

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ECONOMÍA



El Liderato de la gestión de recursos humanos y su Influjo
en el clima organizacional en la Municipalidad Provincial
de Pasco 2012-2017

Para optar el título profesional de:

Economista

Autor: Bach. Jenifer ATENCIO CHAVEZ

Bach. Maritza Lucia ESPINOZA NUÑEZ

Asesor: Dr. José P. SALAS GAMARRA

Cerro De Pasco – Perú – 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ECONOMÍA



**El Liderato de la gestión de recursos humanos y su Influjo
en el clima organizacional en la Municipalidad Provincial
de Pasco 2012-2017**

Sustentada y aprobada ante los miembros de jurados:

Dr. Daniel J. PARIONA CERVANTES
PRESIDENTE

Dr. Oscar LOPEZ GUTIERREZ
MIEMBRO

Mg. Walter MEJIA OLIVAS
MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestros maestros, quienes fueron los forjadores de nuestra formación profesional, quienes nos inculcaron a ampliar nuestros conocimientos y estar más cerca de nuestra meta profesional.

RECONOCIMIENTO

Primeramente, es para agradecer a Dios, a nuestros padres y profesores de la Escuela de Formación Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables, de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco; por el apoyo incondicional a la contribución en nuestra formación profesional, la cual hoy vemos que nuestros sueños de ser profesionales se hizo realidad con mucho auge.

De la misma forma a nuestro señor asesor Dr. José Pablo SALAS GAMARRA por su gran interés en guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

RESUMEN

La temática fue elegida con un propósito abordar el trabajo de investigación sobre el Liderato en la Gestión de Recursos Humanos y su Influjo en el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cerro de Pasco. El estudio indaga la influencia de liderazgo, el clima organizacional, el reconocimiento y estímulo a los trabajadores de dicha entidad. Para ello se debe implementar nuevas miradas al liderazgo y al clima organizacional con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas; se requiere cambios en las actitudes y comportamiento de las personas que laboran en entidades públicas como privadas desde una perspectiva en Gestión de Recursos Humanos donde contribuya a transformar efectivamente la relación y el grado de satisfacción laboral en función de los fines y objetivos organizacionales.

Finalmente, para obtener un buen capital humano eficaz en el servicio a los usuarios requiere de una buena gestión de liderato en organizaciones gubernamentales. En cuanto a la falta de liderazgo en algunas áreas de la institución tal como es el caso de recursos humanos se debe a la falta de preparación por parte del personal encargado en esta área es decir la improvisación al momento de elegir al responsable por parte de los dirigentes.

Palabras Clave: Liderazgo, Recursos Humanos, Clima Organizacional y Trabajo en equipo

ABSTRACT

The theme was chosen with a purpose to address the research work on the Leadership in Human Resources Management and its Influence on the Organizational Climate in the Provincial Municipality of Cerro de Pasco. The study investigates the influence of leadership, the organizational climate, the recognition and encouragement of the workers of that entity. To this end, new views of leadership and the organizational climate must be implemented in order to carry out actions that help achieve the goals; changes are required in the attitudes and behaviour of people working in public and private entities from a human resources management perspective where it contributes to effectively transforming the relationship and the degree of job satisfaction in based on organizational purposes and objectives.

Finally to obtain good effective human capital in service to users requires good leadership management in government organizations. As for the lack of leadership in some areas of the institution such as human resources, this is due to the lack of preparedness by the staff in charge in this area i.e. improvisation in the choice of the manager by the leaders.

Keyword: Leadership, Human Resources, Organizational Climate and Teamwork

INTRODUCCIÓN

“El Liderato en Gestión de Recursos Humanos y su Influjo en el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Pasco 2012-2017”. Realizamos esta investigación ligado al curso de Gerencia Empresarial, que tuvimos la suerte de llevar en el “IX” semestre en la formación de nuestra carrera Profesional. Es por todos conocidos que un elemento importante para la buena gestión en los organismos privadas y públicas, hoy en día es el liderazgo, que coadyuve a una buena gestión. En el Municipio Provincial de Pasco, en las últimas décadas han ingresado considerables sumas de dinero por parte del estado, con la finalidad de elevar el nivel de vida de los ciudadanos pasqueños, pero sin embargo esto no se refleja aún.

Se necesita priorizar las mejores inversiones, no basta en decir se invertirá a criterio del Señor alcalde, sino previa consulta a la población, por ejemplo, tenemos en el sector educación donde el gobierno municipal debe invertir para eliminar el analfabetismo, y en salud eliminar la desnutrición, la mortalidad infantil, sobre todo en las zonas rurales. La Municipalidad provincial de Pasco, tiene bastos territorios rurales, y a estos para desarrollarlos se necesita de una buena gestión de liderazgo.

El ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. Eso es la razón para que se pueda hallar una guía de mucho prestigio, ese guía a de ser

un buen líder. Por otra parte, el liderazgo tiene influencia directamente en propiciar el clima laboral favorable en cualquier organización, más aún en el Municipio Provincial de Pasco, por esta razón se ha realizado la investigación, con la finalidad de conocer el nivel de Liderazgo y de qué manera existe el influjo en el clima Organizacional en el Municipio Provincial de Pasco.

En el desarrollo del trabajo se ha considerado los siguientes:

CAPITULO I: Problema de Investigación, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de objetivos, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación.

CAPITULO II: Marco Teórico, Antecedentes del estudio, Bases teóricas - científicas relacionadas con el tema: (Municipio Provincial de Pasco, El Liderato de la gestión de recursos humanos, Cultura organizacional, Conflicto en las organizaciones, Conflicto en las organizaciones, clima Organizacional, etc.)

CAPITULO III: Metodología Y Técnicas de Investigación: Tipo de investigación, Método de la investigación, población y muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

CAPITULO IV: Resultados y Discusión, Prueba de hipótesis, discusión. Conclusiones Recomendaciones Bibliografía y Anexos.

INDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	
INDICE	

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y Determinación del Problema.....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	12
1.3. Formulación del Problema	12
1.3.1. Problema Principal.....	12
1.3.2. Problemas específicos.....	12
1.4. Formulación de Objetivos.....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivos específicos.....	13
1.5. Justificación de la investigación.....	13
1.6. Limitación de la Investigación.....	14

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	15
2.2. Bases Teóricas – Científicos.....	16
2.3. Definición de términos básicos.....	48
2.4. Formulación de Hipótesis.....	49
2.4.1 Hipótesis General.....	49
2.4.2 Hipótesis específicas.....	49
2.5 Identificación de Variables.....	50
2.6 Definición Operacional de variables e indicadores.....	50

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICA DE INVESTIGACION

3.1.	Tipo de investigación.....	51
3.2.	Métodos de Investigación.....	52
3.3.	Diseño de investigación.....	52
3.4.	Población y Muestra.....	52
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.6.	Técnicas de procesamientos y análisis de datos.....	53
3.7.	Tratamiento Estadístico.....	53
3.8.	Orientación Ética.....	54

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1.	Descripción de trabajo en campo.....	56
4.2.	Presentación, análisis interpretación de resultados.....	57
4.3	Prueba de Hipótesis.....	95
4.4	Discusión de Resultados.....	102

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y Determinación del Problema.

1.1.1. Aspectos Geográficos de la Provincia

1.1.1.1. Ubicación Geográfica

La Provincia de Pasco, se localiza en los andes centrales del Perú, en la región natural Sierra, que van desde los 2 941 m.s.n.m. hasta los 4 338 m.s.n.m. El Municipio Provincial de Pasco comprende el ámbito geográfico de la Provincia de Pasco, integrado por los siguientes distritos:

Cuadro No. 01

PROV. PASCO: DISPOSITIVO LEGAL DE CREACION DE LOS DISTRITOS

PROVINCIAS	DISPOSITIVO LEGAL DE CREACION		
	Nombre	Numero	Fecha
Pasco	Reglamento Prov..		12 de Enero 1821
Chaupimarca	Ley	10030	27 de Nov. de 1944
Huachon	Ley	4 859	27 de Dic. 1923
Huariaca	Decreto	598	02 de Enero de 1857
Huayllay	Decreto	S/N	02 de Enero de 1857
Ninaca	Ley	S/N	02 de Enero de 1857
Pallanchacra	Ley	13268	14 de Nov. de 1969
Paucartambo	Decreto	S/N	23 de Mayo de 1857
Yarusyacan	Ley	13693	16 de Set. de 1961
Simon Bolivar	Ley	12292	15 de Abril de 1955
Ticlacayan	Ley	13013	14 de Junio de 1958
Tinyahuarco	Ley	2443	12 de Set. de 1917
Vicco	Ley	12981	17 de Marzo de 1958
Yanacancha	Ley	10030	27 de Nov. de 1944
Departamento de Pasco	Ley	10030	27 de Nov. de 1944

FUENTE: COMPENDIO ESTADISTICO DE PASCO

1.1.2. Población.

La Provincia de Pasco, hasta el 21 de octubre del 2007, día del Censo Nacional, XI de población y de VI de Vivienda, registró 150,717 habitantes, (155,837 habitantes estimado al 2011) distribuido en cada distrito, con una densidad poblacional de 31.67 habitantes por Km², con 50,9 % habitantes varones y 49,1% de habitantes mujeres.

CUADRO No. 02

PROV. PASCO: POBLACIÓN CENSADA POR SEXO, SEGÚN DISTRITO CENSO 2007

DISTRITO	POB. TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Chaupimarca	27 873	13 521	14 352
Huachón	4 579	2 353	2 226
Huariaca	7 962	3 943	4 019
Huayllay	10 617	6 179	4 438
Ninacaca	3 819	1 852	1 967
Pallanchacra	4 153	2 147	2 006
Paucartambo	20 993	10 935	10 058
San. Fco. Yarusyacan	11 209	6 179	5 030
Simón Bolívar	13 681	6 947	6 734
Ticlacayan	7 543	3 832	3 711
Tinyahuarco	5 962	3 104	2 858
Vicco	2 730	1 271	1 459
Yanacancha	29 596	14 525	15 071
Provincia Pasco	150 717	76 788	73 929

Fuente: INEI Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2007

POBLACION POR GRUPOS DE EDAD.

La población pasqueña, de 0 a 14 años registra el 31,3 %, ligeramente superior a la tasa nacional que es de 30 %, pero la población más grande representa el 64,5 %, igual ligeramente superior a la tasa nacional. La población minoritaria representa de 65 años a más, el cual representa solamente el 4,2 % en el Pasco y 6,4 % a nivel nacional.

Cuadro No.03

PASCO-PERU: POBLACION ETARIA

No.	PASCO	PERU
01	0 a 14 años	0 a 14 años
	31,3 %	30,5 %
02	15 a 64 años	15 a 64 años
	64,5 %	63,1 %
03	65 a +	65 a +
	4,2 %	6,4 %

FUENTE: INEI, Censo 2007

POBLACION DE PERSONAL DEL MUNICIPIO PROVINCIAL DE PASCO

Cuadro No.04

CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL MODIFICADO - PROVISIONAL

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO

I. DENOMINACIÓN DEL ORGANO: DE GOBIERNO								
I.1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Concejo Municipal								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
001	Secretaria II	19.01.01.1.01	SP-AP		1	0	1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					1	0	1	
I,2 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Alcaldía								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
002	Alcalde	19.01.01.1.02	FP	F-6	1	1		Electo
003	Asesor I	19.01.01.1.03	SP-ES		1		1	
004	Asistente Administrativo II	19.01.01.1.04	SP-ES		1		1	
005	Secretaria II	19.01.01.1.05	SP-AP		1	1		
006	Chofer III	19.01.01.1.06	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					5	3	2	
II. DENOMINACIÓN DEL ORGANO: DE DIRECCION								
2,1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia Municipal								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
007	Gerente Municipal	19.01.01.1.01	EC	F-4	1	1		1
008	Especialista Administrativo III	19.01.01.1.02	SP-ES		1	1		
009	Secretaria II	19.01.01.1.03	SP-AP		1		1	
010	Relacionista Publico IV	19.01.01.1.04	SP-DS		1	1		
011	Relacionista Publico II	19.01.01.1.05	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					5	4	1	
III. DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL								
3,1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Oficina de Control Institucional								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
	Jefe del organo de Control Inst.							CGR
012	Contador II	19.01.01.2.01	SP-ES		1		1	
013	Abogado I	19.01.01.2.02	SP-ES		1		1	
014	Especialista Administrativo II	19.01.01.2.03	SP-ES		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					3	1	2	

DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANOS DE ASESORAMIENTO								
4,1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Asesoría Jurídica								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
015	Gerente	19.01.01.4.01	EC	F-3	1	1		1
016	Abogado II	19.01.01.4.02	SP-EJ		1	1		
017	Secretaría II	19.01.01.4.03	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					3	2	1	
4,2 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Planificación y Presupuesto								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
018	Gerente	19.01.01.4.04	EC	F-3	1	1		1
019	Secretaría II	19.01.01.4.05	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
4.2.1 Subgerencia de Presupuesto								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
020	Subgerente	19.01.01.4.06	EC	F-2	1	1		1
021	Especialista Administrativo II	19.01.01.4.07	SP-ES		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
4.2.2 Subgerencia de Planificación y Racionalización								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
022	Subgerente	19.01.01.4.08	SP-DS	F-2	1	1		1
023	Especialista en Racionalización III	19.01.01.4.09	SP-EJ		1	1		
024	Economista III	19.01.01.4.10	SP-ES		1	1		
025	Asistente Administrativo	19.01.01.4.11	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					4	4	0	
4.2.3 Subgerencia de Informática y Sistemas								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
026	Subgerente	19.01.01.4.12	EC	F-2	1	1		1
027	Técnico Administrativo I	19.01.01.4.13	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
V. DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANOS DE APOYO								
5,1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Procuraduría Pública Municipal								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
028	Procurador Público Municipal	19.01.01.5.01	EC	F-3	1	1		1
029	Técnico Administrativo II	19.01.01.5.02	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
5,2 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Secretaría General								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
030	Secretario General	19.01.01.5.03	EC	F-3	1	1		1
031	Secretaría II	19.01.01.5.04	SP-AP		1	1		
032	Dir. de Sist. Administrativo I	19.01.01.5.05	SP-EJ		1	1		
033	Registrador Civil I	19.01.01.5.06	SP-AP		1	1		
034	Técnico administrativo I	19.01.01.5.07	AP-AP		1	1		
035	Dir. de Sist. Administrativo I	19.01.01.5.08	SP-EJ		1	1		
036	Técnico en Archivo I	19.01.01.5.09	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					7	6	1	

5,3 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Administración y Finanzas								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
037	Gerente	19.01.01.5.10	EC	F-3	1	1		1
038	Secretaria II	19.01.01.5.11	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	1	1	
5.3.1 Subgerencia de Tesorería								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
039	Subgerente	19.01.01.5.12	EC	F-2	1	1		1
040	Recaudador II	19.01.01.5.13	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	1	1	
5.3.2 Subgerencia de Contabilidad								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
041	Subgerente	19.01.01.5.14	EC	F-2	1	1		1
042	Contador II	19.01.01.5.15	SP-EJ		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
5.3.3 Subgerencia de Recursos Humanos								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
043	Subgerente	19.01.01.5.16	SP-DS	F-2	1	1		1
044	Asistente Administrativo II	19.01.01.5.17	SP-AP		1	1		
045	Especialista Administrativo I	19.01.01.5.18	SP-ES		1	1		
046	Tecnico Administrativo I	19.01.01.5.19	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					4	3	1	
5.3.4 Subgerencia de Logística y Marguesi de Bienes								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
047	Subgerente	19.01.01.5.20	EC	F-2	1	1		1
048	Especialista Administrativo II	19.01.01.5.21	SP-ES		1	1		
049	Asistente Administrativo II	19.01.01.5.22	SP-AP		1		1	
50-51	Tecnico Administrativo I	19.01.01.5.23-24	SP-AP		2	2		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					5	4	1	
VI. DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANOS DE LINEA								
6,1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Infraestructura								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
052	Gerente	19.01.01.6.01	EC	F-3	1	1		1
053	Secretaria II	19.01.01.6.02	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	1	1	
6.1.1 Subgerencia de Planificación y Desarrollo Territorial								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
054	Subgerente	19.01.01.6.03	SP-DS	F-2	1	1		
055	Especialista Administrativo I	19.01.01.6.04	SP-EJ		1	1		
056	Arquitecto III	19.01.01.6.05	SP-ES		1	1		
57-59	Técnico Administrativo I	19.01.01.6.06-08	SP-AP		3	3		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					6	6	0	

6.1.2 Subgerencia de Inversión en Infraestructura								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
060	Subgerente	19.01.01.6.09	EC	F-2	1	1		1
061	Ingeniero III	19.01.01.6.10	SP-ES		1		1	
062	Dibujante I (Topografo)	19.01.01.6.11	SP-AP		1		1	
063	Técnico Administrativo II	19.01.01.6.12	SP-ES		1	1		
064	Ingeniero I (Mantenimiento)	19.01.01.6.13	SP-ES		1		1	
065	Ingeniero II	19.01.01.6.14	SP-ES		1	1		
066	Contador II	19.01.01.6.15	SP-ES		1		1	
067	Director de Sistema admin. I	19.01.01.6.16	SP-EJ		1	1		
068	Operador de Equipo Pesados I	19.01.01.6.17	SP-AP		1	1		
69-71	Chofer Operador	19.01.01.6.18-20	SP-AP		3	2	1	
072	Técnico Administrativo I	19.01.01.6.21	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					13	8	5	
6.2.3 Subgerencia de Estudios Pre inversion (EPI)								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
73	Subgerente	19.01.01.6.22	EC	F-3	1	1		1
74	Ingeniero I	19.01.01.6.23	SP-ES		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	1	1	
6.2 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Servicio Públicos								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
75	Gerente	19.01.01.6.24	EC	F-3	1	1		1
76	Secretaria II	19.01.01.6.25	SP-AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	1	1	
6.2.1 Subgerencia de Medio Ambiente								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
77	Subgerente	19.01.01.6.26	SP-DS	F-2	1	1		
78	Ingeniero I (ambiental)	19.01.01.6.27	AP-ES		1	1		
79	Tecnico Administrativo III	19.01.01.6.28	AP		1	1		
80-82	Chofer	19.01.01.6.29-31	AP		3	2	1	
83	Asistente Administrativo I	19.01.01.6.32	AP		1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					7	5	2	
6.2.2 Subgerencia de Seguridad Ciudadana								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
84	Subgerente	19.01.01.6.33	EC	F-2	1	1		1
85	Especialista en Seguridad I	19.01.01.6.34	SP-ES		1	1		
86-140	Técnico en Seguridad II	19.01.01.6.35-89	SP-AP		55	55		
141-165	Técnico en Seguridad I	19.01.01.6.90-114	SP-AP		25	25		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					82	82	0	
6.2.3 Sub Gerencia de Gestion del Riesgo de Desastre								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
166	Sub Gerente	19.01.01.6.115	SP-DS	F-3	1	1		
167	Tecnico Administrativo I	19.01.01.6.116	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	

6,3 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Desarrollo Social								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
168	Gerente	19.01.01.6.117	EC	F-3	1	1		1
169	Secretaria II	19.01.01.6.118	SP-ES		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
6.3.1 Subgerencia de Programas Sociales y Participación Ciudadana.								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
170	Subgerente	19.01.01.6.119	EC	F-2	1	1		1
171	Tecnico en Prom. Social II	19.01.01.6.120	SP-ES		1	1		
172	Medico II	19.01.01.6.121	SP-ES		1	1		
173	Nutricionista III	19.01.01.6.122	SP-ES		1		1	
174-175	Asistente Social II	19.01.01.6.123	SP-ES		2	2		
176	Auxiliar en Nutricion	19.01.01.6.125	SP-AP		1	1		
177	Tecnico Administrativo II	19.01.01.6.126	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					8	7	1	
6.3.2 Subgerencia de Educación, Cultura, Deporte y Juventudes								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
178	Subgerente	19.01.01.6.127	EC	F-2	1	1		1
179	Especialista en Capacitacion II	19.01.01.6.128	SP-ES		1	1		
180	Tecnico en Biblioteca II	19.01.01.6.129	SP-ES		1	1		
181	Director de sistema administrativo I	19.01.01.6.130	SP-EJ		1	1		
182	Psicologo II	19.01.01.6.131	SP-AP		1	1		
183	Asistente Administrativo I	19.01.01.6.132	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					6	6	0	
6,4 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Desarrollo Económico								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
184	Gerente	19.01.01.6.133	EC	F-3	1	1		1
185	Secretaria II	19.01.01.6.134	SP-AP		1	1		
186	Director de Sistema admin. I	19.01.01.6.135	SP-EJ		1	1		
187	Especialista en Turismo	19.01.01.6.136	SP-ES		1		1	
188	Ing. Agronomo	19.01.01.6.137	SP-ES		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					5	4	1	
6.4.1 Subgerencia de Transporte y Vialidad								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
189	Subgerente	19.01.01.6.138	SP-DS	F-2	1	1		
190	Asistente Administrativo I	19.01.01.6.139	SP-AP		1	1		
191	Tecnico Administrativo I	19.01.01.6.140	SP-AP		1		1	
192	Especialista en Transito	19.01.01.6.141	SP-AP		1	1		
193-196	Inspector de Transporte II	19.01.01.6.142-146	SP-AP		4	1	3	
197-207	Inspector de Transporte I	19.01.01.6.146-156	SP-AP		11	10	1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					19	14	5	
6.4.2 Subgerencia de Comercialización.								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
208	Subgerente	19.01.01.6.157	EC	F-2	1	1		1
209	Medico Veterinario	19.01.01.6.158	SP-ES		1		1	
210	Tecnico en Comercialización I	19.01.01.6.159	SP-ES		1	1		
211	Ing. en Ciencias Agropecuarias I	19.01.01.6.160	SP-ES		1	1		
212-219	Policia Municipal	19.01.01.6.161-168	SP-AP		8	8		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					12	11	1	
6,5 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Administración Tributaria								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
220	Gerente	19.01.01.6.169	EC	F-3	1	1		1
221	Secretaria II	19.01.01.6.170	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	

6.5.1 Subgerencia de Recaudación								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
222	Subgerente	19.01.01.6.171	SP-DS	F-2	1	1		
223-224	Tecnico en tributacion I	19.01.01.6.172-173	SP-AP		2	2		
225	Especialista Administrativo I	19.01.01.6.174	SP-ES		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					4	4	0	
6.5.2 Sub Gerencia de Fiscalización								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
226	Subgerente	19.01.01.6.175	EC	F-3	1	1		1
227-228	Técnico Administrativo II	19.01.01.6.176-177	SP-AP		2	2		
229	Técnico Administrativo I	19.01.01.6.178	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					4	4	0	
6.5.3 Oficina de Ejecución Coactiva								
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	Nivel	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
230	Ejecutor Coactivo I	19.01.01.6.179	SP-ES		1	1		
231	Auxiliar Coactivo I	19.01.01.6.180	SP-AP		1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	
RESUMEN GENERAL								
	<i>Estructura</i>	<i>Ocupados</i>	<i>Previstos</i>		<i>Total</i>			
	<i>De Gobierno</i>	3	3		6			
	<i>Alta Dirección</i>	4	1		5			
	<i>Organo de Control Instituc</i>	1	2		3			
	<i>Organos de Asesoramient</i>	12	1		13			
	<i>Organos de Apoyo</i>	19	5		24			
	<i>Organos de Línea</i>	162	18		180			
	Totales,-	201	30		231			
		<i>Porcentaje</i>	<i>Totales</i>	<i>CAS</i>	<i>LEGAL</i>	<i>PROPU</i>	<i>Diferencia</i>	
	Previstas NO cubiertos	10%	296	170	30	30	0	
	Asesoramiento + Apoyo	20%	296	170	59	37	22	
	Cargos de confianza	5%	296	170	25	25	0	
	Empleados (+) Obreros	231+65	296	170	114			
	TOTAL CAP + CAS		496					

FUENTE: Oficina de RRHH del Municipio Provincial de Pasco – 2017.

Visión Global.

“Pasco, Provincia con mínimos niveles de pobreza y desnutrición, desarrolla actividades productivas, extractivas e industriales con tecnología limpia y responsabilidad social, aprovechando los recursos naturales, generando empleo e ingresos adecuados, con acceso a servicios de educación y salud de calidad, vivienda digna con servicios básicos, con el ejercicio pleno de sus derechos en forma concertada, dentro de un Estado democrático, participativo, descentralizado con identidad cultural fortalecida”.

Objetivos del milenio

- - Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- - Educación Universal
- - Igualdad entre los géneros
- - Reducir la mortalidad de los niños
- - Mejorar la salud materna
- - Combatir el VIH/SIDA
- - Sostenibilidad del Medio ambiente
- - Fomentar una asociación mundial.

1.1.3 EL LIDERATO

La presente investigación está sujeta, acerca del liderazgo que se practica en el Municipio Provincial de Pasco; este liderato como en todas las entidades públicas tiene dificultades. *“Generalmente se trata de las motivaciones en el capital humano; pero también de quienes los dirigen”*.

La Municipalidad Provincial de Pasco tiene como finalidad conducir el desarrollo provincial que comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional y ambiental a través de los planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el incremento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Tiene como misión organizar y conducir la gestión pública local de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas en el marco de las políticas

nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la provincia.

Y tiene como objetivos: Lograr el desarrollo integral de la Provincia mediante un conjunto de actividades consideradas en los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Alcanzar la consolidación del proceso de descentralización y desconcentración económica y administrativa a nivel local. Y conducir las acciones encaminadas a lograr el desarrollo sostenible para reducir la pobreza y extrema pobreza.

Cuenta con una Sub gerencia de Recursos humanos encargado de organizar, coordinar ejecutar y evaluar los procesos técnicos del sistema de personal, para lograr las funciones encomendadas cuenta con una estructura interna.

Dado la gran responsabilidad que tiene el Municipio Provincial Pasco, para lograr la misión y los objetivos locales debe contar con recursos humanos eficientes y eficaces, y esto debe lograrse mediante un buen liderazgo en la gestión de los recursos humanos y de esta manera propiciar a su capital humano un clima organizacional apropiado en aras de lograr la productividad laboral.

Con la finalidad de conocer la problemática de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco, hemos creído conveniente realizar un trabajo de investigación intitulado “Liderato en la gestión de los Recursos Humanos y su Influjo en el clima laboral en el Municipio Provincial de Pasco”

1.2. Delimitación de la Investigación:

1.2.1. Delimitación Espacial

El espacio geográfico que cubre la presente investigación es la que comprende el Municipio Provincial de Pasco.

1.2.2. Delimitación Temporal

El período de estudio está comprendido entre los meses de junio a octubre del 2018; mientras que la ejecución del estudio se realizó del primero de Junio al primero de octubre del 2018.

1.2.3. Delimitación Social

Se está considerando como población a los recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema Principal

¿De qué manera Influye el Liderato en la Gestión de Recursos Humanos en el Clima Organizacional del Municipio Provincial Pasco?

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el grado de relación entre el grado de satisfacción laboral respecto al reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el logro de las metas institucionales?
- b. ¿Cuál es la relación entre el nivel de liderato y el nivel de motivación de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco?
- c. ¿Cuál es la relación entre el nivel de liderazgo y el clima laboral de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco?

- d. ¿De qué manera se encuentra relacionada la actitud perceptiva y empático del director de recursos humanos con el clima laboral favorable en el Municipio Provincial de Pasco?

1.4. Formulación de Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la Influencia del Liderato en la Gestión de Recursos Humanos en el Clima Laboral del Municipio Provincial de Pasco

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar si existe relación entre el grado de relación entre el grado de satisfacción laboral respecto al reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el logro de las metas institucionales.
- b. Determinar la existencia de relación entre el nivel de liderazgo y el nivel de motivación de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.
- c. Conocer la existencia de relación entre el nivel de liderazgo y el clima laboral de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.
- d. Determinar de qué manera se encuentra relacionada la actitud perceptiva y empático del director de recursos humanos con el clima laboral favorable en el Municipio Provincial de Pasco

1.5. Justificación de la investigación

El Presente trabajo de investigación se justifica por las características mismas de gestión de liderazgo en la municipalidad provincial de Pasco. Es un estudio de investigación que determina el liderazgo de la clasificación, pertinencia, dirección, mando, autoridad, jefatura, dominio y gestión de los recursos humanos.

Además, hemos pretendido dar un aporte inicial de que el liderazgo tiene relación directa en la gestión de los recursos humanos; y sirve como aporte para otros trabajos similares de mayor profundidad que pueden realizarse posteriormente.

1.6. Limitación de la Investigación

No existen limitaciones; por que la institución donde hemos realizado nuestra investigación se ubica geográficamente en la región, y además hemos contado con el asesoramiento y orientación de nuestro asesor, un equipo técnico para la recolección de la información que se requiere y para complementar hemos recurrido a la biblioteca de la UNDAC.; por lo que ha sido factible la ejecución del trabajo de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio.

En el ámbito local se realizó la revisión de trabajos de investigación relacionados al tema en la biblioteca de la UNDAC, no se encontraron trabajos similares, en referencia de gestión municipal, solo existen trabajos relacionados a gobiernos regionales.

Así mismo a nivel nacional existen trabajos similares, pero no aplicados a la realidad de un Municipio Provincial, menos la de Pasco.

2.2. Bases Teóricas – Científicos

2.2.1. Impacto Social.

Es el punto de la acentuación, la señal, la huella que sobre el sistema económico deja, la posibilidad de una gestión eficiente. Esta gestión está relacionada a un conjunto de valores de los mismos actores, en la administración pública que impacta de manera positiva, para el bienestar de los usuarios.

2.2.2. Prácticas de Gestión Pública.

CENTRUM CATÓLICA Según: ANDINA/Difusión. (18:00 | Lima, may. 23.-2018.)

Planteó mejorar las prácticas de gestión pública en las regiones para avanzar en el índice de competitividad mundial, y en el cual hemos retrocedido en el último año, de manera que puedan atraer diversas inversiones.

La implementación de mejores prácticas de gestión pública en las regiones permitirá agilizar los procedimientos relacionados con el desarrollo de nuevas inversiones y, con ello, mejorar los indicadores de eficiencia estatal, sostuvo el profesor de Centrum Católica Graduate Business School, Rubén Guevara.

“Tenemos un proceso de descentralización que no marcha rápido como para permitir que las regiones, provincias y los distritos desarrollen competencias y capacidades iguales o superiores a las del gobierno central”, declaró a la Agencia Andina.

Sin embargo, comentó que en las provincias no se observan estos avances en términos generales. “Se necesita un programa de desarrollo de competencias y capacidades a nivel regional, provincial y distrital”, dijo.

Profesionalización. Guevara también dijo que con el apoyo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) se debe impulsar la profesionalización de la gestión pública. “El objetivo es que destaquen los profesionales que hacen carrera dentro de la gestión pública sin enfrentar el riesgo constante que genera el cambio de autoridades. Esto produce una gran ineficiencia en el Estado”, aseveró.

Agregó que esta práctica permitiría mejorar los resultados de los cuatro pilares que evalúa el ranking del IMD.

“Se generaría un círculo virtuoso para mejorar la eficiencia y la productividad del Gobierno en todas sus instancias, sean estas **nacionales regionales, provinciales y distritales**”, subrayó.

2.2.3. Liderazgo Empresarial.

El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional.

Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional "El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional.

El pretender ignorarlas en aras de las razones objetivas de negocios lleva al descalabro, ya que como bien dijo el filósofo Blas Pascal hace ya más de 300 años, el corazón tiene sus razones, que la razón no puede comprender. Por lo general se acepta que el manejo de las emociones es el resultado de las experiencias individuales, lo que se implica el ensayo y error que a veces conlleva a un enorme desgaste personal. Lo anterior nos lleva a la consideración concepto de inteligencia emocional, útil para explicar y enfrentar las exigencias de la vida cotidiana. Anteriormente las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose esta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas.

Posteriormente ante el hecho de que el cociente intelectual no es necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones.

2.2.4. Cultura Organizacional

ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999.

El autor se refiere que la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización. A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa.

La Cultura Organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”.

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

GRANELL H.; “Éxito Gerencial y Cultura”; Ed. IESA; Caracas, 2005; Pág.2.

La autora de este libro nos dice que la cultura, es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “... valores, creencias, actitudes y conductas.”

CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración” Ed. McGraw- Hill; México; 2004.

El autor describe en su libro que Es “... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

GARCÍA S.; DOLAN S.; “La dirección por Valores”; Ed. McGraw-Hill; España; 2001

Los autores de este libro se refieren que la cultura se presenta como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un

entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

2.2.5. El Conflicto en las Organizaciones.

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima laboral.

ROBBINS, Stephen P.; op. Cit; pág. 25.

De acuerdo al autor llega a definirlo como un “proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima”. “El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción”.

ROBBINS, Stephen P.; op. Cit; pág. 25. 27

También nos dice el autor “Desde el punto de vista tradicional se debe evitar el conflicto porque indica un mal funcionamiento dentro de una organización.

Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma.

El más reciente punto de vista, el de la escuela interaccionista, postula que el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia”.

Este último punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización. Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas.

En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc.

Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales son muy diversos, la incompatibilidad psíquica son una fuente frecuente de conflictos interpersonales.

En todos se da la confluencia de causas externas e internas en proporción diferente en cada caso.

También, la acción de estas dos clases de causas da al conflicto un doble contenido, etc.

y el componente afectivo o emocional, consistente en los sentimientos de rechazo que se desarrollan entre las partes (cólera, desconfianza, resentimiento, miedo, rechazo).

Éste último componente, puede adoptar distintas formas: insatisfacción de necesidades personales, necesidades personales incompatibles y diferencias y semejanzas en el estilo personal.

Sin embargo, los conflictos tienden a proliferarse de tal modo que un conflicto predominantemente sustantivo tiende a generar sentimiento de rechazo y, por otro lado, un conflicto con un fuerte contenido afectivo tiende a generar desacuerdos. Para resolverlos hemos de atender a ambas clases de causas.

Todo conflicto tiende a engendrar otras concepciones, que pueden ser de varias formas:

- una o ambas partes pueden introducir otro problema sustantivo que tiene mayor legitimidad que el problema que realmente los separa.
- las partes implicadas en un conflicto emocional tienden a crear desacuerdos sustantivos que las ayudan a justificar sus sentimientos y a acentuar la separación entre las partes.
- los conflictos sustantivos pueden crear problemas emocionales debido a dos mecanismos, el primero es el de la necesidad de consistencia y el segundo está ligado a la táctica de la competencia, el debate y la negociación de diferencias sustantivas.

El conflicto es, en cierto modo inevitable, debido a la confluencia de las causas que acabamos de describir. Un conflicto no es necesariamente malo y destructivo. Un conflicto moderado puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste. Por otro lado, puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización.

Existen pruebas suficientes de que, en primer lugar, es más efectivo afrontar un conflicto que evitarlo y en segundo lugar el conflicto

interpersonal -entre personas, entre éstas y organizaciones o entre organizaciones- puede ser manejado provechosamente.

Hay muchos modos de abordar un conflicto que pueden definirse en término de dos dimensiones: el grado en que los protagonistas se esfuerzan por satisfacer sus intereses personales y el grado en que se esfuerzan por mantener una relación satisfactoria con la otra parte. Puede darse tanto en situaciones competitivas como cooperativas y no es necesariamente malo.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no están siempre en conflicto manifiesto. Durante períodos de tiempo el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

Es también de naturaleza dinámica, el problema alrededor del cual gira el conflicto modifica su mismo contenido. Puede estar en una situación de escalada -tendencia hacia un mayor grado de conflicto- o en una situación de desescalada -tendencia a decrecer-. Los factores que bloquean la confrontación son las exigencias del trabajo, las normas que rigen en la organización, el concepto de contenido o roles, la imagen pública, la percepción de la vulnerabilidad del otro, la percepción de la propia vulnerabilidad a la táctica del otro, el temor de no encontrar reciprocidad si se da un paro para la conciliación, las barreras físicas que impiden la interacción, entre otros.

2.2.6. Proceso de Conflicto.

ROBBINS, Stephen P.; op. Cit; pág. 25. 27

Además el autor nos dice del proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. Se han condensado estas condiciones en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

La comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas en oposición que surgen de dificultades semánticas, mala interpretación o malos entendidos, es decir “ruidos” en los canales de comunicación.

Uno de los grandes mitos, en que la mayoría de nosotros creemos, es que la mala comunicación es la razón principal de conflicto.

Usamos el término estructura para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los diversos grupos.

En cuanto al tamaño por ejemplo mientras más grande sea un grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor será la probabilidad de que estalle.

También cuando los grupos dentro de un Organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento del conflicto.

Cuando el estilo de liderazgo es cerrado incrementa el potencial del conflicto.

Demasiada dependencia en la participación también puede estimularlo. Algunas investigaciones tienden a confirmar que la participación y el conflicto están altamente correlacionados, al parecer, debido a que la participación alienta o estimula el surgimiento de diferencias, provocando conflicto.

Las variables personales son los valores de cada persona y las características de personalidad tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Existen evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad (individuos autoritarios y dogmáticos, individuos con baja autoestima, etc.) pueden llevar a crear un conflicto.

Etapa II: Conocimiento y personalización

Como señalamos anteriormente, es necesario que el conflicto sea percibido por las partes como tal, sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido, no significa que está personalizado.

Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Aquí, vemos, como las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Esta etapa es importante porque es donde tienden a definirse los temas de conflicto, este es el punto en el proceso en que las partes deciden en

qué consiste el conflicto. Aquí, tiene importancia la definición del conflicto porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles.

Etapa III: Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y en su comportamiento abierto.

Son decisiones para actuar en una forma determinada frente a un conflicto.

Muchos de los conflictos se agravan porque una parte incluye atribuciones equivocadas a la otra.

Suele haber una contradicción entre el comportamiento y las intenciones; ya que el comportamiento no siempre refleja las intenciones de una persona.

Se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflicto ellas son: competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y arregla con concesiones.

Etapa IV: Comportamiento

Este es el momento donde el conflicto se hace visible. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Estos comportamientos son intentos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Ello es un proceso dinámico de interacciones.

Si un conflicto es disfuncional las partes pueden, para su resolución, usar distintas técnicas que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto, ejemplo: solución de problemas, metas súper ordinales, etc., y para la estimulación del conflicto, cuando éste es

demasiado bajo y necesita ser incrementado, se utiliza la comunicación, incorporación de personas externas, entre otras.

Etapa V: Resultados

Los resultados pueden ser funcionales o disfuncionales:

- Resultados funcionales: el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones; estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

No sólo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones conflictivas sino también indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad.

La diversidad cultural proporciona beneficios en las organizaciones, esta heterogeneidad entre los miembros de un grupo puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros.

- Resultados disfuncionales: una oposición no controlada fomenta el descontento, ayuda a disolver los lazos comunes y con el tiempo lleva a la destrucción del grupo, pudiendo reducir la efectividad del mismo. Éstos son ejemplos de las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de una organización.

Otras consecuencias son el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de lucha interna entre los miembros. Como caso extremo el

conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y ser una amenaza para su supervivencia.

Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo, es decir, funcional.

2.2.7. Clima Laboral.

BRUNET, Luc, “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México.

El autor nos menciona desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

GONÇALVES, Alexis P., “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet.

De acuerdo al autor de la obra nos dice: “El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los

trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos

permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejan dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos. Haremos mención, por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en

organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales.

LAZARUS, Richard; “Estrés y procesos cognitivos”; Ed. Martínez Roca; Barcelona; 2004.

El autor opina que estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.

Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima.

BRUNET, Luc.; op. Cit.

El autor nos dice que la interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus

variantes:

1) Clima de Tipo Autoritario

1.1. Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2) Clima de Tipo Participativo

2.1. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

2.2. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

2.2.8. Calidad de Vida Laboral.

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de

personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw-Hill, 1999, Pág.275.

El autor se refiere a reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el

nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

2.2.9. Satisfacción Laboral.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los

individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Ed. Trillas, México DF, 1971, Pág. 323

El autor nos dice que la satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos

humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas y el compromiso organizacional, grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo

una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

2.2.10. Aspectos del Clima Laboral.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral".

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

1. ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

a. LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos.

Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal

para dirigir al grupo. Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión.

Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del

liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además, es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten,

detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (empowerment)”

Así el concepto de empowerment “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización, aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. “Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana, en otras palabras, implica liberar poderes que las personas ya tienen.

Empowerment es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada, aunque no siempre bien usada.

Es la asignación de tareas que un jefe da a sus empleados, pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

2.2.11. Gestión de Recursos Humanos

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiéndolo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría

decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

De esta definición se desprende lo siguiente:

1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
3. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
4. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

2.3. Definición de términos básicos

1. Clima organizacional:

Condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

2. Líder

Son estrategias que aprovechan oportunidades que Otros ignoran, pero "también se preocupan apasionadamente con el detalle, todas las

pequeñas realidades fundamentales que pueden hacer o estropear los planes más grandes.

3. Recursos humanos

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores del Gobierno Regional.

4. Gerentes

Son los ejecutivos del más alto nivel de una empresa pública o privado que ocupan cargos gerenciales.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

El Liderato en la Gestión de Recursos Humanos influye en el Clima Laboral en el Municipio Provincial de Pasco en forma positiva.

2.4.2 Hipótesis específicas

H₁ El grado de satisfacción laboral se encuentra relacionado con el reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el logro de las metas.

H₂ Existe relación entre el Nivel de liderato y el nivel de motivación de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

H₃ Existe relación entre el nivel de liderazgo y el clima laboral de los recursos humanos en el Municipio Provincial Pasco.

H₄ La actitud perceptiva y empático del director de recursos humanos se encuentra relacionado con el clima laboral favorable en el Municipio Provincial de Pasco.

2.5 Identificación de Variables

Variable Independiente

X. Liderato en gestión de Recursos Humanos

Variable Dependientes

Y. Clima Laboral

2.6 Definición Operacional de variables e indicadores

Cuadro No. 05

Operacionalización de Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
V.1		
Liderato en gestión de Recursos Humanos	Liderazgo transformacional.	Motivación a los jefes de recursos humanos
V.2		
Clima Laboral	Trabajo en equipo.	Interés en los jefes de área para estimular a sus personales a cargo. Llegar a formar un excelente equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia, 2018

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Para el presente desarrollo de nuestro trabajo de investigación se ha utilizado las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, siguiendo el proceso de una investigación científica que son adecuados y aplicados al área de recursos humanos, por lo tanto, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: investigación “aplicada”, en razón que se apoya en conocimientos relacionados al liderazgo en la gestión y su influjo en el clima laboral.

El tiempo de ocurrencia de nuestra investigación es retrospectiva, según el periodo y su secuencia es del 2012 al 2017.

3.2. Métodos de Investigación

El método de la investigación es analítica y retrospectiva, durante el periodo de cinco años; y como métodos particulares el inductivo y deductivo.

a). Método Inductivo

Esto es debido a que abordamos el fenómeno desde hechos particulares llegando a una teoría general.

b). Método Deductivo

Esto es debido a que analizamos los problemas, (sus causas), mediante el método de contraste. Las variables de la hipótesis han sido contrastadas con datos obtenidos de la realidad.

3.3. Diseño de investigación

Como estrategia para el desarrollo de la investigación se utilizó el diseño transversal. Pues la obtención de los datos se ha realizado una sola vez en la Municipalidad Provincial de Pasco.

3.4. Población y Muestra

Población(N) El universo está comprendido por el área total de la población a investigar, está integrada por los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco.

Muestra(n) La unidad de análisis para la investigación es la sede central de la Municipalidad Provincial de Pasco, mediante la Información obtenida por la encuesta.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Las técnicas o herramientas que se utilizarán para la recolección de datos serán:
- La encuesta, que considera el uso del cuestionario de preguntas que estarán en función de las variables e indicadores definida por las hipótesis. Esta encuesta permite la recolección de información directa, proveniente de la muestra.
- Y como instrumento se utilizó el cuestionario tipo escalamiento de R. Likert.

3.6. Técnicas de procesamientos y análisis de datos

Se hizo a través de un sistema mecanizado apoyado por una computadora utilizando hojas de cálculo para hacer referencia, cuadros, gráficos y sus tabulaciones respectivas y para el análisis de datos se utilizó el Word Excel para realizar la prueba estadístico Chi cuadrado.

Una vez obtenida la información se procedió a la clasificación de la información para su codificación, tabulación, análisis estadístico, para obtener los resultados y se realizó la prueba de hipótesis haciendo uso del programa econométrico "J" cuadrada.

3.7. Tratamiento Estadístico

Los tratamientos de datos que se puedan aplicar será las de descriptiva y transversal.

Fórmula

$$n_0 = \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2}$$

$n = ?$ (Tamaño de la muestra)
 $N = 114$ (Tamaño de la población)
 $Z = 1.96$ (Nivel de confianza)
 $P = 0.5$ (Variabilidad positiva)
 $Q = 0.5$ (Variabilidad negativa)
 $E = 5\%$ (Margen de error)

$$n_o = \frac{114 (1.96)^2 0.5 0.5}{(114 - 1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = \frac{109.4856}{1.2429} = 88.08$$

Entonces $n_o =$ La muestra es **88** trabajadores

3.8. Orientación Ética

Los principios éticos en investigación tienen como objetivo apoyar el intercambio de información original con el fin de promover la construcción del conocimiento científico en las investigaciones sociales. Es por ello que se deben promover las buenas prácticas en base a normas éticas de elaboración de la tesis, su publicación y aporte a la sociedad. Cada tesis debe convertirse en un artículo sometido a revisión para su publicación.

Dentro de la presente investigación en lo posible se ha tratado de cumplir con los principios éticos de la investigación, como:

Honestidad: El investigador debe usar todos los recursos a su alcance que estén disponibles para alcanzar la fidelidad de los datos de información que se genere como producto de sus resultados y su trabajo intelectual.

Autonomía: En la elaboración de la investigación respetando la autonomía de los demás investigadores.

Difusión del Conocimiento: Los resultados de toda investigación deben ser enviados a publicar en todos los medios de comunicación, en revistas, en el repositorio de la universidad, a fin que sirva a la sociedad de forma clara, comprensible y útil.

Responsabilidad: Los investigadores son responsables de sus actos durante el proceso de investigación como de sus resultados bajo su autoría.

Transparencia: Se requiere objetividad, seriedad en las investigaciones en las universidades, a fin de promover transparencia y fidelidad en la información que se está reportando.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Descripción de trabajo en campo

El trabajo de campo consistió en la recopilación de la información referida a las variables que componen la hipótesis que estamos considerando en la investigación presente.

Finalizado la recolección de datos, se pasó a la clasificación y ordenamiento de la información con la finalidad de proceder a la sistematización de la información requerida; comenzando con cada una de las variables consideradas en cada hipótesis de trabajo y que luego serán utilizados en el análisis respectivo. Para el análisis correspondiente se elaboran sus respectivos cuadros y gráficos.

Municipio Provincial de Pasco es una institución descentralizada que busca el desarrollo de la Provincia de Pasco, y de la misma manera cuenta con una Subgerencia de Recursos Humanos, que es la encargada de administrar los recursos humanos de este organismo para cumplir con sus fines y objetivos. Para cumplir tales objetivos debe mantenerse el liderato de recursos humanos en esta entidad.

4.2. Presentación, análisis interpretación de resultados

4.2.1. Sobre el Liderato

Cuadro No- 1

Tipos de Liderato

Tipo de Liderato	Trabajadores del Municipio Provincial Pasco	
	Fi	%
Autocrático	0	0
Democrático	28	32
Paternalista	31	35
Carismático	29	33
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer el tipo o los tipos de liderato que práctica la subgerencia de recursos humanos del Municipio Provincial Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 32% de la muestra encuestada opinan que la Subgerencia de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco, practica un liderazgo del tipo Democrático.
2. Un 35% de la muestra encuestada opinan que la Subgerencia de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco, practica un liderazgo del tipo Paternalista.
3. Un 33% de la muestra encuestada opinan que la Subgerencia de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco, practica un liderazgo del tipo Carismático. Indudablemente la Subgerencia de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco practica un liderazgo mixto muy positivo como son Democráticos, paternalistas y carismáticos.

Figura No- 1

Tipo Liderazgo

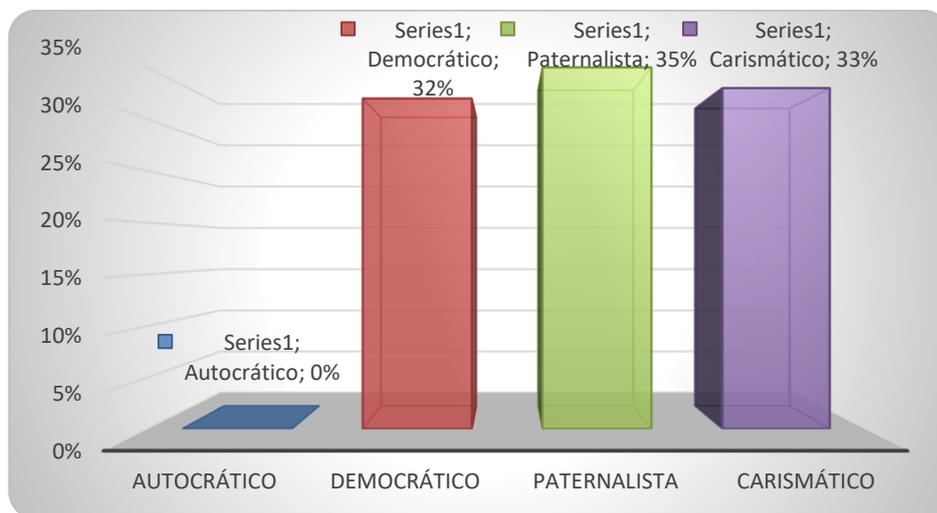


Grafico del cuadro No-1

4.2.2 Responsabilidad de Metas

Cuadro No- 2

Responsabilidad de las metas

Alternativas	Trabajadores del Municipio		
	Provincial de Pasco		
	Fi	%	
Totalmente de acuerdo	0	0	
De acuerdo	56	64	
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	0	0	
En desacuerdo	15	17	
Totalmente en desacuerdo	17	19	
	Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad de las metas institucionales, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 64% de la muestra encuestada afirman que están de acuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad de las metas institucionales.

2. Un 17% de la muestra encuestada afirman que están En desacuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad de las metas institucionales.

3. Un 19% de la muestra encuestada afirman que están Totalmente en desacuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad de las metas institucionales.

Entonces podemos concluir que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad de las metas institucionales.

Figura No- 2

Responsabilidad de las metas

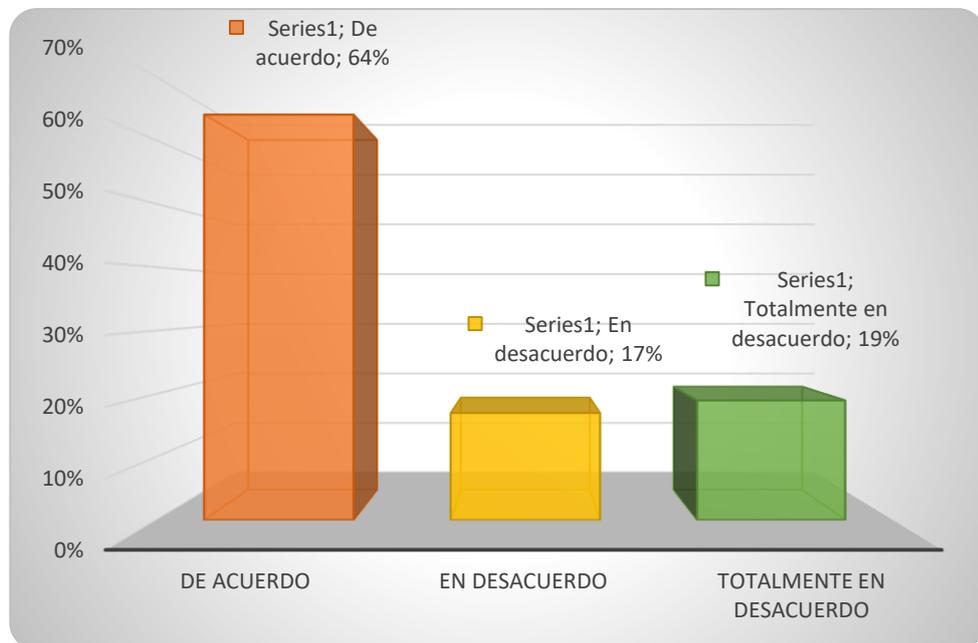


Grafico del cuadro No- 2

4.2.3 Responsabilidad del desempeño de los trabajadores

Cuadro No- 3

Responsabilidad del desempeño de los trabajadores

Alternativas	Trabajadores del Municipio		
	Fi	%	
	Provincial de Pasco		
Totalmente de acuerdo	0	0	
De acuerdo	39	45	
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	16	18	
En desacuerdo	17	19	
Totalmente en desacuerdo	16	18	
	Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con el propósito de conocer si el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 45% de la muestra encuestada afirman que están de acuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores.
2. Un 18% de la muestra encuestada afirman que No están Ni de acuerdo ni en desacuerdo el subgerente de recursos humanos del Municipio

Provincial de Pasco asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores.

3. Un 19% de la muestra encuestada afirman que están En desacuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores.

4. Un 18% de la muestra encuestada afirman que están Totalmente en desacuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores.

Entonces podemos generalizar que más de la mitad de los trabajadores encuestados opinan que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, No asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores.

Esto demuestra que el Subgerente de Recurso Humanos no demuestra un liderazgo totalmente democrático, porque en el momento de afrontar problemas no brinda apoyo a sus trabajadores.

Figura No- 3

Responsabilidad del desempeño de los trabajadores

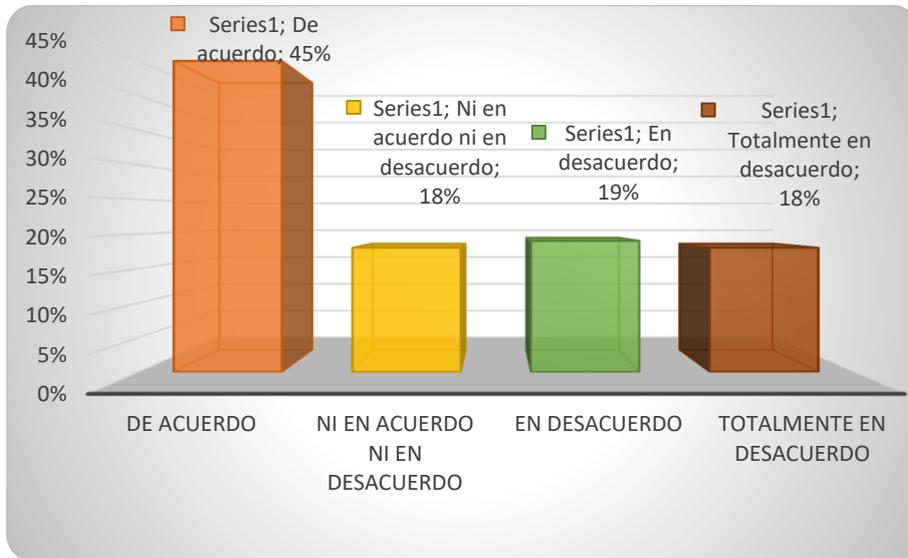


Grafico del cuadro No- 3

4.2.4 Soluciona Conflictos Laborales.

Cuadro No- 4

Soluciona conflictos laborales

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Fi	%
	Provincial de Pasco	
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	28	32
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	31	35
En desacuerdo	15	17
Totalmente en desacuerdo	14	16
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 32% de la muestra encuestada afirman que están de acuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato.

2. Un 35% de la muestra encuestada afirman que No están Ni de acuerdo ni en desacuerdo el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato.

3. Un 17% de la muestra encuestada afirman que están En desacuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato.

4. Un 16% de la muestra encuestada afirman que están Totalmente en desacuerdo que el subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato.

Entonces podemos generalizar que más de la mitad de los trabajadores encuestados opinan que el Subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco No asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato.

Esto demuestra que el Subgerente de Recurso Humanos no tiene interés en solucionar los problemas laborales.

Figura No- 4

Soluciona conflictos laborales

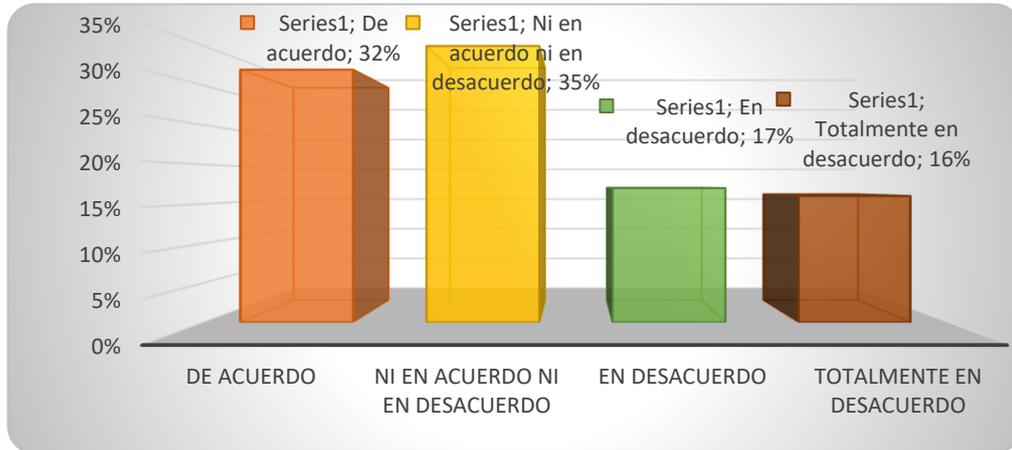


Grafico del cuadro No- 4

4.2.5 Cumplimiento de Funciones.

Cuadro No-5

Cumplimiento de funciones

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Fi	%
Siempre	28	32
A veces	18	20
Nunca	42	48
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el Subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, cumple su función a cabalidad con mayor trabajo que lo normal, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 32% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco Siempre cumple su función a cabalidad con mayor trabajo que lo normal.
2. Un 20% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco A veces cumple su función a cabalidad con mayor trabajo que lo normal.
3. Un 48% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco Nunca cumple su función a cabalidad con mayor trabajo que lo normal. Entonces podemos afirmar que existe un alto porcentaje (48%) que el Subgerente de recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco No cumple su función a cabalidad con mayor trabajo que lo normal.

4.2.6 Reconocimiento y Estimulo.

Cuadro No-6

Alternativas	Reconocimiento y estímulo	
	Trabajadores del Municipio Provincial de Pasco	
	Fi	%
Siempre	0	0
A veces	31	35
Nunca	57	65
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si por el logro de las metas institucionales los trabajadores reciben el reconocimiento y estímulo a la oportunidad de asumir cargos de mayor jerarquía, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 35% de la muestra encuestada afirman A veces por el logro de las metas institucionales los trabajadores reciben el reconocimiento y estímulo a la oportunidad de asumir cargos de mayor jerarquía.
2. Un 65% de la muestra encuestada afirman Nunca por el logro de las metas institucionales los trabajadores reciben el reconocimiento y estímulo a la oportunidad de asumir cargos de mayor jerarquía.

Entonces podemos afirmar que existe un alto porcentaje (65%) que No Reciben los trabajadores el reconocimiento y estímulo a la oportunidad de asumir cargos de mayor jerarquía por el logro de las metas institucionales.

Figura No- 6

Reconocimiento y estímulo

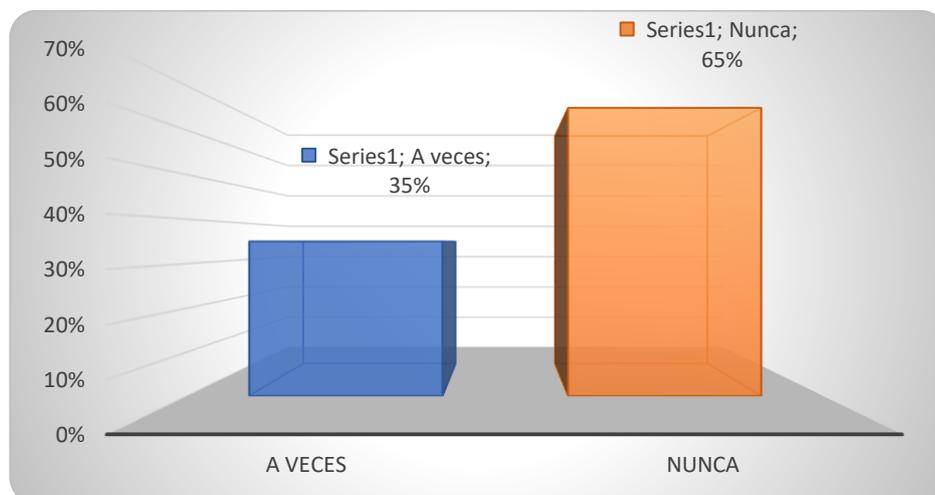


Grafico del cuadro No- 6

4.2.7 ¿Cómo se siente usted con el nivel de liderato del subgerente de recursos humanos?

Cuadro No-7

Nivel de liderato del subgerente

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Muy satisfecha	0	0
Satisfecha	42	48
Insatisfecha	14	16
Muy insatisfecha	32	36
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN: Con la finalidad de conocer cómo se sienten los trabajadores con el nivel de liderazgo del Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 48% de la muestra encuestada afirman que se siente Satisfecha con el nivel de liderato del Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco.
2. Un 16% de la muestra encuestada afirman que se siente Insatisfecha con el nivel de liderazgo del Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco.
3. Un 36% de la muestra encuestada afirman que se siente Muy Insatisfecha con el nivel de liderazgo del Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco.

Figura No- 7
Reconocimiento y estímulo

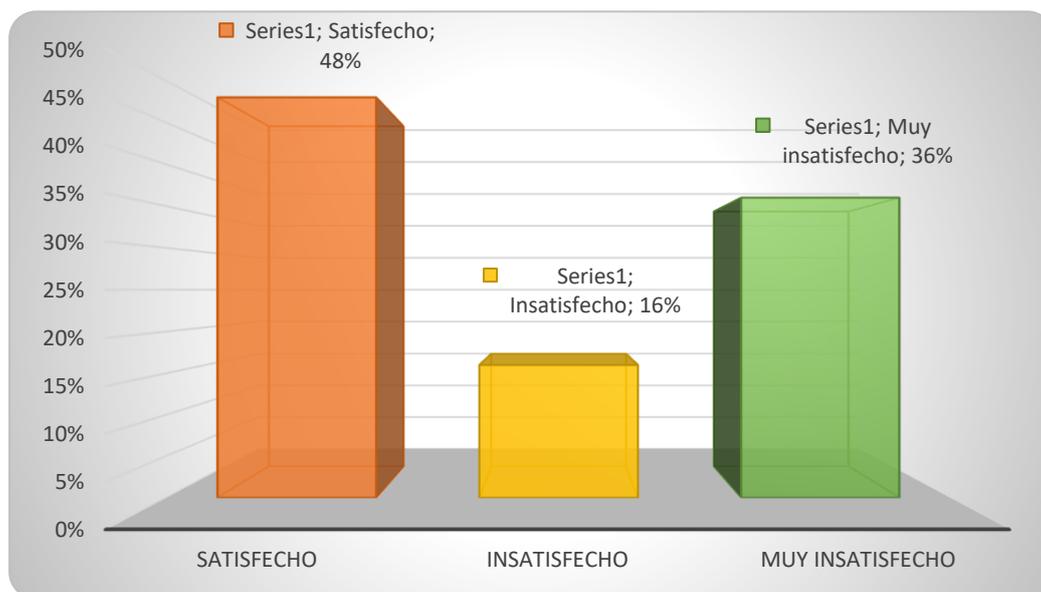


Grafico del cuadro No- 7

4.2.8 El Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco conoce los objetivos y metas institucionales.

Cuadro No-8

Objetivos y metas institucionales

Alternativas	Trabajadores del Municipio Provincial de Pasco	
	Fi	%
Si	18	20
No	29	33
No opina	41	47
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de saber, si el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, conoce los objetivos y metas institucionales, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 20% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, Conoce los objetivos y metas institucionales.
2. Un 33% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, No conoce los objetivos y metas institucionales.
3. Un 47% de la muestra encuestada No opinan sobre la interrogante ¿El Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, conoce los objetivos y metas institucionales? Entonces podemos afirmar que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio provincial de Pasco, conoce muy poco sobre los objetivos y metas institucionales.

Figura No- 8

Objetivos y metas institucionales

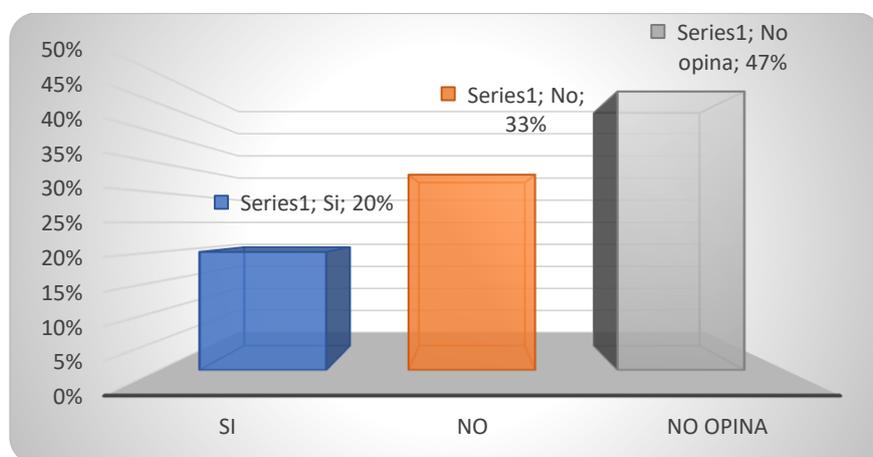


Gráfico del cuadro No- 8

4.2.9 El Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco enfoca su esfuerzo y la de sus trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Cuadro No-9

Logro de objetivos y metas institucionales

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Siempre	0	0
Casi siempre	44	50
A veces	29	33
Nunca	15	17
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de saber, si el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco enfoca su esfuerzo y la de sus trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 50% de la muestra encuestada afirman que Casi siempre el Subgerente de Recursos humanos del Municipio provincial de Pasco, enfoca su esfuerzo y la de sus trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales.
2. El 33% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, A veces enfoca su esfuerzo y la de sus trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales.

3. Un 17% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, nunca enfoca su esfuerzo y la de sus trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Entonces podemos afirmar que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, casi siempre enfoca su esfuerzo y la de sus trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Figura No- 9

Logro de objetivos y metas institucionales

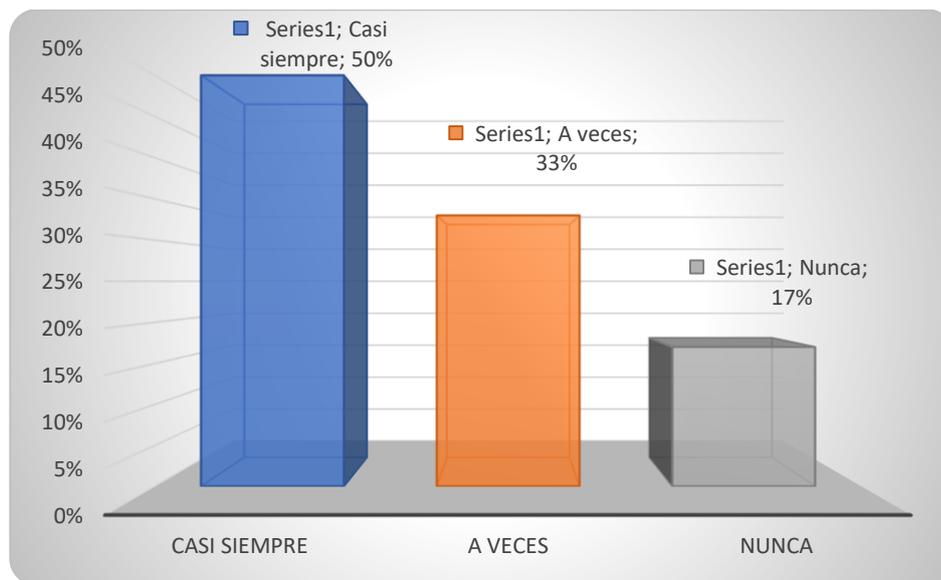


Grafico del cuadro No- 9

4.2.10 El Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco, es perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen.

Cuadro No-10

Perceptivo o empático

Alternativas		Trabajadores del Municipio	
		Provincial de Pasco	
		Fi	%
Mucho		14	16
Poco		30	34
Nada		30	34
No opina		14	16
	Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco es perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco es Muy perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen.
2. Un 34% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco es Poco perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen.
3. Un 34% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco es Nada perceptivo

o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen.

4. Un 16% de la muestra encuestada a la afirmación que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco es perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen, No opinan sobre esta opinión.

Entonces podemos afirmar que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, es Muy poco perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen.

Figura No- 10

Perceptivo o empático

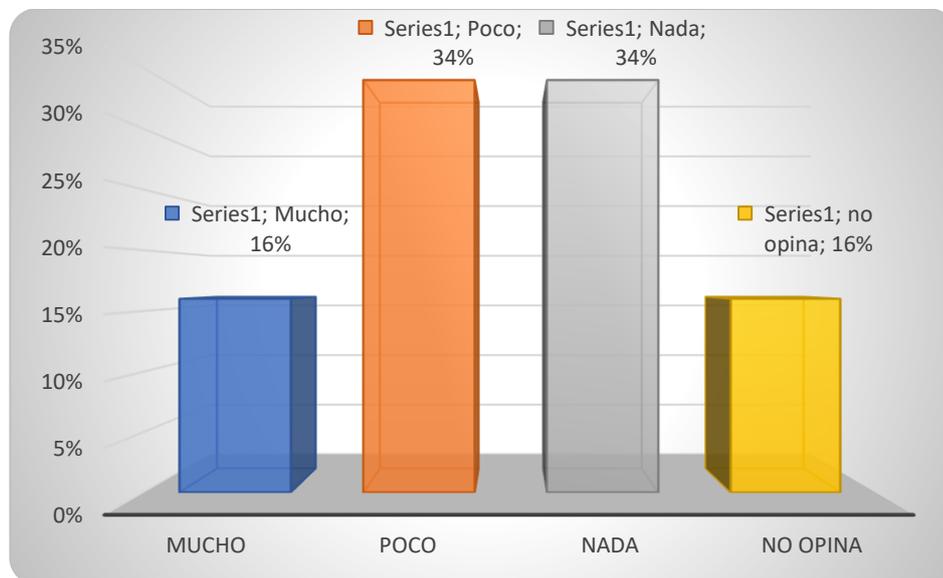


Grafico del cuadro No- 10

4.2.11 El subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene la capacidad de objetividad cuando se presentan problemas y considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.

Cuadro No-11

Capacidad de objetividad

Alternativas	Trabajadores del Municipio Provincial de Pasco	
	Fi	%
Mucho	0	0
Poco	44	50
Nada	44	50
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene la capacidad de objetividad cuando se presentan problemas y considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 50% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene Poca capacidad de objetividad cuando se presentan problemas y considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.
2. Un 50% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, No tiene capacidad

de objetividad cuando se presentan problemas y considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.

Entonces podemos afirmar que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene muy poca capacidad de objetividad cuando se presentan problemas y considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.

Figura No- 11

Capacidad de objetividad

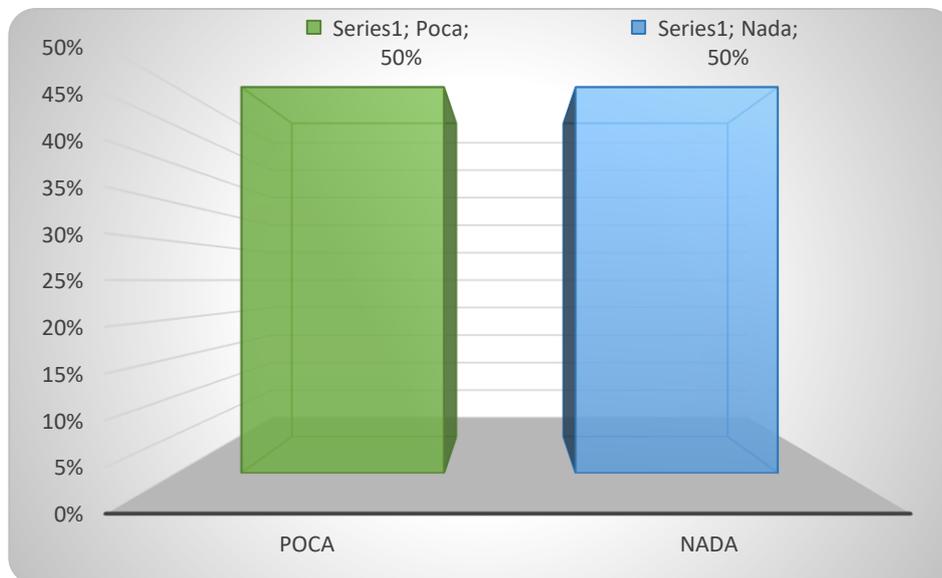


Grafico del cuadro No- 11

4.2.12 El Subgerencia de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.

Cuadro No-12

Capacidad para transmitir y recibir información

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	15	17
De acuerdo	30	34
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	16
En desacuerdo	15	17
Totalmente en desacuerdo	0	0
No opina	14	16
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el Subgerencia de Recursos humanos del Municipio provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 17% de la muestra encuestada afirman que están Totalmente de acuerdo que el Subgerencia de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.

2. Un 34% de la muestra encuestada afirman que están De acuerdo que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.

3. Un 16% de la muestra encuestada afirman que No están Ni de acuerdo ni en desacuerdo que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.

4. Un 17% de la muestra encuestada afirman que están En desacuerdo que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.

5. Un 16% de la muestra encuestada No opinan respecto a la opinión que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.

Esto demuestra que según los encuestados están Totalmente de acuerdo o de acuerdo en un 51% que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores

Figura No- 12

Capacidad para transmitir y recibir información

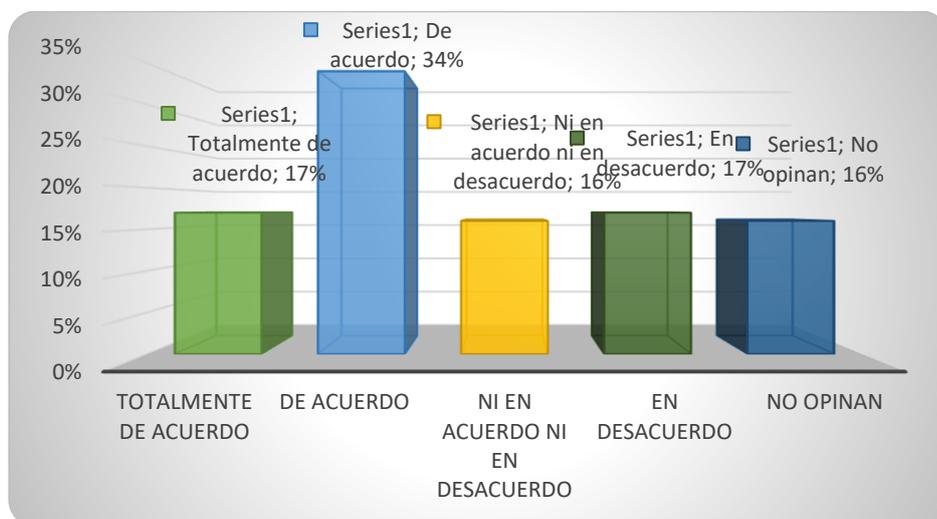


Grafico del cuadro No- 12

4.2.13 El Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco tiene capacidad para motivar a sus trabajadores

Cuadro No-13

Capacidad de motivación

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Fi	%
	Provincial de Pasco	
Mucho	17	19
Poco	29	33
Nada	42	48
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN: Con la finalidad de conocer, si el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco tiene capacidad para motivar a sus trabajadores, aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 19% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco tiene Muy alta capacidad para motivar a sus trabajadores.

2. Un 33% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco tiene Poca capacidad para motivar a sus trabajadores.

3. Un 48% de la muestra encuestada afirman que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco No tiene capacidad para motivar a sus trabajadores.

Entonces podemos afirmar que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio Provincial de Pasco, tiene Muy Poca capacidad para motivar a sus trabajadores.

Figura No- 13

Capacidad para motivar

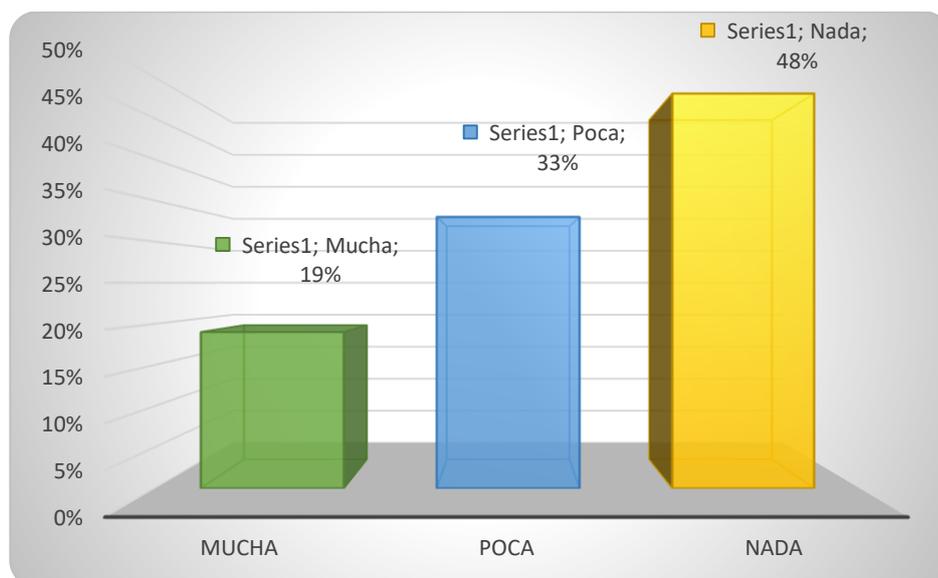


Grafico del cuadro No- 13

B. SOBRE CLIMA LABORAL

1. Cómo califica las condiciones físicas del área de su trabajo.

Cuadro No- 1

Condiciones físicas

Alternativas		Trabajadores del Municipio	
		Provincial de Pasco	
		Fi	%
Muy buena		0	0
Buena		14	16
Regular		58	66
Mala		16	18
	Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer las condiciones físicas del área de trabajo, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16% de la muestra encuestada califican las condiciones físicas del área de su trabajo como Buenas.
2. Un 66% de la muestra encuestada califican las condiciones físicas del área de su trabajo como Regular.
3. Un 18% de la muestra califican las condiciones físicas del área de su trabajo como Mala.

Entonces podemos afirmar que las condiciones físicas del área de trabajo donde laboran los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco es Regular.

Figura No- 1

Condiciones físicas del área de trabajo

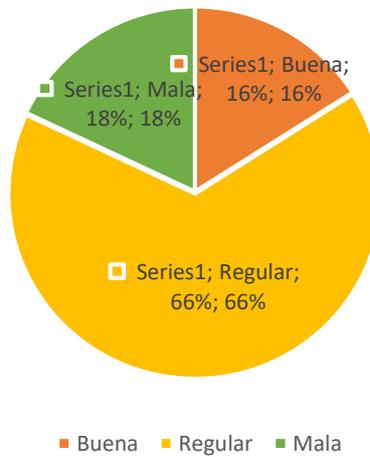


Grafico del cuadro No- 1

2. Cómo califica el clima laboral en esta institución.

Cuadro No- 2

Clima laboral.

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Fi	%
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Muy bueno	0	0
Bueno	15	17
Regular	57	65
Malo	16	18
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer el clima laboral en el Municipio Provincial de Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 17% de la muestra encuestada califican el clima laboral en el Municipio provincial de Pasco, como Buena.
2. Un 65% de la muestra encuestada califican el clima laboral en el Municipio Provincial de Pasco, como Regular.
3. Un 18% de la muestra califican el clima laboral en el Municipio Provincial de Pasco, como Mala.

Entonces podemos afirmar que el clima laboral en el Municipio Provincial de Pasco es Regular con tendencia a ser mala.

Figura No- 2
Clima laboral

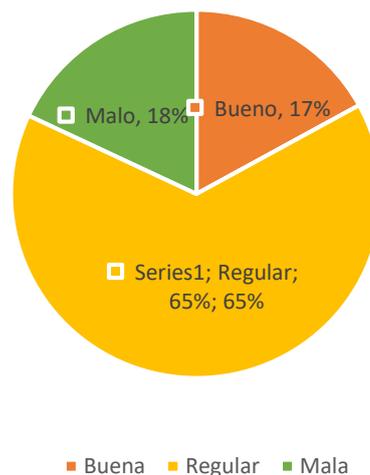


Grafico del cuadro No- 2

3. El Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco propicia un clima laboral favorable para sus trabajadores.

Cuadro No- 3

Clima laboral favorable propiciado por el director
de recursos humanos

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	25	29
Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	17	19
En desacuerdo	46	52
Totalmente en desacuerdo	0	0
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco propicia un clima laboral favorable para sus trabajadores, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 29% de la muestra encuestada califican que están **de** acuerdo que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco propicia un clima laboral favorable para sus trabajadores.
2. Un 19% de la muestra encuestada califican que no están **ni** en acuerdo, **ni** en desacuerdo que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco propicia un clima laboral favorable para sus trabajadores.

3. Un 52% de la muestra califican que están en desacuerdo que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco propicia un clima laboral favorable para sus trabajadores

Entonces podemos afirmar los trabajadores consideran mayoritariamente que el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco **no** propicia un clima laboral favorable para sus trabajadores.

Figura No- 3

Clima laboral favorable propiciada por el subgerente de recursos humanos

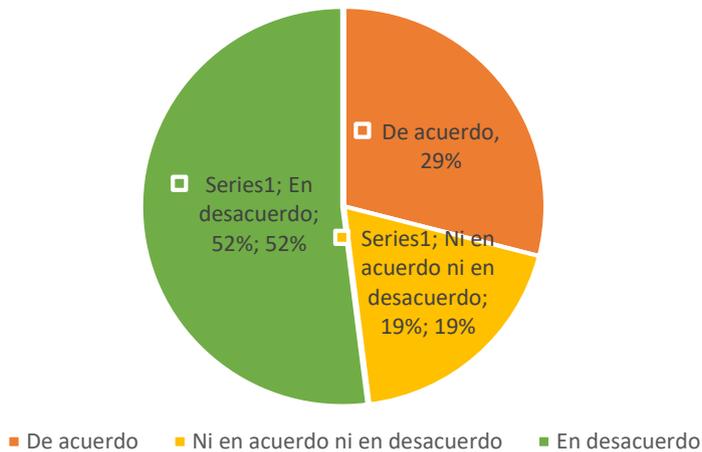


Gráfico del cuadro No- 3

4. Los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco tienen entusiasmo por su trabajo.

Cuadro No- 4

Los trabajadores tienen entusiasmo por su trabajo.

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	28	32
Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	15	17
En desacuerdo	45	51
Totalmente en desacuerdo	0	0
	Total	88
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco tienen entusiasmo por su trabajo, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 32% de la muestra encuestada califican que están de acuerdo que los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco tienen entusiasmo por su trabajo.
2. Un 17% de la muestra encuestada califican que no están **ni** en acuerdo, **ni** en desacuerdo que los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco tienen entusiasmo por su trabajo.
3. Un 51% de la muestra califican que están en desacuerdo que los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco tienen entusiasmo por su trabajo.

Entonces podemos afirmar los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco tienen poco entusiasmo por su trabajo.

Figura No- 4

Los trabajadores tienen entusiasmo por su trabajo.

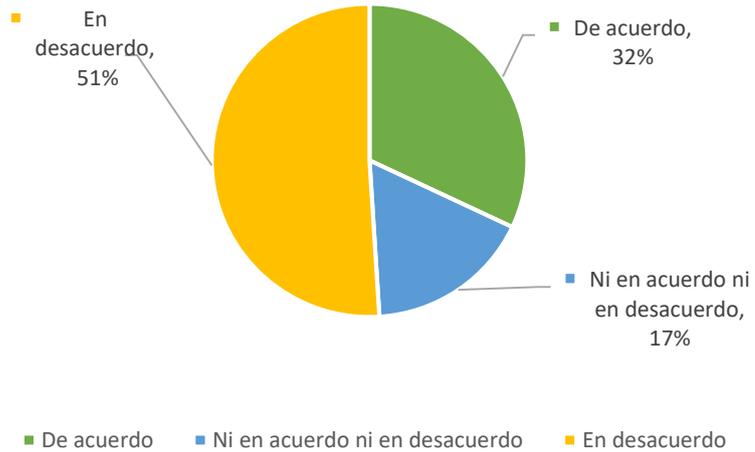


Grafico del cuadro No- 4

5. Cómo califica el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

Cuadro No- 5

Grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Fi	%
Alto	0	0
Medio	30	34
Bajo	58	66
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 34% de la muestra encuestada califican el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco, como Medio.
2. Un 66% de la muestra encuestada califican el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco, como Bajo.

Figura No- 5

Grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

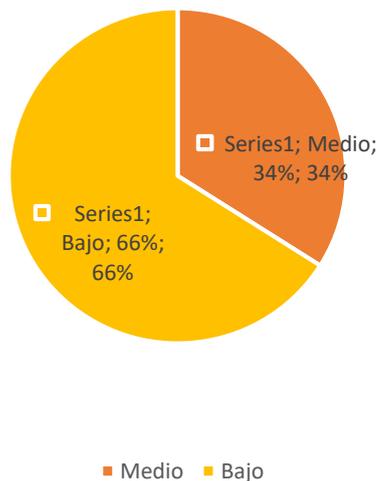


Gráfico del cuadro No- 5

6. Cómo califica la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

Cuadro No- 6

Actitud del trabajador frente a su propio trabajo

Alternativas	Trabajadores del Municipio		
	Provincial de Pasco		
	Fi	%	
Muy buena	14	16	
Buena	29	33	
Regular	45	51	
Mala	0	0	
	Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, la calificación sobre la actitud del trabajador frente a su propio trabajo del Municipio Provincial de Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16% de la muestra encuestada califican la actitud del trabajador frente a su propio trabajo del Municipio Provincial de Pasco como Muy Buena.
2. Un 33% de la muestra encuestada califican la actitud del trabajador frente a su propio trabajo del Municipio Provincial de Pasco como Buena.
3. Un 51% de la muestra encuestada califican la actitud del trabajador frente a su propio trabajo del Municipio Provincial de Pasco como Regular.

Entonces podemos afirmar la calificación sobre la actitud del trabajador frente a su propio trabajo del Municipio Provincial de Pasco entre buena y Regular.

Figura No- 6

Actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

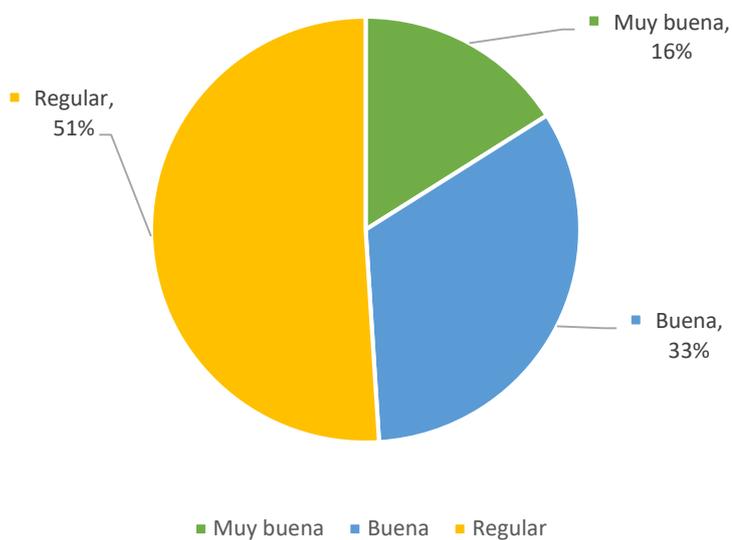


Grafico del cuadro No- 6

7. Cómo califica su relación interpersonal con el Subgerente de Recursos Humanos

Cuadro No- 7

Relación interpersonal con el Subgerente de Recursos Humanos

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Fi	%
	Provincial de Pasco	
Muy buena	0	0
Buena	31	35
Regular	57	65
Mala	0	0
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, la calificación sobre la Relación interpersonal con el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 35% de la muestra encuestada califican la Relación interpersonal con el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco como Buena.
2. Un 65% de la muestra encuestada califican la Relación interpersonal con el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco como Regular.

Entonces podemos afirmar la calificación sobre la Relación interpersonal con el Subgerente de Recursos Humanos del Municipio Provincial de Pasco es Regular.

Figura No- 7

Relación interpersonal con el Subgerente
de Recursos Humanos

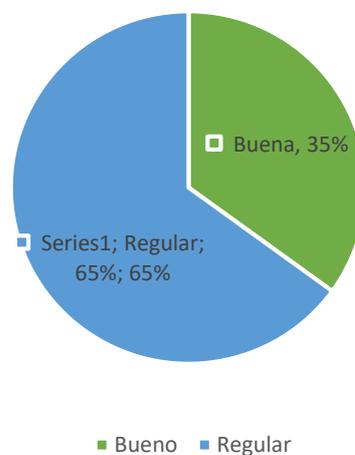


Gráfico del cuadro No- 7

8. Cómo califica su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.

Cuadro No- 8

Relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.

Alternativas	Trabajadores del Municipio		
	Provincial de Pasco		
	Fi	%	
Muy buena	15	17	
Buena	16	18	
Regular	57	65	
Mala	0	0	
	Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, la calificación sobre la Relación interpersonal entre compañeros de trabajo del Municipio Provincial Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 17% de la muestra encuestada califican la Relación interpersonal entre compañeros de trabajo del Municipio Provincial Pasco como Muy buena.
2. Un 18% de la muestra encuestada califican la Relación interpersonal entre compañeros de trabajo del Municipio Provincial de Pasco como Buena.
3. Por otra parte, el 65% de la muestra encuestada califican la Relación interpersonal entre compañeros de trabajo del Municipio Provincial de Pasco.

Entonces podemos afirmar la calificación sobre la Relación interpersonal entre los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco es Regular.

Figura No- 8

Relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.

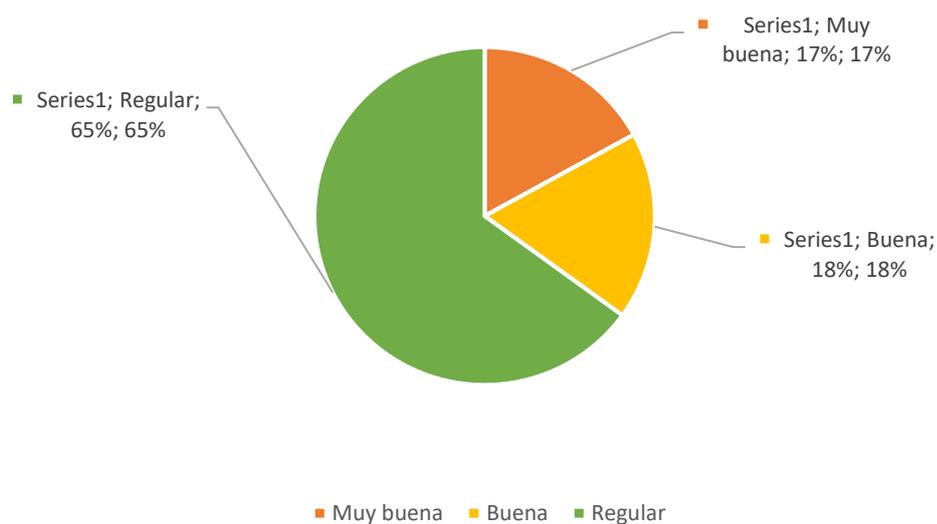


Grafico del cuadro No- 8

9. Cómo califica el nivel de motivación de los trabajadores.

Cuadro No- 9

Nivel de motivación de los trabajadores.

Alternativas	Trabajadores del Municipio	
	Provincial de Pasco	
	Fi	%
Muy buena	0	0
Buena	29	33
Regular	45	51
Mala	14	16
Total	88	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, la calificación sobre el Nivel de motivación de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco, se aplicó la encuesta respectiva; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 33% de la muestra encuestada califican el Nivel de motivación de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco como Buena.
2. El 51% de la muestra encuestada califican el Nivel de motivación de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco como Regular.
3. Un 16% de la muestra encuestada califican el Nivel de motivación de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco como Mala.

Entonces podemos afirmar la calificación sobre el Nivel de motivación de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco es Regular con tendencia negativa.

Figura No- 9

Nivel de motivación de los trabajadores

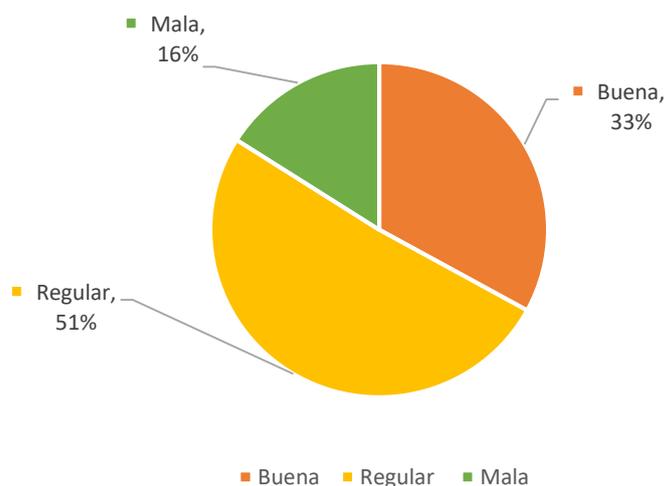


Gráfico del cuadro No- 9

4.3 Prueba de Hipótesis

La prueba de hipótesis en la presente investigación se realizó a través de la prueba de significancia, utilizando el estadístico de prueba Chi cuadrado.

4.3.1. Hipótesis específica No-1

H₀ El grado de satisfacción laboral No se encuentra relacionado con el reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el logro de las metas.

H₁ El grado de satisfacción laboral se encuentra relacionado con el reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el logro de las metas.

Cuadro No- 1

Reconocimiento y estímulo	Satisfacción laboral		
	Medio	Baja	Total
A veces	9	22	31
Nunca	21	36	57
Total	30	58	88

2. $\alpha = 0,05$

3. Estadístico de prueba.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} - X^2 [(F-1)(C-1)]$$

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Rec. estim.	Satisfacción laboral		
	Medio	Baja	Total
A veces	9	22	31
Nunca	21	36	57
Total	30	58	88

FRECUENCIA

ESPERADA

Masculino	10.5681818	20.4318182
Femenino	19.4318182	37.5681818

P-valor = 0.46033769

4. Regla de decisión: Si $p\text{-valor} \leq 0,05$, se rechaza la H_0

Si $p\text{-valor} > 0,05$, No se rechaza H_0

Toma de decisiones: Como $p\text{-valor} = 0.46033769 > 0,05$,

No se rechaza la H_0

Conclusión: Existe suficientes evidencias estadísticas a un nivel de $\alpha =$

0,05, Para concluir:

El grado de satisfacción laboral No se encuentra relacionado con el reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el logro de las metas.

4.3.2. Hipótesis específica No-2

H₀ No Existe relación entre el Nivel de liderazgo y el nivel de motivación de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

H₂ Existe relación entre el Nivel de liderazgo y el nivel de motivación de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

Cuadro No - 2

Nivel de liderazgo	Nivel de motivación de los trabajadores			
	Bueno	Regular	Malo	Total
Satisfecho (Alto)	17	22	3	42
Insatisfecho (bajo)	7	5	2	14
Muy insatisfecho (Muy Bajo)	5	18	9	32
Total	29	45	14	88

2. $\alpha = 0,05$

3. Estadístico de prueba.

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} - X^2 [(F-1)(C-1)]$$

FRECUENCIA OBSERVADA

Nivel de Liderazgo.	Nivel de Motivación			
	Bueno	Regular	Malo	Total
Satisfecho	17	22	3	42
Insatisfecho	7	5	2	14
Muy insatisfecho	5	18	9	32
Total	29	45	14	88

FRECUENCIAS ESPERADAS

Satisfecho	13.8409091	21.47727273	6.68181818
Insatisfecho	4.61363636	7.159090909	2.22727273
Muy insatisfecho	10.5454545	16.36363636	5.09090909
	p-valor =	0.029489824	

4. Regla de decisión: Si $p\text{-valor} \leq 0,05$, se rechaza la H_0

Si $p\text{-valor} > 0,05$, No se rechaza H_0

Toma de decisiones: Como $p\text{-valor} = 0,029480424 < 0,05$,
se rechaza la H_0

Conclusión: Existe suficientes evidencias estadísticas a un nivel
de $\alpha = 0,05$, Para concluir:

Existe relación entre el nivel de liderazgo y el nivel de motivación
de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

4.3.3. Hipótesis específica No-3

H_0 No existe relación entre el liderazgo y clima laboral de los recursos
humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

H_3 Existe relación entre el nivel de liderazgo y el clima laboral de los
recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

Cuadro No-3

Nivel de liderazgo	Clima laboral			
	Bueno	Regular	Malo	Total
Satisfecho (Alto)	7	32	3	42
Insatisfecho (bajo)	5	7	2	14
Muy insatisfecho (Muy Bajo)	3	18	11	32
Total	15	57	16	88

2. $\alpha = 0,05$

3. Estadístico de prueba

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} - X^2 [(F-1)(C-1)]$$

FRECUENCIA OBSERVADA

Nivel. de Liderazgo	Clima laboral			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Satisfecho	7	32	3	42
Insatisfecho	5	7	2	14
Muy insatisfecho	3	18	11	32
Total	15	57	16	88

FRECUENCIAS ESPERADAS

Satisfecho	7.15909091	27.20454545	7.63636364
Insatisfecho	2.38636364	9.068181818	2.54545455
Muy insatisfecho	5.45454545	20.72727273	5.81818182

p-valor = 0.010368619

4. Regla de decisión: Si p-valor \leq 0,05, se rechaza la H_0

Si p-valor $>$ 0,05, No se rechaza H_0

Toma de decisión: Como p-valor = 0.010368619 $<$ 0,05, se rechaza la H_0

Conclusión: Existe suficientes evidencias estadísticas a un nivel de $\alpha = 0,05$, para concluir:

Existe relación entre el liderazgo y el clima laboral de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco.

4.3.4. Hipótesis específica No-4

H₀ La actitud perceptiva y empática del subgerente de recursos humanos no se encuentra relacionado con el clima laboral favorable en el Municipio Provincial de Pasco.

H₄ La actitud perceptiva y empática del subgerente de recursos humanos se encuentra relacionado con el clima laboral favorable en el Municipio Provincial de Pasco.

Cuadro No- 4

Actitud perceptiva y empática del director de recursos humanos	Clima laboral favorable			
	A	I	D	Total
Mucho	7	3	4	14
Poco	8	5	17	30
Nada	10	9	25	44
Total	25	17	46	88

2. $\alpha = 0,05$

3. Estadístico de prueba.

$$F = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} - X^2 [(F-1)(C-1)]$$

FRECUENCIA OBSERVADA

Actitud	Clima laboral favorable			Total
	A	I	D	
Mucho	7	3	4	14
Poco	8	5	17	30
Nada	10	9	25	44
Total	25	17	46	88

FRECUENCIAS ESPERADAS

Mucho	3.97727273	2.704545455	7.31818182
Poco	8.52272727	5.795454545	15.6818182
Nada	12.5	8.5	23

p-valor = 0.309592867

4. Regla de decisión: Si $p\text{-valor} \leq 0,05$, se rechaza la H_0

Si $p\text{-valor} > 0,05$, No se rechaza H_0

Toma de decisión: Como $p\text{-valor} = 0,309592867 > 0,05$, No se rechaza la hipótesis nula

Conclusión: Existe suficientes evidencias estadísticas a un nivel de $\alpha = 0,05$, para concluir:

La actitud perceptiva y empático del subgerente de recursos humanos no se encuentra relacionado con el clima laboral favorable en el Municipio Provincial de Pasco.

4.4 Discusión de Resultados

De acuerdo con los resultados estadísticos realizados en la Municipalidad Provincial de Pasco podemos afirmar que existe un alto porcentaje de 65% de 100% de los trabajadores nos dicen que en el grado de satisfacción laboral no se encuentra relacionado en el reconocimiento y estímulo a la oportunidad de asumir un cargo mayor de jerarquía. Puesto que el Subgerente de Recursos humanos del Municipio provincial de Pasco, solo se enfoca en un 50% el esfuerzo de sus trabajadores por el logro de los objetivos y metas institucionales.

En cuanto a la relación de nivel de liderazgo del Sub Gerente de Recursos Humanos es del 48% nos dicen los trabajadores, que se encuentran satisfechos y el nivel de motivación un 52% de igual forma. Un 65% de los trabajadores dicen que el clima laboral es regular y un 82% es oportuno.

El 34% de los resultados estadísticos nos dicen que Sub Gerente de Recursos Humanos, es poco perceptivo y empático con sus trabajadores en cuanto se refiere a sus debilidades y ambiciones no les presta atención a quienes lo merecen.

De acuerdo a los resultados de la investigación podemos corroborar y confirmar lo mencionado que existe un nivel de liderazgo entre el nivel de motivación y clima laboral que hablan por sí mismo y los resultados que se encuentran en la tesis. El liderazgo en el área de Sub Gerencia de Recursos Humanos analizado, los directivos, gerentes y funcionarios no están siendo efectivos, eficaces y eficientes, en cuanto a una buena capacidad de motivación y el clima, sigue existiendo incapacidad de

satisfacción laboral en la Municipalidad Provincia de Pasco. En los años períodos analizados, hemos llegado a la conclusión que no se encuentra relación alguna entre el reconocimiento, estímulo, actitud perceptiva y empática en el Área de Sub Gerencia de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco durante los períodos; en ello debemos trabajar por una sociedad moderna porque todos estamos de acuerdo en mejorar la gestión provincial.

CONCLUSIONES

Luego de haber culminado el trabajo de investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Desde el punto de vista gerencial, son los nuevos paradigmas que se aplican a una buena gestión como un factor fundamental, que garantizan el buen liderato en las organizaciones públicas y privadas. Por tanto, con ello se busca una gestión eficiente, y que el capital humano sea eficaz en el servicio hacia los usuarios.
2. Un problema a superar en la Municipalidad Provincial de Pasco, es la falta de liderazgo por parte quienes dirigen la municipalidad, esto es debido a que los responsables en las áreas como de recursos humanos, llegan improvisados, solo por la confianza del titular del pliego asumen estos cargos.
3. La información de parte de los empleados de diferentes áreas, es una característica social que hay que superar, a estas alturas en que la competitividad esta siendo aplicada en el Perú, en todos los sectores, a nivel nacional y que la Municipalidad Provincial de Pasco no es ajena a esta realidad.
4. En la Municipalidad Provincial de Pasco, son las inversiones públicas las que determinan el desarrollo de la educación. No se podrá eliminar el analfabetismo en nuestra provincia, sino incrementamos las inversiones y ello hay que hacerlo con un buen liderazgo que conozca de gestión pública muy particularmente el potencial del capital humano.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos el nivel de reconocimiento y estímulo no es percibido por los trabajadores en un 65% y la satisfacción

laboral califican de baja en un 35%. Esto nos indica un bajo nivel de reconocimiento y estímulo a los trabajadores y de la misma forma existe una insatisfacción laboral en el Municipio Provincial de Pasco.

6. Por parte en cuanto se refiere al nivel de liderazgo podemos afirmar que es medio, por un 52% de los trabajadores encuestados afirman que el nivel de liderazgo es insatisfactorio y el grado de motivación es regular. En el Municipio Provincial de Pasco.
7. También podemos afirmar el clima laboral de los recursos humanos en el Municipio Provincial de Pasco es regular con tendencia a ser mala; estos resultados nos muestran que no existe un clima laboral favorable para los trabajadores de esta institución.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a las conclusiones mencionadas podemos recomendar los siguientes:
2. La subgerencia de recursos humanos sea asumido por profesionales, con el perfil correspondiente, además de conocer la administración pública, debe tener nociones de gerencia.
3. Los puestos del cargo de Gerencia y subgerencias deben ser por concurso público, puesto al ser elegido sin el concurso trae consecuencias de retraso en la gestión.
4. Para que el personal de la Municipalidad Provincial de Pasco, cumple a cabalidad sus labores cotidianas y que sus resultados sean eficientes, se debe ser motivo, para ello el líder tiene que tener conocimiento sobre este y buscar las mejores estrategias en cuanto a recurso humanos.
5. Es necesario que se brinde reconocimiento y estímulo a los trabajadores por el trabajo realizado y las metas alcanzadas, mediante la promoción y ascenso en el Municipio Provincial de Pasco
6. El subgerente de recursos humanos debe poner mayor atención en la satisfacción laboral de los trabajadores del Municipio Provincial de Pasco; de esta manera pueda lograr identificación y productividad en el Municipio Provincial de Pasco.

7. También recomendamos que es necesario mejorar el nivel de liderato del director de recursos humanos en cuanto se refiere a la motivación de sus trabajadores en esta entidad.
8. El clima laboral es base para el desempeño eficiente de los trabajadores en cualquier institución; por lo que recomendamos mejorar este factor con mayor liderato.

BIBLIOGRAFIA

1. 1. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO Reglamento de Organización y Funciones, Pasco, Perú, 2017.
2. 2. ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999
3. 3. SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W. "Administración de los Recursos Humanos", Ed. Iberoamérica, 2003
4. 4. DAVIS, Keith, WERTHER, William B., "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill
5. 5. GRANELL H.; "Éxito Gerencial y Cultura"; Ed. IESA; Caracas, 2005.
6. 6. CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración"; Ed. McGraw- Hill; México; 2004
7. 7. BRUNET, L. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México, 2003.
8. 8. GONÇALVES, Alexis P. "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 2001
9. 9. DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., "Comportamiento Humano en el trabajo", Ed. McGraw-Hill, 1999.
- 10.10. LAZARUS, Richard; "Estrés y procesos cognitivos"; Ed. Martínez Roca; Barcelona; 2002.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO No 01

1. PARA LOS TRABAJADORES DEL MUNICIPIO PROVINCIAL PASCO.

Señor (es):

Somos ex alumnas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión y estamos realizando una encuesta para conocer “Liderato en la Gestión de los Recursos Humanos y su Influjo en el Clima Laboral en la Municipalidad Provincial de Pasco”

Por favor le pedimos a usted, que sus respuestas a las interrogantes plateadas en el cuestionario sean sinceras.

INSTRUCCIONES

1. El objetivo del presente cuestionario es obtener información básica sobre el influjo del coaching en el liderato para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de esta institución.
2. Usted antes de marcar, debe leer con detenimiento las preguntas u opiniones y luego debe marcar con un aspa (X), la alternativa que usted cree conveniente, marque sólo una alternativa. .
3. Por favor usted deberá responder la totalidad de las preguntas del cuestionario.

TITULO DEL TRABAJO

El Liderato en la Gestión de los Recursos Humanos y su Influjo en el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Pasco 2012-2017”

De las siguientes interrogantes marque con un (X) la respuesta que usted cree que es correcta.						
1. ¿En el Municipio Provincial de Pasco la Dirección de Recursos Humanos Practica el liderato?	Si	No	No opina			
2. El director de personal asume la responsabilidad del logro de las metas institucionales.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe/ no opina	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
3. El director de personal asume la responsabilidad ante sus superiores del desempeño de sus trabajadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe/ no opina	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
4. El director de recursos humanos asume la responsabilidad de solucionar los conflictos laborales planteados por el sindicato.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe/ no opina	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
5. El director de personal cumple su función a cabalidad con mayor trabajo que lo normal.	Siempre	a veces	Nunca			
6. Por el logro de las metas institucionales los trabajadores reciben el reconocimiento y estímulo a la oportunidad de asumir cargos de mayor jerarquía.	Siempre	a veces	Nunca			
7. Cómo se siente usted con el nivel de liderato del director de personal.	Muy satisfecho	satisfecho	insatisfecho	muy insatisfecho		
8. El director de recursos humanos conoce los objetivos y metas institucionales.	Si	no	No opina			
9. El director de recursos humanos enfoca su esfuerzo y la de sus	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		

trabajadores en el logro de los objetivos y metas institucionales.						
10. El director de recursos humanos es perceptivo o empático con respecto a sus trabajadores en cuanto se refiere a sus aciertos, debilidades y ambiciones y les presta la atención que merecen.	Mucho	Poco	Nada			
11. El director de Recursos humanos tiene la capacidad de objetividad cuando se presentan problemas y considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.	Mucho	Poco	Nada			
12. El director de recursos humanos tiene capacidad para transmitir y recibir información a sus trabajadores.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
13. El director de recursos humanos tiene capacidad para motivar a sus trabajadores.	Mucho	Poco	Nada			
CLIMA LABORAL						
1. Cómo califica las condiciones físicas del área de su trabajo	Muy buena	Buena	Regular	Malo		
2. Cómo califica el clima laboral en esta institución	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		
3. El director de recursos humanos propicia un clima organizacional favorable para sus trabajadores	Muy de acuerdo	De acuerdo	No sabe/ no opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
4. Los trabajadores tienen entusiasmo por su trabajo.	Muy de acuerdo	De acuerdo	No sabe/ no opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5. Cómo califica el grado de satisfacción organizacional de los trabajadores.	Alto	medio	Bajo			
6. Cómo califica la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.	Muy bueno	Bueno,	Regular	Malo		
7. Cómo califica su relación interpersonal con el director de personal.	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		

8. Cómo califica su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		
9. Cómo califica el nivel de motivación de los trabajadores.	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		