1999), citado por Huamani (2015, pp.34-35), establece cinco tipos de clima laboral:

- *Clima rutinario*. Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.
- *Clima orientado para la tarea*. Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia.

- *Clima de apoyo mutuo.* Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando interés por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.
- *Clima práctico.* Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.
- *Clima propósito.* Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos.

Para Aquino (2015, pp.36-37), existen cuatro tipos de clima organizacional: explotador, paternalista, consultivo y participativo en grupo.

- *Clima de tipo autoritario: Sistema I – autoritarismo explotador.* La dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados

tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas, ocasionalmente, de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- *Clima de tipo autoritario: Sistema II – autoritarismo paternalista.* Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
- *Clima de tipo participativo: Sistema III – consultivo.* La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.
- *Clima de tipo participativo: Sistema IV – participativo en grupo.* La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento

de objetivos y de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que establecen bajo la forma de planificación estratégica.

2.3.3 Dimensiones del clima laboral

Según Litwin y Stringer, citado por Paz y Marín (2014, pp.36-37), determinan seis dimensiones del clima organizacional:

1. *Estructura*. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. *Responsabilidad individual*. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. *Remuneración*. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. *Riesgos y toma de decisiones*. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. *Apoyo*. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. *Tolerancia al conflicto*. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

2.3.4 Elementos de medición del clima laboral

Según Likert, citado por Paz y Marín (2014, pp.35-36), establece ocho elementos de medición del clima organizacional:

1. *Método de mando.* Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los grupos.
2. *Las características de la fuerzas motivacionales.* Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Características de los procesos de comunicación.* Hace referencia a la naturaleza de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
4. *Características de los procesos de influencia.* Mide la importancia de la interacción entre el superior y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones.* Mide la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planificación.* Define la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. *Las características de los procesos de control.* Mide el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* Permite analizar la planificación así como la formación deseada.

2.3.5 Factores esenciales para fomentar el buen clima laboral

Según la revista SoyEntrepreneur (2009), existen 10 factores que serán esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado:

1. **Condiciones físicas.** Contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Además, un medio con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas jornadas trabajando y repercute en la calidad de su labor y de la empresa.
2. **Independencia.** Mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
3. **Implicación.** Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.
4. **Igualdad.** Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún

tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

- 5. Liderazgo.** Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- 6. Relaciones.** El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- 7. Reconocimiento.** Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquella que lo merece.
- 8. Remuneraciones.** El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen,

porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

9. Organización. La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

10. Otros factores. La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

2.3.6 Beneficios de un clima organizacional positivo

Williams (2013, pp.62-65) menciona que un clima organizacional positivo conlleva los beneficios siguientes:

- *Retroalimentación.* Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, los demás, los procesos de grupo o la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.
- *Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.* A menudo las personas modifican su conducta,

actitudes, valores, entre otros, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

- *Incremento en la interacción y la comunicación.* La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta; permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- *Confrontación.* Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino.
- *Educación.* Actividades diseñadas para mejorar el conocimiento conceptual, creencias y actitudes anticuadas, y las habilidades.
- *Participación.* Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación nuevas ideas.
- *Responsabilidad creciente.* Se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.
- *Energía y optimismo creciente.* Actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados y alcanzables.

2.3.7 Comportamiento laboral

Etxebarria (s.f.) entiende por motivación a la activación de energía, un proceso personal que depende de la persona pero también del medio ambiente en el que dicha persona se encuentra. En relación con la motivación, hay una serie de ideas preconcebidas que son erróneas. Algunas de las más extendidas son:

- El salario es el único elemento de motivación.
- La creencia de que el resto de las personas se motivan por las mismas cosas que uno mismo (la motivación es individual).
- La motivación no es un rasgo de la personalidad como la timidez o la extroversión, sino que es un estado que tiene carácter temporal y que por lo tanto aparece y desaparece.

También, es bastante usual confundir satisfacción con motivación. La satisfacción en el trabajo produce estabilidad, pero no motivación. La satisfacción trata de mantener el "statu quo", mientras que la motivación es una tensión, un aporte de energía que impulsa a la acción para lograr un objetivo.

La Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.) sostiene que la motivación es la habilidad del empresario para motivar cuando dice o hace cosas que tienen la propiedad de lograr que el empleado a quien dirige se sienta bien y satisfecho, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace. La motivación es una fuerza que tiene su origen tanto en uno mismo como en causas externas que llevan a que una persona se mueva en una dirección para lograr un determinado objetivo.

Por otro lado, la Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.) incluye el término comunicación eficaz, con los demás ayuda a convencer, persuadir, motivar, corregir para que alcancen los objetivos de la empresa. Sin embargo, la comunicación no es neutra, está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos, entre otros. Por ello, es preciso conocer las técnicas básicas de comunicación, pero sobre todo desarrollar las habilidades comunicativas tales como la capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de acción mental, el empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar , preguntar , practicar el silencio, tratar las objeciones, entre otros.

López (1967), citado por García (1996, p.2), refiere:

La comunicación humana es una necesidad personal que presupone participación, diversidad, algo poseído solidariamente por varias personas, al menos dos, e implica al mismo tiempo unidad, cierta concordancia o fusión de las partes para formar un todo: al menos una de ellas o ambas hacen donación de algo al otro.

Asimismo, García (1996) menciona que las características de la comunicación son: relación entre personas, participación mutua, entrega, y referencia al ser-sí-mismo. Es elemento humano, análogo al aprendizaje, aplicable a variados procesos dinámicos en el interior del ser del hombre. La apertura, recepción y reciprocidad que configuran la comunicación hacen posible el proceso educativo como clave de personalización y socialización creadora.

La comunicación interpersonal es simbólica, verbal y no verbal, multifuncional, transaccional, reveladora y que puede ser intencionada y no

intencionada. Casi todos concuerdan en que responde a necesidades, está influida por factores ambientales y exige retroalimentación. Una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación.

2.3.8 Satisfacción laboral

Charaja y Gamarra (2014) describen la satisfacción laboral como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

Para Muñoz (1990, p.76), la satisfacción en el trabajo se refiere:

Es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Shaun (1998, p.19) señala que la satisfacción "es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización".

La EAE Business School (2015) afirma que la satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores... y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor; de esta manera, se fomenta un clima en el trabajo atractivo para alcanzar las metas establecidas.

Por su parte, Hannoun (2011) sostiene que, con el estudio de la satisfacción, los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

2.3.9 Desempeño laboral

Mena (2015, p.18) define desempeño laboral como “el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación”.

Para Chiavenato (2000, p.359), el desempeño laboral es “el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Druker (2002), citado por Palomino y Huallanca (2014, p.36), define el desempeño laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Por su parte, Morales (2009) afirma que el desempeño laboral se refiere a lo que hace el trabajador y no sólo lo que sabe hacer, por lo que los aspectos esenciales que se consideran son: las aptitudes (eficiencia, calidad y productividad con que realiza sus actividades laborales), el comportamiento de la disciplina (aprovechamiento de la jornada laboral, cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, otras funciones específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

La consultora Control Group (2017) define la evaluación de desempeño como aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

Según Mena (2015, p.19), la evaluación del desempeño es “el procedimiento para el evaluar el recurso humano que se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su rendimiento en el cargo”.

Etxebarria (s.f.) menciona que el proceso de evaluación debe de servir para facilitar la toma de decisiones relativas a la gestión de los recursos humanos. Decisiones tales como la planificación de la formación de los trabajadores, la clarificación de las tareas de cada miembro de la organización, un mejor conocimiento de las capacidades y competencias de cada persona de la organización en aras a ayudar a mejorar su labor y a diseñar una política de retribuciones adecuada. Asimismo, este proceso debe de servir para mejorar el clima social de la

organización ya que mejora las relaciones interpersonales mediante el diálogo y la potenciación de una política de retribuciones justa.

La consultora Control Group (2017) afirma que a veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta, se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, entre otros), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional.

Queipo y Useche (2002, p.489) sostienen:

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño laboral tiene una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado o alentado de algún modo.

2.4 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- a) **Capital humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización y está representado por el conjunto de personas que laboran en ella y que están debidamente capacitadas y son innovadoras (Expo Capital Humano, s.f., párr.21)
- b) **Comportamiento organizacional.** Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Batanero y Sánchez, 2008, p.42)
- c) **Desarrollo organizacional.** Es una disciplina que ayuda a las empresas a detectar deficiencias, buscar el aprendizaje, fomentar la comunicación y el cambio organizacional, esforzándose en que este último se lleve a cabo de manera efectiva. (Alcalá, 2011)
- d) **Head Hunting.** Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, basado en los conocimientos, méritos y vivencias profesionales. También llamado executive search o cazatalentos (Expo Capital Humano, s.f., párr.87)

- e) **Negociación colectiva.** El proceso de toma de decisiones entre partes que representan los intereses de los empleadores y de los trabajadores. Conjunto de reglas pactadas que regulan las condiciones reales y de procedimiento de las relaciones de trabajo y determinan la relación entre las partes en este proceso. (Windmuller, 1989; citado por De Alós y Martín, 2002)
- f) **Relaciones laborales.** Comprenden las instituciones, reglas y normas que regulan la vida social en la organización y la economía en general, la interacción entre actores individuales (jefe-empleado) y colectivos (asociaciones sindicales con la intervención del Estado). (Köhler y Martín, 2007, p.55)
- g) **Retroalimentación.** Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore. (Batanero y Sánchez, 2008, p.44)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

La gestión de recursos humanos incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) La contratación de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.
- b) La organización de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

- c) El estilo de dirección incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

La variable independiente es: “Gestión de recursos humanos”; el cual, cuyas dimensiones e indicadores se muestran en el cuadro siguiente.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable: Gestión de recursos humanos.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición
X Gestión de recursos humanos.	X ₁ Contratación.	- Perfil profesional. - Reclutamiento.	Medición ordinal. Escala de Likert: 1: Muy eficiente 2: Eficiente 3: Regular 4: Deficiente 5: Muy deficiente
	X ₂ Organización.	- Funciones. - Condiciones de trabajo. - Jerarquía.	
	X ₃ Estilo de dirección.	- Liderazgo. - Participación. - Toma de decisiones.	

Fuente: elaboración propia.

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

La variable dependiente es: “Clima laboral”; el cual, cuyas dimensiones e indicadores se muestran en el cuadro siguiente.

Tabla 2.*Operacionalización de la variable: Clima laboral.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición
Y Clima laboral.	Y ₁ Comportamiento laboral del personal.	- Motivación. - Comunicación. - Relaciones interpersonales.	Medición ordinal. Escala de Likert: 1: Muy adecuado 2: Adecuado 3: Regular 4: Inadecuado 5: Muy inadecuado
	Y ₂ Satisfacción.	- Identidad. - Compromiso. - Contribución.	
	Y ₃ Desempeño.	- Actividades de integración. - Capacitación continua. - Incentivos por rendimiento. - Transparencia.	

Fuente: elaboración propia.

3.2.3 Identificación de la variable interviniente

La variable interviniente es: “Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa”; el cual, es controlada por la Ley Orgánica de Municipalidades, sus reglamentos internos, organización e instrumentos de gestión.

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo básica porque permite la generación de conocimiento teórico a partir de la obtención y recopilación de información referente a la gestión de recursos humanos y el clima laboral en una municipalidad.

El estudio presenta un diseño no experimental porque no se manipuló ningún atributo de los elementos que conforman la muestra, durante la recolección

de los datos. Asimismo, es de corte transversal porque los instrumentos de investigación se aplicaron en un momento único.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La tesis presenta un nivel correlacional porque se mide el grado de relación entre dos variables: gestión de recursos humanos y clima laboral.

3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó dentro del ámbito de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, durante los últimos meses del 2017 y los primeros meses del 2018.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio es de un colaborador nombrado o contratado, que labora en el sector administrativo por más de tres años, en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa.

3.6.2 Población

La población de la investigación está comprendida por 250 colaboradores de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa.

Tabla 3.

Distribución de colaboradores por más de tres años en el sector administrativo, en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, según categoría de ocupación.

Área administrativa	Población
Empleados: Profesionales	81
Empleados: Técnicos	128
Empleados: Auxiliares	41
Total	250

Fuente: Compendio Estadístico Municipal 2017 (MDGAL, 2018).

3.6.3 Muestra

Para seleccionar la muestra se aplicó la fórmula siguiente:

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

En donde:

n : Tamaño de la muestra.

N : Tamaño de la población (250).

k : Constante del nivel de confianza (95 % = 1,96).

e : Margen de error (5 %).

p : Proporción de individuos que poseen las características deseadas (50 %).

q : Proporción de individuos que no poseen las características deseadas (50 %).

Dando como resultado de la operación lo siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (250) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (250 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 151,68361867 = (152)$$

Por tanto, el número de colaboradores de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín que estuvieron sujetos a la aplicación de instrumentos fue de 152 elementos seleccionados al azar y distribuidos según la tabla 4.

Tabla 4.

Distribución de la muestra de colaboradores de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, según categoría de ocupación.

Área administrativa	Población	Muestra
Empleados: Profesionales	81	49
Empleados: Técnicos	128	78
Empleados: Auxiliares	41	25
Total	250	152

Fuente: Tabla 1 y resultado del cálculo de la muestra por SPSS.

3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento

La recolección de los datos se realizó de manera personal y de primera fuente, respecto a la gestión de recursos humanos y clima laboral de la Municipalidad; posteriormente, la información fue procesada a través del programa estadístico SPSS v.21 para tabular, describir e inferir los resultados obtenidos.

3.7.2 Técnicas

La técnica que se aplicó fue la encuesta porque permitió la recolección de los datos de manera masiva, ordenada y anónima.

3.7.3 Instrumentos

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario porque permitió estructurar una serie de reactivos (preguntas), con alternativas de respuesta, relacionados a la gestión de recursos humanos y el clima laboral en la Municipalidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para el trabajo de campo, se realizó las acciones siguientes:

- Se reprodujo 152 cuestionarios, equivalente al número de colaboradores que conforman la muestra de estudio.
- Se aplicó la encuesta, durante horas de receso y a la salida de trabajo, a los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín (MDGAL), con apoyo de dos encuestadores quienes facilitaron este proceso.
- Los datos recolectados, a través del cuestionario, fueron ingresados al programa estadístico SPSS v.21.
- Los resultados son presentados en tablas de frecuencia (absoluta y relativa), gráficos, con su descripción respectiva. Las hipótesis y la información obtenida fueron analizadas a través de la prueba estadística ji-cuadrado (χ^2).

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se presentan en tres secciones:

- Información relacionada a la percepción de la gestión de recursos humanos, por parte de los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.
- Información relacionada a la percepción del clima laboral, por parte de los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.
- Determinación estadística de la incidencia de la gestión de los recursos humanos y el clima laboral, desde el punto de vista de los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.1 Información relacionada a la gestión de recursos humanos

Para determinar el grado de gestión de recursos humanos, desde el punto de vista de los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín, los resultados se presentan según sus tres dimensiones: Contratación, Organización y Estilo de dirección.

Dimensión X₁. Contratación

Tabla 5.

Niveles de contratación de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	f	%
1. Muy eficiente	14	9,2 %
2. Eficiente	31	20,4 %
3. Regular	65	42,8 %
4. Deficiente	29	19,1 %
5. Muy deficiente	13	8,6 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 5, se presenta información relacionada al nivel de contratación de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 42,8 % la califica como regular; para el 20,4 %, es eficiente; mientras que un 19,1 % menciona que es deficiente; el 9,2 % afirma que es muy eficiente; y, para el 8,6 %, es muy deficiente.

En esta primera dimensión, se obtuvo una media aritmética de 3,03 que equivale al 50,8 % de eficiencia, una tendencia ligeramente positiva, en la contratación de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Dimensión X₂. Organización

Tabla 6.

Niveles de organización de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	<i>f</i>	%
1. Muy eficiente	12	7,9 %
2. Eficiente	41	27,0 %
3. Regular	51	33,6 %
4. Deficiente	39	25,7 %
5. Muy deficiente	9	5,9 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 6, se presenta información relacionada al nivel de organización de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 33,6 % la califica como regular; para el 27,0 %, es eficiente; mientras que un 25,7 % menciona que es deficiente; el 7,9 % afirma que es muy eficiente; y, para el 5,9 %, es muy deficiente.

En esta segunda dimensión, se obtuvo una media aritmética de 3,05 que equivale al 51,3 % de eficiencia, una tendencia ligeramente positiva, en la organización de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Dimensión X₃. Estilo de dirección

Tabla 7.

Niveles de estilo de dirección de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	<i>f</i>	%
1. Muy eficiente	13	8,6 %
2. Eficiente	53	34,9 %
3. Regular	46	30,3 %
4. Deficiente	24	15,8 %
5. Muy deficiente	16	10,5 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 7, se presenta información relacionada al nivel de estilo de dirección de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 34,9 % la califica como eficiente; para el 30,3 %, es regular; mientras que un 15,8 % menciona que es deficiente; el 10,5 % afirma que es muy deficiente; y, para el 8,6 %, es muy eficiente.

En esta primera dimensión, se obtuvo una media aritmética de 3,15 que equivale al 53,8 % de eficiencia, una tendencia ligeramente positiva, en el estilo de dirección de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Variable X. Gestión de recursos humanos

Tabla 8.

Niveles de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	f	%
1. Muy eficiente	10	6,6 %
2. Eficiente	43	28,3 %
3. Regular	64	42,1 %
4. Deficiente	23	15,1 %
5. Muy deficiente	12	7,9 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 8, se presenta información relacionada al nivel de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 42,1 % la califica como regular; para el 28,3 %, es eficiente; mientras que un 15,1 % menciona que es deficiente; el 7,9 % afirma que es muy deficiente; y, para el 6,6 %, es muy eficiente.

En esta primera variable, se obtuvo una media aritmética de 3,11 que equivale al 52,8 % de eficiencia, una tendencia ligeramente positiva, en la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

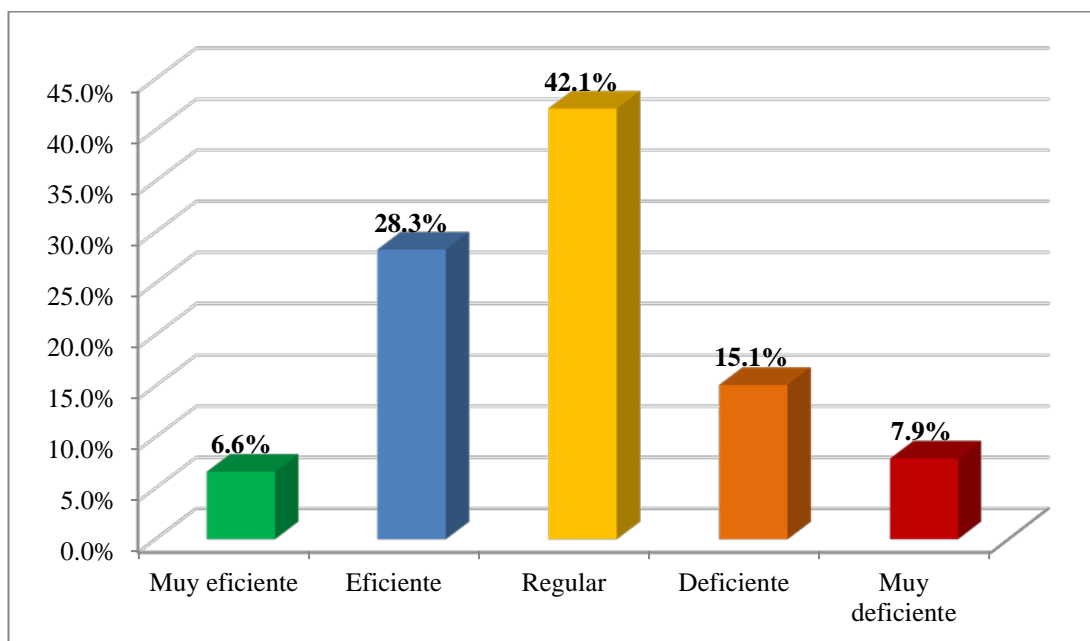


Figura 1. Niveles de gestión de recursos humanos en la MDGAL, Tacna, 2017 – 2018.

4.3.2 Información relacionada al clima laboral

Para determinar el tipo de clima laboral, desde el punto de vista de los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín, los resultados se presentan según tres dimensiones: Comportamiento laboral del personal, Satisfacción Laboral y Desempeño.

Dimensión Y₁. Comportamiento laboral del personal

Tabla 9.

Niveles del comportamiento laboral del personal en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	<i>f</i>	%
1. Muy adecuado	6	3,9 %
2. Adecuado	44	28,9 %
3. Regular	52	34,2 %
4. Inadecuado	41	27,0 %
5. Muy inadecuado	9	5,9 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 9, se presenta información relacionada al nivel de comportamiento laboral del personal en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 34,2 % la califica como regular; para el 28,9 %, es adecuado; mientras que un 27,0 % menciona que es inadecuado; el 5,9 % afirma que es muy inadecuado; y, para el 3,9 %, es muy adecuado.

En esta cuarta dimensión, se obtuvo una media aritmética de 2,98 que equivale al 49,5 % de adecuación, una tendencia ligeramente negativa, en el comportamiento laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Dimensión Y₂. Satisfacción laboral

Tabla 10.

Niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	<i>f</i>	%
1. Muy adecuado	5	3,3 %
2. Adecuado	32	21,1 %
3. Regular	84	55,3 %
4. Inadecuado	24	15,8 %
5. Muy inadecuado	7	4,6 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 10, se presenta información relacionada al nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 55,3 % la califica como regular; para el 21,1 %, es adecuado; mientras que un 15,8 % menciona que es inadecuado; el 4,6 % afirma que es muy inadecuado; y, para el 3,3 %, es muy adecuado.

En esta quinta dimensión, se obtuvo una media aritmética de 3,03 que equivale al 50,8 % de adecuación, una tendencia ligeramente positiva, en la satisfacción laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Dimensión Y₃. Desempeño

Tabla 11.

Niveles de desempeño del personal en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	f	%
1. Muy adecuado	13	8,6 %
2. Adecuado	38	25,0 %
3. Regular	53	34,9 %
4. Inadecuado	41	27,0 %
5. Muy inadecuado	7	4,6 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 11, se presenta información relacionada al nivel de desempeño del personal en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 34,9 % la califica como regular; para el 27,0 %, es inadecuado; mientras que un 25,0 % menciona que es adecuado; el 8,6 % afirma que es muy adecuado; y, para el 4,6 %, es muy inadecuado.

En esta sexta dimensión, se obtuvo una media aritmética de 3,06 que equivale al 51,5 % de adecuación, una tendencia ligeramente positiva, en el desempeño del colaborador en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Variable Y. Clima laboral

Tabla 12.

Niveles de clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

Ítems	f	%
1. Muy adecuado	4	2,6 %
2. Adecuado	36	23,7 %
3. Regular	74	48,7 %
4. Inadecuado	33	21,7 %
5. Muy inadecuado	5	3,3 %
Total	152	100,0 %

Fuente: colaboradores del sector administrativo de la MDGAL.

En la tabla 12, se presenta información relacionada al nivel de clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en mencionada Institución, en donde se puede apreciar que el 48,7 % la califica como regular; para el 23,7 %, es adecuado; mientras que un 21,7 % menciona que es inadecuado; el 3,3 % afirma que es muy inadecuado; y, para el 2,6 %, es muy adecuado.

En esta sexta dimensión, se obtuvo una media aritmética de 3,01 que equivale al 50,3 % de adecuación, una tendencia ligeramente positiva, en el clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

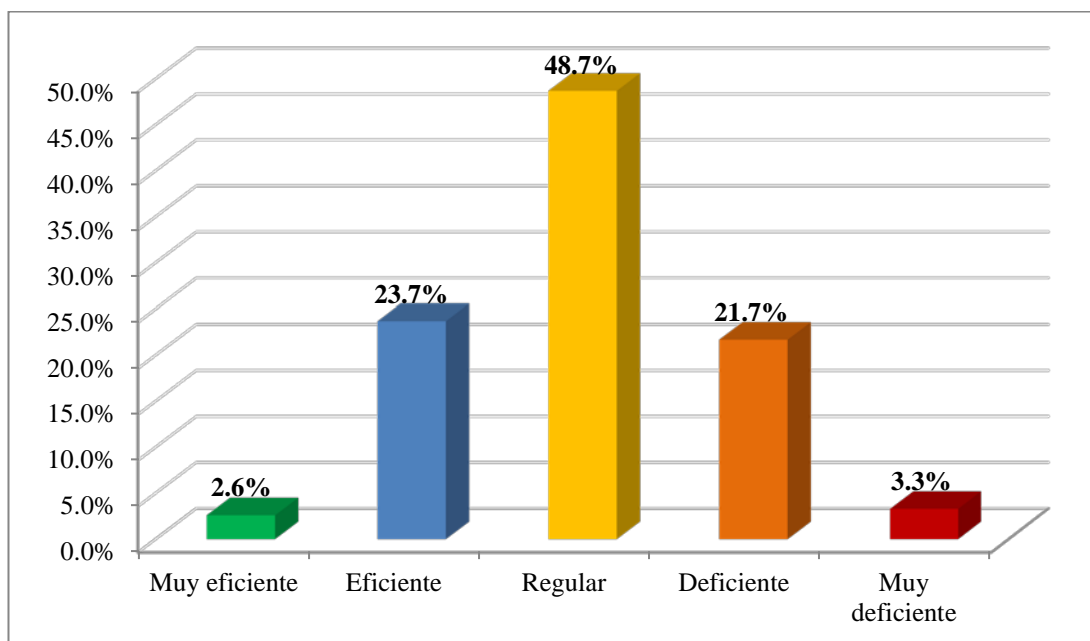


Figura 2. Niveles de clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín, Tacna, 2017 – 2018.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Se ha procedido a contrastar estadísticamente las hipótesis de la investigación como sigue:

- Hipótesis general: Variable X con variable Y.
- Hipótesis específica “a”: Dimensión X₁ con dimensión Y.
- Hipótesis específica “b”: Dimensión X₂ con dimensión Y.
- Hipótesis específica “c”: Dimensión X₃ con dimensión Y.

4.4.1 Análisis estadístico de la hipótesis general

En primer lugar, se formula la hipótesis nula:

H₀: La gestión de recursos humanos no incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

H_i: La gestión de recursos humanos incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

Para el contraste estadístico de la hipótesis general, se procesaron los datos con la prueba ji-cuadrado en el programa SPSS v.21, obteniéndose el resultado siguiente:

Tabla 13.

Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis general.

Ítems	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	171,404	16	0,000
Razón de verosimilitudes	161,078	16	0,000
Asociación lineal por lineal	94,223	1	0,000
Número de casos válidos	152		

Fuente: resultados procesados en SPSS v.21.

En la tabla 13, se observa que el p-valor es 0,000, el cual, es menor a 0,05 (nivel de significancia). Además, se muestra que el valor de ji-cuadrado calculado ($X_{cal}^2 = 171,404$) cae en zona de rechazo de la H_0 , el cual, supera al valor crítico

($X^2_{tab} = 26,296$). Por tanto, ambas expresiones permiten afirmar que existe una incidencia significativa de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

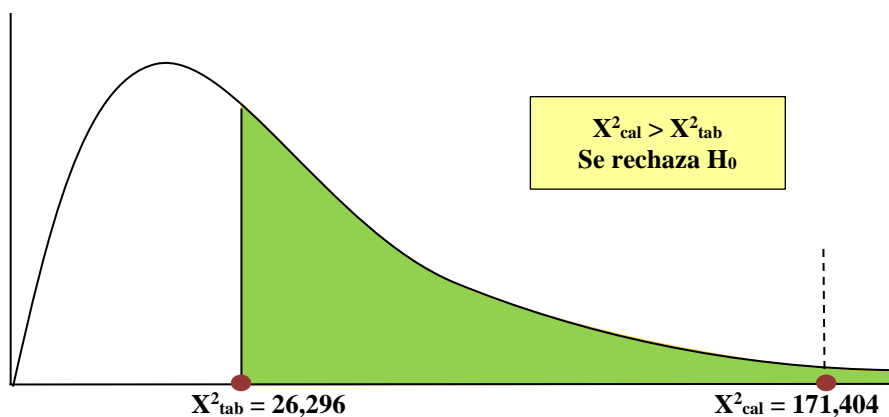


Figura 3. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis general.

4.4.2 Análisis estadístico de la hipótesis específica “a”

En primer lugar, se formula la hipótesis nula:

H_0 : *La contratación de los recursos humanos no incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.*

H_i : *La contratación de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.*

Para el contraste estadístico de la hipótesis específica “a”, se procesaron los datos con la prueba ji-cuadrado en el programa SPSS v.21, obteniéndose el resultado siguiente:

Tabla 14.

Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica "a".

Ítems	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	175,059	16	0,000
Razón de verosimilitudes	156,695	16	0,000
Asociación lineal por lineal	94,393	1	0,000
Número de casos válidos	152		

Fuente: resultados procesados en SPSS v.21.

En la tabla 14, se observa que el p-valor es 0,000, el cual, es menor a 0,05 (nivel de significancia). Además, se muestra que el valor de ji-cuadrado calculado ($X^2_{cal} = 175,059$) cae en zona de rechazo de la H_0 , el cual, supera al valor crítico ($X^2_{tab} = 26,296$). Por tanto, ambas expresiones permiten afirmar que existe una incidencia significativa de la contratación de recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

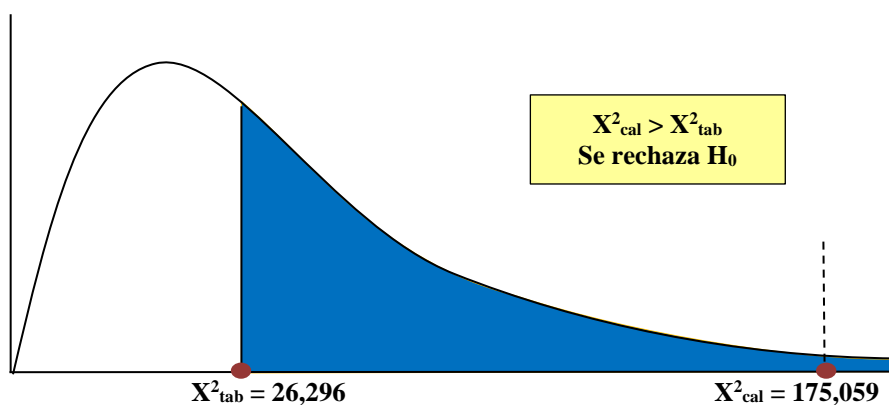


Figura 4. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis

específica “a”.

4.4.3 Análisis estadístico de la hipótesis específica “b”

En primer lugar, se formula la hipótesis nula:

H_0 : *La organización de los recursos humanos no incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.*

H_i : *La organización de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.*

Para el contraste estadístico de la hipótesis específica “b”, se procesaron los datos con la prueba ji-cuadrado en el programa SPSS v.21, obteniéndose el resultado siguiente:

Tabla 15.

Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “b”.

Ítems	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	207,733	16	0,000
Razón de verosimilitudes	178,134	16	0,000
Asociación lineal por lineal	98,689	1	0,000
Número de casos válidos	152		

Fuente: resultados procesados en SPSS v.21.

En la tabla 15, se observa que el p-valor es 0,000, el cual, es menor a 0,05 (nivel de significancia). Además, se muestra que el valor de ji-cuadrado calculado ($X^2_{cal} = 207,733$) cae en zona de rechazo de la H_0 , el cual, supera al valor crítico ($X^2_{tab} = 26,296$). Por tanto, ambas expresiones permiten afirmar que existe una incidencia significativa de la organización de recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

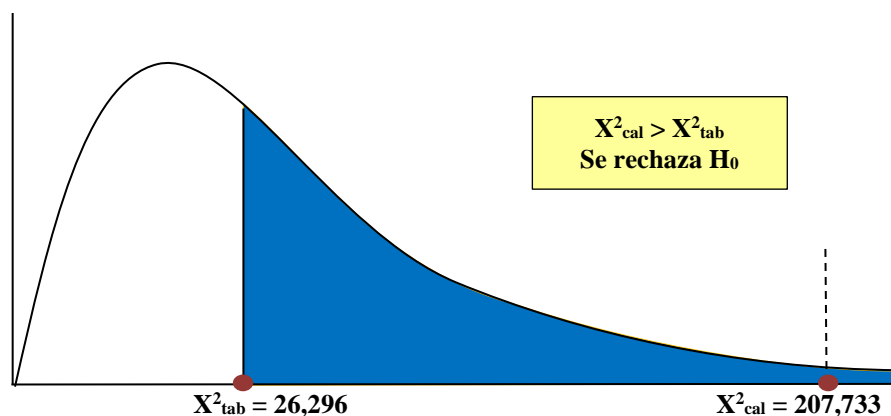


Figura 5. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “b”.

4.4.4 Análisis estadístico de la hipótesis específica “c”

En primer lugar, se formula la hipótesis nula:

H_0 : *El estilo de dirección no incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.*

H_i : *El estilo de dirección incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.*

Para el contraste estadístico de la hipótesis específica “c”, se procesaron los datos con la prueba ji-cuadrado en el programa SPSS v.21, obteniéndose el resultado siguiente:

Tabla 16.

Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “c”.

Ítems	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	136,750	16	0,000
Razón de verosimilitudes	146,917	16	0,000
Asociación lineal por lineal	85,022	1	0,000
Número de casos válidos	152		

Fuente: resultados procesados en SPSS v.21.

En la tabla 16, se observa que el p-valor es 0,000, el cual, es menor a 0,05 (nivel de significancia). Además, se muestra que el valor de ji-cuadrado calculado ($X_{cal}^2 = 136,750$) cae en zona de rechazo de la H_0 , el cual, supera al valor crítico ($X_{tab}^2 = 26,296$). Por tanto, ambas expresiones permiten afirmar que existe una incidencia significativa del estilo de dirección en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.

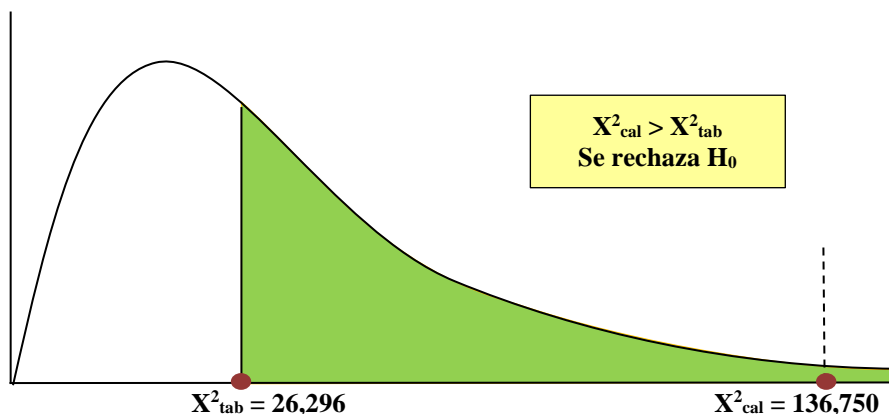


Figura 6. Resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para el contraste de la hipótesis específica “c”.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Los resultados han demostrado estadísticamente que existe una incidencia significativa de la gestión de recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018, desde el punto de vista de 152 colaboradores que laboran más de tres años en mencionada Institución, entre contratados y nombrados.

La inclusión de estrategias de gestión de Recursos Humanos, como lo concordado por Rivera (2016), incide positivamente sobre los niveles de rendimiento laboral, la optimización de sus capacidades profesionales, que conllevan a un clima laboral atractivo para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de las metas de los colaboradores.

Albañil (2015) afirma que uno de los factores que determinan un buen clima laboral es el reconocimiento y participación del personal, el cual, de alguna manera, coincide con el resultado relacionado a la incidencia del estilo de dirección, donde

está incluida la participación de los colaboradores en las actividades institucionales, en el incentivo que la Municipalidad otorga por labor sobresaliente.

Respecto al personal de la Institución y a su comportamiento en el trabajo, se ajusta lo planteado por Arce y Malvas (2014), quienes afirman que las relaciones interpersonales no son eficaces porque los colaboradores no son capaces de adaptarse en un clima armonioso, esto puede originarse a una selección desacertada de recursos humanos.

El personal, que postula a una vacante de trabajo en la Municipalidad, debe contar con ciertas capacidades conductuales que se ajusten al puesto laboral requerido, como lo planteado por Gamarra, Sánchez, Tueros y Rivero (2014) y Garza (2010), los cuales, pueden ser: confianza, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y que compitan por un reconocimiento; en consecuencia, este comportamiento generará un clima laboral adecuado.

A diferencia de Paz y Marín (2014), quienes hallaron resultados con niveles bajos de administración de personal en la Universidad de Manizales en México; los colaboradores han calificado como regular la gestión de recursos humanos y el clima laboral en la Municipalidad; sin embargo, este contraste puede deberse a que las respuestas del personal edil pueden estar condicionadas a su condición laboral y desconfianza por represalias de los cargos directivos, aunque este aspecto, se ha aplicado con cautela, para evitar sesgos de información.

Se concuerda con Arias (2013), respecto a que un clima laboral adecuado es sostenido por una comunicación asertiva, la convivencia, la resolución de conflictos en el trabajo, la sinergia y las buenas relaciones interpersonales entre jefe y

colaborador; estos factores están agrupados dentro de lo denominado gestión de recursos humanos, su contratación y aplicación eficaz garantiza la armonía entre los colaboradores de la Municipalidad.

En enfoque de Bermejo (2003), sobre el control de los conflictos laborales y el rendimiento, concuerda con los resultados de la presente tesis en que un comportamiento adecuado del personal incluye mantener la armonía, las buenas relaciones en el centro de trabajo y un eficiente manejo de conflictos que puedan surgir entre colaboradores. Por tal razón, es necesario que este aspecto forme parte de las políticas de gestión de recursos humanos en la Municipalidad.

Por otro lado, se coincide con Ortiz (2001) sobre la organización de los recursos humanos, como la designación desproporcionada de funciones y la rotación de personal excesiva, son desfavorables para un clima atractivo de trabajo, por el contrario, generan un ambiente tenso, de desconfianza y con actitudes ajenas a las que el puesto requiere.

De los antecedentes incluidos en el presente trabajo, no se identificaron las condiciones físicas de trabajo como un elemento dentro de la gestión de recursos humanos que forme parte de la filosofía de trabajo, dado que esta filosofía se enfoca sólo en aspectos intangibles. Es importante incluir los aspectos materiales y la distribución física por razones de seguridad y ambientación laboral, dos aspectos que inciden en el desempeño y clima eficaz de trabajo.

Los resultados reflejan la situación del área administrativa de la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa, exceptuando el punto de vista de las áreas obrera (técnica), de campo y directiva, debido a que el área

administrativa está en contacto constante con la realidad problemática planteada en la presente investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La gestión de recursos humanos incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018. Asimismo, el nivel de gestión de recursos humanos alcanzó un 52,8 % de eficiencia, mientras que el clima laboral fue calificado con un 50,3 % adecuado.
2. La contratación de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018. Asimismo, el nivel de contratación de recursos humanos alcanzó un 50,8 % de eficiencia, mientras que el comportamiento laboral fue calificado con un 49,5 % adecuado.
3. La organización de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018. Asimismo, el nivel de organización de recursos humanos alcanzó un 51,3 % de eficiencia, mientras que la satisfacción laboral fue calificada con un 50,8 % adecuado.

4. El estilo de dirección incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018. Asimismo, el nivel de estilo de dirección alcanzó un 53,8 % de eficiencia, mientras que el desempeño fue calificado con un 51,5 % adecuado.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar estrategias de gestión de recursos humanos, como el liderazgo directivo y la participación proactiva de los colaboradores en la toma de decisiones de la Institución, que contribuyan a mejorar el clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín.
2. Mejorar las condiciones de trabajo para incentivar la identidad, el compromiso y la contribución del personal hacia la Municipalidad en todas las áreas jerárquicas administrativas, con el fin de fortalecer la integridad y el clima en el trabajo
3. Renovar el estilo de dirección en la Municipalidad Gregorio Albarracín, incluyendo técnicas de liderazgo y participación del personal en la toma de decisiones, para garantizar la inclusión de los colaboradores en un clima organizacional armónico y proactivo, que impulsen sus desempeños en el centro laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura* [Tesis]. Universidad de Piura.
- Alcalá, E. (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior* [Tesis]. Universidad del Papaloapan (México).
- Ali, W., Romero, I., Vizcaíno, C. y Ceballos, G. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 6(11), 99-122.
- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Reino Unido: Thomson Learning.
- Aquino, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015* [Tesis]. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Arce, G. y Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013* [Tesis]. Universidad Católica Sedes Sapientiae.

- Arias, C. (2013). *Las relaciones interpersonales en enfermería quirúrgica: conflictos laborales y estrategias de mejora, Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012* [Tesis]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Batanero, J. y Sánchez, C. (2008). *Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S.A. con base en su valoración a través del instrumento IMCOC* [Tesis]. Universidad de La Salle (Colombia).
- Beardwell, I., Holden, L. y Clayton, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach* (4ta edición). Harlow: Prentice Hall.
- Bermejo, G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral* [Tesis]. Universidad Autónoma de Nuevo León (México).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (octava edición). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (quinta edición). México: McGraw Hill.
- De Alós, R. y Martín, A. (2002). *Teorías del conflicto y negociación laboral. Una perspectiva sociológica*. Catalunya: Ed. Universitat Oberta de Catalunya.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de Recursos Humanos*. España: McGraw Hill.
- Gamarra, H., Sánchez, A., Tueros, E. y Rivero, C. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* [Tesis]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas* [Tesis]. Universidad Autónoma de Tamaulipas (México).
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [Investigación]. Universidad Nacional de Cuyo (Argentina).
- Huamani, N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes del área de transporte del Metro de Lima, la Línea 1, en el 2013* [Tesis]. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Köhler, H. y Martín, A. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Mena, E.K. (2015). *Sistema de administración del talento humano para la fundación alternativa Agencia Latacunga y el desempeño laboral* [Tesis]. Universidad Regional Autónoma de los Andes (Ecuador).
- Morales, A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Cuba: Editora Política.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* [Tesis]. Universidad Complutense de Madrid.
- Ortiz, R. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano* [Tesis]. Universidad Autónoma de Nuevo León (México).
- Palomino, C. y Huallanca, S. (2014). *Factores de motivación y su influencia en el desempeño laboral de los analistas de crédito de la Coopac. Santa María Magdalena* [Tesis]. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

- Paz, A. y Marín, S. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales* [Tesis]. Universidad Autónoma de Manizales (Colombia).
- Pelaes, O.C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* [Tesis]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (sexta edición). España: Editorial Hispano Europea.
- Queipo, B. y Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(8); 486-496.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral de la persona. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Rivera, A. (2016). *Programa de recursos humanos e influencia en el clima laboral de los colaboradores de Maquinarias U-GUIL S.A., 2014* [Tesis]. Universidad Autónoma del Perú.
- Shaun, S. (1998). *Satisfacción laboral*. México: Ed. Trillas.
- Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* [Tesis]. Universidad de Valladolid.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* [Tesis]. Universidad Autónoma de Nuevo León (México).

Fuentes de internet

Cámara Santa Cruz de Tenerife (s.f.). Organización y Recursos Humanos. *Servicio Creación Empresas*. Disponible en

<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/organizacion-y-recursos-humano>

Charaja, Y.M. y Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Puno – Perú, 2013. *Comunicación*, 5(1). Disponible en http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001

Contreras, J.A. (s.f.). Contratación de personal. *José A. Contreras*. Disponible en <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm>

Control Group (2017). Propuesta para evaluar el desempeño laboral. *Control Group* [Blog]. Disponible en <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>

EAE Business School (2015). La importancia de la satisfacción laboral para el éxito empresarial. Disponible en <https://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/>

Escuela de Postgrado Gerens (2017). Qué son los recursos humanos y qué involucra la gestión del talento humano. *Habilidades Gerenciales. GERENS*. Disponible en <https://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestion-talento-humano/>

- Etxebarria, M. (s.f.). Gestión de recursos humanos. *Manuel Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural*. Disponible en <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-recursos-humanos>
- Expo Capital Humano (s.f.). Glosario de Capital Humano. Disponible en http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114
- García, M. (1996). Comunicación y Relaciones Interpersonales. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4951/32061_1996_02_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa – MDGAL (2018). Compendio Estadístico Municipal 2017. Disponible en http://cdn.munialbarracin.gob.pe/files/transp/presupuesto/compendio_estad/COMPENDIO_ESTADISTICO_MUNICIPAL_2017.pdf
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Oliveras, E.F. (s.f.). Herramientas adecuadas para la organización del personal. *Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano*. Disponible en <http://blog.grupo-pya.com/herramientas-ade cuadas-para-la-organizacion-del-personal/>

- Ortiz, P. y Cruz, L. (2008). Estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología del trabajo y la empresa* (13). Consultado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017
- Reyes, J. (04 mayo 2015). Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos. *Escuela de Organización Industrial*. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Rodríguez, Y. (10 marzo 2013). Gestión de recursos humanos. *Escuela de Organización Industrial*. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Sánchez, S. (17 marzo 2013). Funciones de la gestión de recursos humanos. *Escuela de Organización Industrial*. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- SoyEntrepreneur (2009). Factores esenciales para crear un buen clima laboral. *Entrepreneur*. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle (2011). Diseño de opinión de expertos del instrumento de investigación. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/71919361/JUICIO-DE-EXPERTOS-1#scribd>

Vásquez, A. (16 julio 2013). Organización de las funciones administrativas del personal. *Talento*. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/organizacion-de-las-funciones-administrativas-del-personal/>

Zaragoza, N.C. (09 junio 2006). Proceso de contratación de personal. *Talento*. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Autora: Br. Maritza Angélica Pacco Córdova.

Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología	Recomendaciones
¿La gestión de recursos humanos incide en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?	Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018, recolectando información de los colaboradores, mediante la aplicación de una encuesta.	La gestión de recursos humanos incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.	X Gestión de recursos humanos. Y Clima laboral.	Tipo de investigación: Investigación básica. Diseño de la investigación: Investigación no experimental. Investigación transversal.	1.-Implementar estrategias de gestión de recursos humanos, como el liderazgo directivo y la participación proactiva de los colaboradores en la toma de decisiones de la Institución, que contribuyan a mejorar el clima laboral en la Municipalidad Gregorio Albarracín.
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones	Ámbito de estudio: Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa. Población: 250 colaboradores ediles. Muestra:	2.-Fortalecer la filosofía de trabajo, tanto su misión, visión, objetivos, valores, principios y las condiciones laborales físicas, en la Municipalidad, en todas las áreas jerárquicas administrativas, para
¿Cómo incide la contratación de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?	Establecer la incidencia de la contratación de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.	La contratación de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.	X₁ Contratación. Y₁ Comportamiento laboral del personal.		

<p>¿Cómo incide la organización de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?</p>	<p>Evaluar la incidencia de la organización de los recursos humanos en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.</p>	<p>La organización de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.</p> <p>X₂ Organización. Y₂ Satisfacción.</p>	<p>152 colaboradores ediles.</p> <p>Técnicas de recolección de datos: Encuesta.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario.</p>	<p>fomentar un clima de compromiso e identidad con la Institución.</p> <p>3.-Renovar el estilo de dirección en la Municipalidad Gregorio Albarracín, incluyendo técnicas de liderazgo y participación del personal en la toma de decisiones, para garantizar la inclusión de los colaboradores en un clima organizacional armónico y proactivo, que impulsen sus desempeños en el centro laboral.</p>
<p>¿Cómo incide el estilo de dirección en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018?</p>	<p>Determinar la incidencia del estilo de dirección en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.</p>	<p>El estilo de dirección incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018.</p> <p>X₃ Estilo de dirección. Y₃ Desempeño.</p>		

Fuente: informe final de tesis.

Anexo 2. Cuestionario

Estimado(a) Sr., Sra., Srta.:

Con el objetivo de determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el clima laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2017 – 2018; le agradecemos de antemano su colaboración respondiendo a las siguientes afirmaciones:

Variable	Dimensión / Reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Gestión de recursos humanos	A Respecto a la contratación.						
	1	En las convocatorias, está incluida toda la información del perfil profesional requerido para los puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
	2	Los requisitos del perfil profesional se ajustan al puesto de trabajo vacante.	1	2	3	4	5
	3	Se realiza una selección de personal con transparencia.	1	2	3	4	5
	4	Se orienta al nuevo colaborador sobre el tipo de trabajo que demanda el puesto/cargo.	1	2	3	4	5
	B Respecto a la organización.						
	5	Los colaboradores reconocen cuáles son sus funciones de trabajo.	1	2	3	4	5
	6	Se les asignan funciones adicionales conforme a las capacidades de los colaboradores.	1	2	3	4	5
	7	Cuenta con los recursos (materiales, técnicos) necesarios para desempeñar sus funciones.	1	2	3	4	5
	8	Se le asigna un espacio físico seguro para el desarrollo de su trabajo.	1	2	3	4	5
	9	El trato jefe-colaborador se da por igual sin preferencias.	1	2	3	4	5
	10	Los colaboradores respetan la jerarquía del jefe.	1	2	3	4	5
	C Respecto al estilo de dirección.						
	11	El jefe promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
	12	El jefe comprende las necesidades de los colaboradores.	1	2	3	4	5
	13	Se fomenta la participación del personal en las actividades de la Institución.	1	2	3	4	5
14	Se considera al personal en la conducción y organización de eventos o actividades de la Municipalidad.	1	2	3	4	5	
15	El jefe sustenta sus decisiones con sus colaboradores.	1	2	3	4	5	
16	Los directivos resuelven acertadamente conflictos entre los colaboradores.	1	2	3	4	5	

<i>Variable</i>	<i>Dimensión / Reactivo</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>	
<i>Clima laboral</i>	A <i>Respecto al comportamiento laboral del personal.</i>						
	17	En el centro laboral, se estimula el trabajo proactivo.	1	2	3	4	5
	18	Los colaboradores sienten ánimo y energía para desarrollar sus funciones.	1	2	3	4	5
	19	Existe una comunicación sincera entre los colaboradores, sin rumores ni especulaciones de ningún tipo.	1	2	3	4	5
	20	Los colaboradores muestran capacidad para aceptar críticas.	1	2	3	4	5
	21	Hay un clima de cooperación entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
	22	Existe una buena relación entre jefes y colaboradores.	1	2	3	4	5
	B <i>Respecto a la satisfacción laboral.</i>						
	23	Los colaboradores comparten la visión de la Municipalidad y actúan de acuerdo a ello.	1	2	3	4	5
	24	Los colaboradores se sienten identificados con la Municipalidad.	1	2	3	4	5
	25	Los colaboradores mantienen un compromiso laboral con la Institución.	1	2	3	4	5
	26	Observa que los colaboradores cumplen sus metas con entusiasmo.	1	2	3	4	5
	27	Se busca el uso eficiente de los recursos.	1	2	3	4	5
	28	Prevé alternativas de solución a posibles conflictos laborales entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
	C <i>Respecto al desempeño.</i>						
	29	Se realizan acciones y eventos de integración.	1	2	3	4	5
	30	Las actividades de confraternidad integran a los colaboradores.	1	2	3	4	5
	31	Los colaboradores se capacitan continuamente para optimizar su desempeño en el trabajo.	1	2	3	4	5
32	Existe una competencia profesional entre colaboradores.	1	2	3	4	5	
33	Se otorgan incentivos económicos por el rendimiento sobresaliente.	1	2	3	4	5	
34	Se reconoce públicamente el desempeño destacado del colaborador.	1	2	3	4	5	
35	Se evalúa el rendimiento del personal con transparencia.	1	2	3	4	5	
36	Se propone alternativas de mejora para mejorar el desempeño del personal.	1	2	3	4	5	

Fuente: Operacionalización de las variables.

