

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL MINISTERIO
PÚBLICO DEL DISTRITO FISCAL DE CAÑETE 2016**

PRESENTADO POR:

BACH. GERARDO AQUINO SINCHE
BACH. LUIS ENRIQUE GIRALDO AGUILAR

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO ADMINISTRACIÓN

LIMA - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios, ya que gracias al él contamos con vida, salud, y nos permite seguir adelante en todos nuestros proyectos y sueños que tenemos trazados en la vida. A nuestras familias por ser siempre el motor que nos impulsa a seguir adelante y ser mejores personas cada día.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Índice.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de Figuras	x
PRESENTACIÓN	xiv
RESÚMEN	xv
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problema de Investigación	2
Problema General	2
Problema específico	3
1.3 Justificación	3
Justificación Teórica	3
Justificación Práctica	4
1.4 Objetivos	4
1.5 Objetivo General	4
1.6 Objetivos Específicos	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	5
----------------------------	----------

2.1 Antecedentes de la investigación	5
---	----------

2.2 Bases Teóricas	9
---------------------------------	----------

2.3 Glosario de términos	40
---------------------------------------	-----------

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES	43
------------------------------------	-----------

3.1 Hipótesis General	43
------------------------------------	-----------

3.2 Hipótesis Específico	43
---------------------------------------	-----------

3.3 Identificación de las Variables	43
--	-----------

3.4 Operacionalización de las Variables	44
--	-----------

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA	45
--------------------------	-----------

4.1 Tipo de investigación	45
--	-----------

4.2 Diseño de Investigación	45
--	-----------

4.3 Unidad de Análisis	45
-------------------------------------	-----------

4.4 Población de Estudio	45
---------------------------------------	-----------

4.5	Tamaño de Muestra	45
4.6	Selección de Muestra	47
4.7	Técnica de Recolección	47
4.8	Técnica de procesamiento, Análisis e Interpretación de la información	48

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	49
---	-----------

5.1	Análisis e Interpretación de resultados	49
------------	--	-----------

5.2	Prueba de Hipótesis	71
------------	----------------------------------	-----------

CONCLUSIONES	75
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	76
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	78
--------------------------	-----------

ANEXO N° 1	81
-------------------------	-----------

ANEXO N° 2	82
-------------------------	-----------

Índice De Tablas

Tabla N° 01:

Operacionalización de Variables. 44

Tabla N° 02:

Distribución de Personal..... 47

Tabla N° 03:

¿En el Ministerio Público de Cañete, ha establecido políticas para el Desarrollo de programas permanente de capacitación a los trabajadores como estrategia para el fortalecimiento de la motivación laboral?..... 49

Tabla N° 04:

¿En el Ministerio Público de Cañete fomentan la participación activa de todos los trabajadores en la gestión institucional?..... 50

Tabla N° 05:

¿Considera que en el Ministerio Público de Cañete promueven la salud laboral ocupacional como estrategia para elevar la calidad de vida del personal?..... 51

Tabla N° 06:

¿En el Ministerio Público de Cañete se implementa políticas para el otorgamiento de recompensas por acción destacada de los trabajadores?.....52

Tabla N° 07:

¿En el Ministerio Público de Cañete la asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil profesional y el perfil del puesto?.....53

Tabla N° 08:

¿En el Ministerio Público de Cañete se dispone de un ambiente óptimo con mobiliario y los recursos accesibles a todos los trabajadores?.....54

Tabla N° 09:

¿Considera que los encargados de la gestión del Ministerio Público de Cañete fomentan la autonomía los trabajadores para el desarrollo de sus actividades?.....55

Tabla N° 10:

¿Considera que el Ministerio Público de Cañete brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades en los trabajadores?.....56

Tabla N° 11:

¿En el Ministerio Público de Cañete se toman en consideración las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones?.....57

Tabla N° 12:

¿Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo en el Ministerio Público de Cañete?.....58

Tabla N° 13:

¿Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público de Cañete?.....59

Tabla N° 14:

¿Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público de Cañete?.....60

Tabla N° 15:

¿Aplica estrategias de motivación permanente para fortalecer las relaciones de colaboración y corresponsabilidad en el Ministerio Público de Cañete.....61

Tabla N° 16:

¿Los trabajadores contribuyen al fomento un clima de convivencia basada en disciplina institucional?.....62

Tabla N° 17:

¿Los trabajadores promueven y cumple los lineamientos técnicos normativos para el desarrollo de un clima institucional basado en la convivencia democrática en el Ministerio Público de Cañete?.....63

Tabla N° 18:

¿Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos que se implementan en el Ministerio Público de Cañete?.....64

Tabla N° 19:

¿Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimiento de pertenencia al Ministerio Público de Cañete para hacer frente a los conflictos que afectan la gestión de dicha institución?.....65

Tabla N° 20:

¿Considera que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?.....66

Tabla N° 21

¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete....67

Tabla N° 22:

¿Considera que las estrategias de motivación laboral tienen relación con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete...68

Tabla N° 23:

Resultados generales de la aplicación del Cuestionario.....70

Índice de Figuras

Figura N° 01:

Evaluación del Desempeño Laboral..... 14

Figura N° 02:

Desarrollo De Programas De Capacitación..... 22

Figura N° 03:

¿En el Ministerio Público de Cañete, ha establecido políticas para el Desarrollo de programas permanente de capacitación a los trabajadores como estrategia para el fortalecimiento de la motivación laboral?..... 49

Figura N° 04:

¿En el Ministerio Público de Cañete fomentan la participación activa de todos los trabajadores en la gestión institucional?..... 50

Figura N° 05:

¿Considera que en el Ministerio Público de Cañete promueven la salud laboral ocupacional como estrategia para elevar la calidad de vida del personal?..... 51

Figura N° 06:

¿En el Ministerio Público de Cañete se implementa políticas para el otorgamiento de recompensas por acción destacada de los trabajadores?..... 52

Figura N° 07

¿En el Ministerio Público de Cañete la asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil profesional y el perfil del puesto?..... 53

Figura N° 08:

¿En el Ministerio Público de Cañete se dispone de un ambiente óptimo con mobiliario y los recursos accesibles a todos los trabajadores?..... 54

Figura N° 09:

¿Considera que los encargados de la gestión del Ministerio Público de Cañete fomentan la autonomía los trabajadores para el desarrollo de sus actividades?..... 55

Figura N° 10

¿Considera que el Ministerio Público de Cañete brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades en los trabajadores?..... 56

Figura N° 11:

¿En el Ministerio Público de Cañete se toman en consideración las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones?..... 57

Figura N° 12:

¿Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo en el Ministerio Público de Cañete? 58

Figura N° 13:

¿Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público de Cañete?..... 59

Figura N° 14:

¿Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público de Cañete?..... 60

Figura N° 15:

¿Aplica estrategias de motivación permanente para fortalecer las relaciones de colaboración y corresponsabilidad en el Ministerio Público de Cañete?..... 61

Figura N° 16:

¿Los trabajadores contribuyen al fomento un clima de convivencia basada en disciplina institucional?..... 62

Figura N° 17:

¿Los trabajadores promueven y cumple los lineamientos técnicos normativos para el desarrollo de un clima institucional basado en la convivencia democrática en el Ministerio Público de Cañete?..... 63

Figura N° 18:

¿Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos que se implementan en el Ministerio Público de Cañete?..... 64

Figura N° 19:

¿Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimiento de pertenencia al Ministerio Público de Cañete para hacer frente a los conflictos que afectan la gestión de dicha institución?..... 65

Figura N° 20:

¿Considera que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?..... 66

Figura N° 21:

¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?..... 67

Figura N° 22:

¿Considera que las estrategias de motivación laboral tienen relación con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete?..... 68

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración el trabajo titulado: **“Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y el Fortalecimiento del Clima Laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete 2016”**, con el propósito de **obtener el título profesional de Licenciado en Administración**.

Espero que la presente investigación sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la escuela de Administración.

Lima, mayo del 2016

AQUINO SINCHE GERARDO

GIRALDO AGUILAR LUIS ENRIQUE

Bachiller en Ciencias Administrativas

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo mejorar la gestión de los Recursos Humanos y a la vez fortalecer el clima laboral en el Ministerio Público del distrito Fiscal de Cañete. La investigación es descriptiva y correlacional, ya que considera la descripción de fenómenos problemático en una circunstancia temporal y determinada, midiendo a la vez el grado de relación y la manera de cómo interactúan las variables entre sí dentro de un mismo contexto.

Se utilizó para la obtención de la información un cuestionario con preguntas basadas en la gestión de recursos humanos y como estas fortalecerían el clima laboral en la institución; los datos obtenidos fueron procesados en el sistema Pearson. Las aportaciones de esta tesis darían inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica de la gestión de los recursos humanos. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la administración exitosa de los recursos humanos.

El estudio proporcionó una visión de la organización, con relación a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, evidenciándose indicadores bajos en satisfacción por tareas que realizan y no percibir intención de estímulo motivacional de forma tangible o intangible; los resultados del estudio facilita, además, recomendaciones que permitirá encaminar a la institución a una mejoría del clima laboral, con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en un sentimiento de identificación con la institución..

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

1.1. Situación Problemática

La presente investigación se realizó en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, el cual cuenta con un área de Administración encargada de la gestión de los recursos humanos a nivel distrital de Cañete.

En la actualidad se ha observado limitaciones en la aplicación de estrategias institucionales para el fomento de un óptimo clima laboral por parte de esta dependencia, lo que genera insatisfacción, fatiga e identificación institucional por parte del personal, esto debido a que no se aplican estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional, lo que hace que el personal que asuma un puesto sin tener la experiencia ni ser de la especialidad, hecho que conlleva al incumplimiento de sus funciones y a un bajo desempeño laboral administrativo.

A nivel institucional no se ejecutan las políticas de capacitación para el fortalecimiento del capital humano de manera continua, esto debido a las limitaciones de los gestores de los recursos humanos no optimizan los mecanismos institucionales para este fin.

En este contexto podemos mencionar también que no se han definido las estrategias de motivación al personal específicamente el otorgamiento de recompensas por acción destacada del trabajador, lo que hace que ellos no se esfuercen para realizar labores adicionales a sus funciones no impulsando la innovación y trabajo en equipo. Asimismo, de acuerdo a lo mencionado se suma las limitaciones respecto a la evaluación del desempeño

laboral, la escases de la aplicación de estrategias para la delegación de la autonomía laboral, la mínima aplicación de criterios para la resolución democrática de conflictos entre los trabajadores, la inaplicación de la norma de seguridad y salud en el trabajo, sobre todo la disponibilidad de un ambiente laboral para el ejercicio de las funciones.

Lo mencionado en los párrafos anteriores genera que el personal no se encuentra motivado e identificado con su trabajo ni mucho menos con la institución evidenciándose la congestión del clima laboral, hecho que se reflejan en una escaza participación del trabajador en la toma de decisiones, rigidez en las relaciones laborales, producción de conflictos laborales, riesgos laborables por omisión de responsabilidades del personal, participación en el desarrollo del Proyecto institucional, identificación institucional atentado sobre todo a una convivencia basada en disciplina institucional.

Por lo expuesto el presente estudio se enfocó a investigar las variables Gestión estratégica de los Recursos Humanos ya que se considera como unos principales elementos para mejorar el clima laboral en la organización.

1.2. Problema de Investigación

Problema General

¿Cómo la gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete-2016?

Problemas específicos

- a) ¿Cómo las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?
- b) ¿Cómo el desarrollo de programas de capacitación se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?
- c) ¿Cómo el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?

1.3. Justificación

Justificación Teórica

La presente investigación se trató sobre la gestión estratégica de los recursos humanos y el fortalecimiento del clima laboral, se enmarca dentro del ámbito de la administración y se justifica teóricamente en la construcción del marco teórico sobre los temas referentes a la gestión estratégica como enfoque actual de la gestión de los recursos humanos y clima laboral hecho que permitir comprender la realidad problemática actual y proponer alternativas de mejora con sustento teórico científico.

El desarrollo de este estudio tendrá un beneficio con relevancia metodológica tanto como para el ministerio público, así como para sus trabajadores ya permitirá conocer los factores que influyen en el fortalecimiento del clima laboral y como puede influir negativa o positivamente en las diferentes áreas de una empresa así mismo al logro de metas y objetivos programados.

Justificación Práctica

La presente investigación permite conocer las expectativas de los trabajadores en cuanto a las estrategias de gestión de personal que se aplican en la actualidad y como es su desempeño con relación al clima laboral.

Este estudio no solo se basa en las descripciones y análisis de la realidad actual, sino que se recomendará propuestas con bases científicas del área administrativa que permitirán reducir los niveles de impactos negativos que en la actualidad se observan en cuanto a la gestión estratégica de recursos humanos y el clima laboral.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Determinar si la gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

Objetivo Específico

- a) Determinar si las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete
- b) Determinar si el desarrollo de programas de capacitación se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.
- c) Determinar si el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de Investigación

Nacionales

Diestra, et al (2012), a partir de las investigaciones realizadas en el sector de Consultoría de Recursos Humanos, identificaron una oportunidad de negocio en temas de desarrollo del capital humano del mercado empresarial. La oportunidad encontrada es el desarrollo de liderazgo por medio de un servicio que permita medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral.

La propuesta de negocio se basó en: Ser una Consultora de Recursos Humanos que brinde un “Servicio Integral de Desarrollo de Liderazgo (SIDEL)”. El SIDEL tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa. Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo.

El servicio integral de desarrollo de liderazgo se ofrecerá para los mandos medios de las empresas, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial. La oferta integral contará con las siguientes cuatro etapas: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. La evaluación de liderazgo se basa en conocer las necesidades en desarrollo de competencias del capital humano, el

desarrollo de liderazgo busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar su liderazgo estratégico por medio de sesiones de aprendizaje experiencial, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo a través de sesiones personalizadas, y la medición de resultados busca mostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.

Finalmente, el modelo de negocio presenta una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de US\$ 24,039, con una tasa interna de retorno (TIR) de 44% que supera de manera significativa el costo del capital. En un periodo de evaluación de 8 años, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva para los inversionistas generando un valor actual neto de US\$ 37,884 utilizando una tasa de descuento de 25%.

Mino (2014), permitió determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, para lo cual se utilizó como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral.

Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtuvo los resultados a través del programa Spss Statics 18, el cual me permitió determinar si el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

Aguado (2012), desarrollo una investigación descriptiva, tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por **Aguado (2012)**, con una V de Aiken (.875**), además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable (.775**). Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra

Internacionales

Santiago (2013), el propósito de su trabajo fue medir el impacto de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño organizacional en el contexto de Puerto Rico. El marco muestral se compuso de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos de P.R. (SHRM), la misma la componen 1,000 directores de Recursos Humanos de diferentes empresas en Puerto Rico. Se utilizó un cuestionario para a recopilar los datos de los encuestados. Se obtuvieron un total de 490 cuestionarios contestados, con una tasa de respuesta de un 49%. Se realizó un enfoque de modelo de ecuaciones estructurales para analizar los resultados.

Los resultados indicaron que la relación entre la gestión de recursos humanos, la integración estratégica, las políticas de recursos humanos, el rendimiento de recursos

humanos, la gestión del conocimiento impacta el desempeño organizacional positivamente a los resultados del negocio.

Este estudio es de interés gerencial para ejecutivos de recursos humanos, ya que proporciona un marco de constructos a tener en cuenta en la gestión estratégica de los recursos humanos, especialmente en las empresas puertorriqueñas. También puede aplicarse a diversos sectores empresariales. Finalmente, este estudio representa una contribución a la teoría ya que propone dimensiones de relaciones importantes y el instrumento de medición para el beneficio de otros investigadores y profesionales en el campo.

Vargas (2010), trató sobre el clima laboral de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, Por lo tanto, tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar (2010), justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de

un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Martin, (2011), trató sobre la Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico, haciendo un análisis de su Impacto en los Resultados de la Empresas Innovadoras Españolas. El propósito fundamental de esta investigación fue examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos, teniendo en cuenta el papel que puede jugar la retención del capital humano vinculado a los empleados valiosos de la organización.

2.2 Bases Teóricas

Sustento teórico de la variable: Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

1) Definición de gestión estratégica

Para **Chiavenato (2002)**, la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de Cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer

dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra

empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Para **Bueno (1995)**, es un proceso completo de toma de decisiones: Este enfoque pretende, por un lado, un nuevo equilibrio en la consideración de variables internas y externas, tanto al realizar el diagnóstico estratégico como al valorar su importancia para el éxito de la estrategia empresarial. También considera fundamental en ambos casos la consideración no sólo de variables económicas y técnicas, sino también de variables psicológicas, sociológicas y políticas. Además, en el ámbito interno aparece un nuevo planteamiento sobre la importancia de la participación de un mayor número de miembros de la empresa, tanto en la formulación de la estrategia como en su implementación y control, para dotar a la empresa de una mayor capacidad y flexibilidad en la toma de decisiones y una mayor garantía en la consecución de los objetivos.

Por tanto, la Dirección Estratégica implica la integración de distintos ámbitos externos e internos y distintas funciones, tanto directivas y operativas; distintos factores como técnico-económicos o psico-socio-políticos, así como distintas perspectivas pasadas o futuras; y distintos actores personales de la empresa/terceros y la propia empresa/otras relacionadas) y distintas actitudes (reactivas/proactivas) a considerar en todas las fases del proceso estratégico. Es decir que, este enfoque de gestión trata de unir y complementar, de forma congruente, toda una serie de conocimientos acumulados durante la evolución de la Teoría de la Organización para analizar, interpretar y comprender mejor la compleja realidad actual de las organizaciones.

2) Definición de recursos humanos

Según **García & Duque (2012)**, la gestión humana permite que la organización estructure diferentes estrategias y herramientas de comunicación y dirección tendientes a la adecuada orientación de los esfuerzos y funciones de los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales, sin olvidar los procesos de satisfacción de las necesidades propias de los individuos. El talento humano en la organización es un factor relevante en la gestión, motivo por el cual deben diseñarse e implementarse estrategias adecuadas que permitan obtener de estas personas los mayores beneficios organizacionales a la vez que se les garantizan procesos de capacitación, retribución, relaciones laborales, seguridad industrial e higiene laboral, entre otros, así como satisfacer las necesidades de estos trabajadores y proporcionar unos niveles importantes de calidad de vida laboral y personal. Otro elemento emergente de estas definiciones es el vínculo necesario que existe entre la gestión humana y la dirección de las organizaciones, al encontrarse estas últimas según los procesos de información que las actividades de gestión humana le pueden ofrecer en términos del personal, sus niveles de desempeño, necesidades identificadas y procesos de integración de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados para tratar de encontrar un punto a partir del cual se logre un equilibrio, la competitividad y productividad organizacional. La relación entre dirección y gestión humana no emerge de las definiciones, sino que es un hecho, porque se dirige precisamente a las personas. Podría decirse que la GH es una manera de nombrar la dirección.

3) Importancia de la gestión de recursos humanos

Según **Dolan, et al (2007)**, la importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves:

- a) Aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo.
- b) Los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos.
- c) La crisis de productividad.
- d) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demofiguras y educacionales.
- e) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- f) Las tendencias para la próxima década.

4) Evaluación del desempeño laboral

Para **Chiavenato (2007)**, los procesos de desarrollo del personal pueden ser evaluados conforme al descrito en el figura N°1 que va desde una situación precaria (extremo izquierdo del continuum) hasta una situación compleja (extremo derecho).

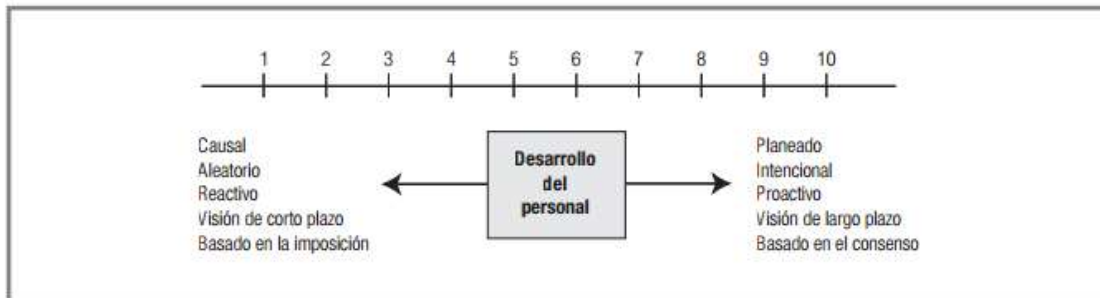


Figura N°1: Evaluación Del Desempeño Laboral

Fuente: Chiavenato (2002)

En la figura podemos observar en el extremo izquierdo de la escala, el desarrollo es casual, porque la capacitación ocurre de forma aleatoria cuando surge una necesidad y sin plan alguno. Es fortuito, porque la capacitación involucra tan sólo algunas cuantas personas de la organización escogidas al azar. Reactivo, porque la capacitación utilizada es únicamente para resolver problemas y carencias que ya existen. Su visión es de corto plazo porque la capacitación sólo busca solucionar los problemas presentes, sin perspectiva alguna de largo plazo o de futuro. Se basa en la imposición, porque la capacitación es atribuida e impuesta a las personas, independientemente de cuál sea su necesidad o aspiración.

En el extremo derecho, el desarrollo es planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de las personas para el futuro. Es intencional, porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazos por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a la organización. Es proactivo, porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella. Su visión es de largo plazo porque se sintoniza con la planeación

estratégica y se dirige al logro de cambios definitivos y globales. Se basa en el consenso, porque no es impuesto de la cima para abajo sino con la consulta a las personas y de acuerdo con sus aspiraciones.

Según **Chiavenato (2011)**, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.

Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

5) Estrategias para la resolución democrática de conflictos

Según **Ingenia S.A. (2008)**, la resolución de conflictos es la manera mediante una persona intenta eliminar o minimizar una disputa. Existen diferentes caminos y orientaciones para la resolución de un conflicto. Por lo tanto, el enfoque pertinente es una combinación de comportamientos específicos y orientaciones específicas empleados para tratar una situación de conflictos determinada.

- **Eludir:** Este es el enfoque que se produce cuando una o ambas partes reconocen que existe un conflicto, pero reaccionan retirándose o posponiendo el conflicto. Resulta ser un enfoque relativamente pasivo. En general, este enfoque se usa principalmente como medida provisional para ganar tiempo, con el fin de decidir cómo resolver el problema subyacente que está provocando el conflicto de la mejor manera.
- **Adaptación:** La adaptación se produce cuando una parte resuelve el conflicto cediendo ante la otra, a expensas de, al menos, algunas necesidades. La adaptación puede ser un enfoque racional si la otra parte tiene un poder aplastante y el deseo de emplearlo. También puede ser un enfoque útil si la relación entre las partes resulta mucho más importante que el asunto de conflictos específicos, en este caso, ambas partes estarán más inclinadas a adaptarse una a la otra.
- **Compromiso:** El compromiso se produce cuando ambas partes ganan y pierden, con el fin de resolver el conflicto. Es un enfoque en el que cada parte queda parcialmente satisfecha y parcialmente insatisfecha. Este enfoque puede impedir la aparición de ganadores o perdedores claramente definidos. Ambas partes pueden necesitar quedar bien y proseguir con la relación.

- **Imposición:** La imposición se produce cuando una parte pretende satisfacer sus propias necesidades independientes del impacto que esto tenga sobre la otra parte. Es un enfoque agresivo. La imposición puede ser eficaz cuando la parte que la adopta tiene un poder superior.
- **Colaboración:** la colaboración es el intento que realiza una o ambas partes para satisfacer por completo las necesidades de ambos. Con la colaboración, ambas partes puede ser vencedoras. Este enfoque asume que las dos partes tienen objetivos legítimos y que el pensamiento creativo puede transformar el conflicto en una oportunidad para ambos de alcanzar sus objetivos.

Para **Gómez (2013)**, determina las formas del conflicto:

- a) **Formas no genuinas:** Se hace necesario diferenciar dos situaciones que se pueden confundir con los conflictos reales y genuinos, sin serlo, al no impedir la satisfacción de las necesidades de una parte las del otro, cuales son:
 - El pseudo-conflicto; situaciones derivadas de una mala comunicación, malentendidos y/o desconfianza, estereotipos, o desinformación, o derivadas de una percepción equivocada del propósito del otro o del proceso. Pueden mostrarse de forma agresiva, sin embargo, no existe problema, ya que la satisfacción de unas necesidades no impide las otras, aunque las partes pueden creer que sí (Miller, 1974). Este tipo de situaciones podrían englobarse dentro de los conflictos de relación o de comunicación, que son los motivados por fuertes emociones negativas, percepciones falsas, estereotipos, o por la escasa o mala comunicación entre las partes, situaciones que llevan a conflictos irreales, innecesarios o falsos.

- El conflicto latente; que es el que no se muestra de forma agresiva ya que una o ambas partes no perciben la contraposición de intereses/necesidades o valores por lo que no se abordan o ni tan solo se reconocen como conflictos, bien porque no han explotado o porque no existen signos de violencia directa. Esto hará que sigan creciendo por su propia dinámica, llegando a desembocar en una situación genuinamente conflictiva.
- b) Formas genuinas:** Por el contrario, las formas genuinas de conflicto son aquellas que se basan en diferencias esenciales y cuestiones incompatibles referidas a intereses, necesidades, deseos y valores. Por lo que la comprensión del conflicto se facilita si se distinguen estas distintas facetas, a saber:
- Los asuntos o áreas de discrepancia o incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema.
 - Los intereses o razones por la que cada uno de estos asuntos importan a la persona.
 - Las necesidades, referidas a lo indispensable, lo mínimo que hace falta para satisfacer a una persona.
- c) Los macro conflictos:** Que son aquellos que surgen entre grupos definidos dentro de cada Estado o entre Estados, donde las consecuencias de los enfrentamientos afectan a un gran número de población. El estudio de su origen, causas y propuestas de intervención se realiza desde un enfoque estructuralista.
- d) El micro conflicto:** Que son analizados desde el enfoque psicosociológico y que **Rahim & Bonoma (1984)** sub-clasifican en:

- Intra-personales: referidos al propio individuo y como proceso psicológico intenso en el que diversas fuerzas psíquicas con dimensiones cognitivas y motivacionales se oponen.
- Inter-personales: los que representan enfrentamientos entre individuos
- Intra-grupales: los producidos dentro de un mismo grupo o departamento o Inter-grupales: que tienen lugar entre distintos departamentos
 - Intra-organizacionales: los que surgen por desacuerdos en el interior de la organización, vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos y departamentos.

6) Desarrollo de programas de capacitación en la gestión de recursos humanos

Para **Chiavenato (2007)**, el desarrollo de un programa de capacitación se necesita efectuar previamente un diagnóstico de las necesidades de capacitación, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para subsanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?

- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

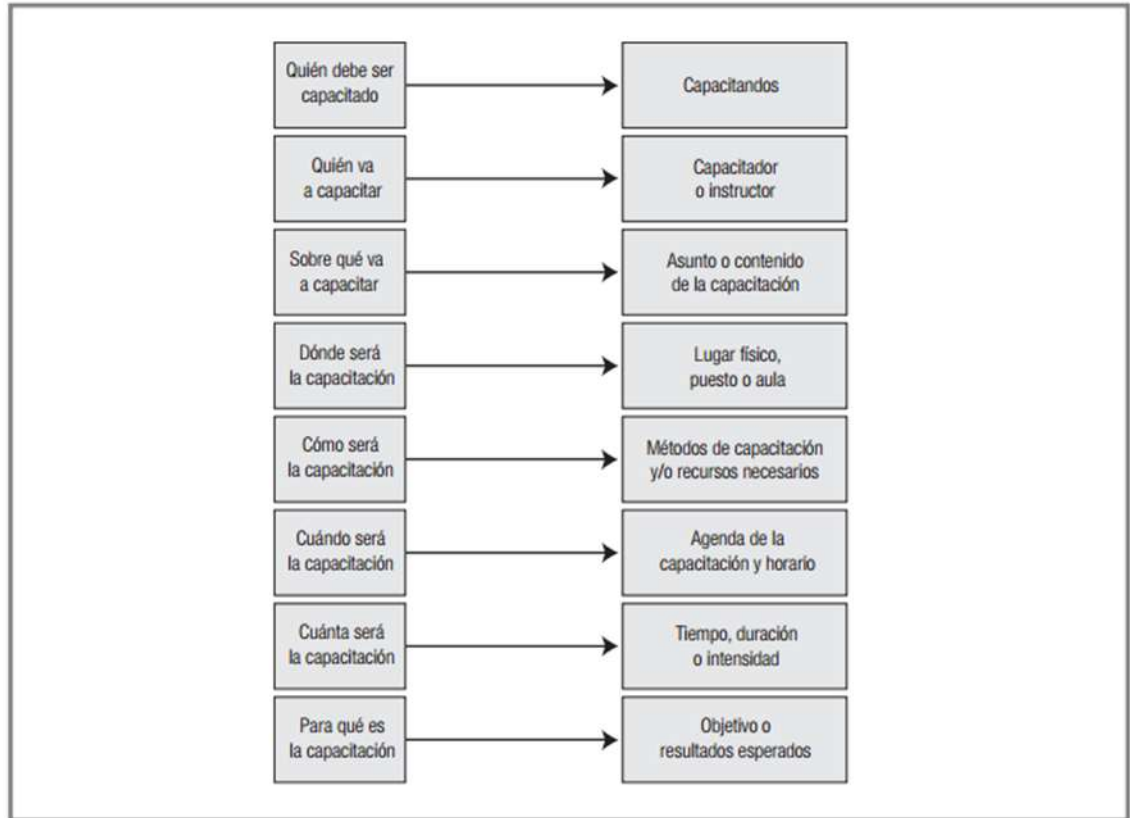
La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- a) Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- b) Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c) División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.

- d) Determinación del contenido de la capacitación.
- e) Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- f) Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- g) Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - Número de personas.
 - Tiempo disponible
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - Características personales de conducta.
- h) Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- i) Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- j) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- k) Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.



*Figura N°2: Desarrollo De Programas De Capacitacion
Fuente: Chiavenato (2007)*

Según **Quintero et al (2008)**. El sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, la cual sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar con el desarrollo del personal para cumplir futuras responsabilidades, de este modo ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, donde aumentara su potencial como futuro directivo.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se

presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Capacitación de personal, también se le conoce como capacitación directiva, capacitación de gestión directiva o bien como coaching directivo o de negocios. Se puede diseñar planes de capacitación en base a las necesidades específicas de cada negocio o empresa. Por decir, a un dueño de negocio le interesa mucho cómo lograr mejores ventas en sus productos y/o servicios y por ende obtener muchas más utilidades de su negocio. Un curso de capacitación uno a uno también llamado Coaching le ayudará a aplicar las herramientas convenientes para lograrlo.

7) Promoción de la salud laboral

Según la **Oficina Internacional de Trabajo (2003)**, el trabajo es fuente de salud. Mediante el trabajo, las personas logramos acceder a una serie de cuestiones favorables para la mantención de un buen estado de salud. Una comunidad o un país mejoran el nivel de salud de su población cuando aseguran que todas las personas en condiciones de trabajar puedan acceder a un empleo que satisfaga no sólo sus necesidades económicas básicas, sino que llene también los otros aspectos positivos del trabajo, de los cuales aquí sólo se enumeran algunos.

- **Salario:** el salario permite a su vez la adquisición de bienes necesarios para la mantención y mejoramiento del bienestar individual y grupal; en las formas de trabajo

no asalariado, el producto del trabajo puede servir directamente una necesidad o ser intercambiado por otros bienes.

- **Actividad física y mental:** los seres humanos necesitamos mantenernos en un adecuado nivel de actividad física y mental, en forma integrada y armónica, para mantener nuestro nivel de salud; en ese sentido, cualquier trabajo es mejor para la salud que la falta de trabajo.
- **Contacto social:** un adecuado bienestar social es imposible sin un contacto con otros, que a su vez tiene múltiples beneficios: cooperación frente a necesidades básicas, apoyo emocional, desarrollo afectivo, etc.
- **Desarrollo de una actividad con sentido:** el trabajo permite que las personas podamos “ser útiles” haciendo algo que estamos en condiciones de hacer y que sirve a una finalidad social; desde ese punto de vista, el trabajo permite “pertenecer” a la comunidad y sentirse satisfecho con sus resultados.
- **Producción de bienes y servicios necesarios para el bienestar de otros individuos y grupos:** todos los trabajos producen algo para otros, por lo tanto, mejoran el bienestar de los demás.

El trabajo puede causar daño a la salud. Las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa. Los daños a la salud más evidentes y visibles son los accidentes del trabajo. De igual importancia son las enfermedades profesionales, aunque se sepa menos de ellas. Los daños a la salud por efecto del trabajo resultan de la combinación de diversos factores y mecanismos. Existe un riesgo intrínseco de materiales, máquinas y herramientas: pueden ser muy pesadas o de mucho volumen, las superficies pueden ser cortantes e irregulares,

la complejidad de máquinas y herramientas puede hacer muy difícil su manejo. También influyen las características fisicoquímicas de máquinas y herramientas y las formas de energía que utilizan. Los pisos húmedos, resbalosos y/o en mal estado, locales mal iluminados, ausencia de normas de trabajo seguro; falta de elementos de protección personal y de maquinaria segura o en buen estado, son factores de riesgo que generan gran cantidad de accidentes. Las características de temperatura, humedad, ventilación, composición del aire ambiental, etc. son factores que influyen en accidentes y enfermedades. Al conjunto de factores nombrados hasta aquí les llamaremos factores materiales de riesgo, porque dependen de características materiales del trabajo, independientes de las personas que usen los elementos de trabajo. Pero son los seres humanos quienes aportan un conjunto de factores que llamamos factores sociales del riesgo. Dentro ellos consideramos aspectos individuales de las personas: cuánto han aprendido y son capaces de aplicar adecuadamente para realizar su trabajo (calificación), edad, sexo, actitud hacia el trabajo y actitud frente al riesgo. Otro aspecto que se determina en la relación con otras personas, lo llamaremos riesgo dependiente de la organización del trabajo y de las relaciones laborales. Factores de la organización del trabajo pueden ser determinantes del daño a la salud. Una jornada extensa (o un ritmo acelerado) puede resultar en fatiga del trabajador que se ve así expuesto a una mayor probabilidad de accidentarse. Los excesivos niveles de supervisión y vigilancia pueden terminar por desconcentrar al trabajador de su tarea. Otro factor importante es la claridad de las órdenes de trabajo y la coherencia entre los distintos niveles de mando.

Un trabajo intenso demanda mayor esfuerzo respiratorio que implica mayor probabilidad de aspirar sustancias tóxicas. El horario en que se desarrolla la jornada

influye también en las capacidades de respuesta a eventos imprevistos y de tolerancia a agentes nocivos. De las relaciones de trabajo, un factor determinante puede ser la forma y el nivel de salarios. El salario a trato o por pieza es un factor importante de accidentes laborales en muchos talleres. Los bajos salarios, además de producir descontento y poca adhesión al trabajo (lo que lleva a descuidar las normas), inducen al trabajador a prolongar su jornada en horas extra que resultan en fatiga y menor capacidad de responder a eventualidades. Además, limitan el acceso a bienes que mantienen o mejoran la salud. Como se ve, existen muchas formas a través de las cuales el trabajo puede afectar negativamente la salud, no solamente produciendo accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Sin embargo, la legislación diseñada para proteger la Salud Laboral generalmente sólo considera estas dos formas de daño.

El trabajo puede agravar problemas de salud. El trabajo también puede agravar un problema de salud previamente existente. Existen muchas enfermedades causadas por más de un agente directo. En una enfermedad cardiovascular (hipertensión arterial, por ejemplo) intervienen factores como el cigarrillo, el exceso de colesterol y el sedentarismo que, por sí mismos, pueden gatillar la enfermedad, pero características del trabajo como los turnos de noche, la jornada extensa o el exceso de calor o de frío pueden ser agravantes del problema.

Las llamadas “enfermedades comunes” muchas veces tienen una causa directa en el trabajo. Cuestión que, si se analiza con precisión, puede aplicarse a la gran mayoría de patologías del adulto que reconocen factores ambientales. En este campo de la salud laboral es necesario desarrollar y profundizar investigaciones que logren precisar los mecanismos causales y las relaciones entre trabajo y salud tanto física como mental. Otra

forma de daño importante es la aparición de malestares persistentes que no se constituyen en una enfermedad precisa, aunque alteran el estado de bienestar. Por ejemplo, dolores de cabeza después de trabajar en ambientes mal ventilados o con poca luz, la vista cansada, la fatiga muscular. A la larga, estos malestares crónicos van limitando las capacidades de tolerancia, de respuesta y de trabajo mismo y es probable que el desgaste que lleva asociado implique una reducción en las expectativas de vida. En el mismo sentido opera la posibilidad de contar con una alimentación adecuada o con tiempo para recrearse.

8) Otorgamiento de recompensas por acción destacada.

Dolan et al (2007), las acciones que se destacan respecto a cómo recompensar a las personas son especialmente relevantes a la hora de implantar una estrategia. Quizá en mayor medida que en cualquier otra área de la gestión de los recursos humanos, la estrategia de compensaciones comunica la filosofía y la estrategia general de la empresa. Además, las opciones relacionadas con las recompensas se solapan con muchas otras actividades de la gestión de los recursos humanos. Así, por ejemplo, la estrategia de retribuciones se solapa normalmente con el sistema de evaluación del rendimiento, a la hora de idear un plan estratégico de retribuciones, es preciso abordar tres cuestiones, cada una de ellas con múltiples facetas. Éstas son las siguientes:

- ¿En qué se basará la retribución (puesto de trabajo frente a habilidades; rendimiento frente a antigüedad; orientación a corto plazo frente a largo plazo; evitación del riesgo frente a toma de riesgos; resultados de la empresa frente a resultados de la división; equidad interna frente a equidad externa; igualdad frente a jerarquía; y medidas cuantitativas del rendimiento frente a medidas cualitativas)?

- ¿Cuáles son los factores que hay que tener en cuenta en el diseño (nivel salarial frente a mercado, sueldo fijo frente a incentivos, frecuencia de aumentos o bonificaciones y recompensas intrínsecas frente a recompensas extrínsecas)?
- ¿Cuál va a ser el marco administrativo (centralización frente a descentralización de las políticas e retribuciones, públicas frente a secretas, de participación frente a no participación y burocrática frente a flexible)?

Cada una de estas preguntas habrá de responderse detalladamente, y comparar el resultado con las condiciones que existan en una organización o unidad en concreto. Si las condiciones son favorables y apoyan la estrategia de la empresa, entonces podrá pasarse a la implantación. Por ejemplo, para que una política de retribuciones dependiente del rendimiento sea eficaz, debe satisfacer, al menos, cuatro condiciones:

- Debe existir una relación entre rendimiento obtenido y retribución concedida.
- Debe ser identificable y medible el rendimiento del individuo.
- La cantidad asignada debe ser valorada por el individuo de forma que le conduzca a desplegar el esfuerzo necesario.
- Debe aceptarse que el dinero no es el único factor motivante del individuo, ya que éste puede buscar recompensas de carácter intrínseco.

Una consideración especial tiene la gestión de las retribuciones del personal directivo. Las peculiaridades que presentan este colectivo hace que a la hora de definir las estrategias retributivas deban atenderse a parámetros diferentes y en muchos casos específicos.

Chiavenato (2007), define como otorgamiento de recompensas y/o Incentivos la interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de incentivos.

Incentivos (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas

9) Asignación al puesto según el perfil profesional

Alcalá, et al (2013), para identificar las Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias y como herramienta para orientar el direccionamiento del recurso humano, se desarrollarán una serie de procedimientos básicos que a juicio del grupo investigador se convierten en directrices para la elaboración de perfiles, los cuales deben estar orientados y enfocados al logro de la misión, visión y de los objetivos estratégicos de la, eficiencia y seguridad, y a la descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

En cabeza del Departamento de Recursos Humanos o el área responsable de la Gestión del Talento Humano, se requiere llevar a cabo una descripción de la estructura organizacional de la empresa y a partir de ésta, identificar el personal, sus competencias y habilidades para desempeñar de manera óptima las actividades que componen cada puesto de trabajo, de tal forma que dichas técnicas satisfagan en su totalidad las necesidades de los mismos.

10) Disponibilidad de un ambiente laboral

Chiavenato (2007), el ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las

organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. La organización que tiene éxito es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de tal forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

11) Autonomía para el desarrollo de las tareas

Para **Solís (2003)**, la autonomía para el desarrollo de tareas, son las responsabilidades y actividades específicas que una persona tiene encomendadas; también se refiere a objetivos específicos de trabajo y los mecanismos necesarios para lograrlos y comparar resultados contra las metas planteadas.

Sustento teórico de la variable: Clima Laboral

1) Definición

Bustos & Miranda (2001), el Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción

de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que 45 adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.

Según **Toro (2001)**, el ambiente total de una institución determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de

la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución.

2) Importancia de clima laboral

Según **Celis (2014)**, es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima. Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia. El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia.

3) Tipos de clima laboral

Según **Martín M. (2000)**, existen dos tipos de Clima:

A. Clima de tipo autoritario:

a) Autoritarismo explotador: En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente

b) Autoritarismo paternalista: El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores

B. Clima de tipo participativo:

a) Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente

b) Participación en grupo: En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

4) Participación en la toma de decisiones

Chiavenato (2007), define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la

cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización, y es totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran totalmente las decisiones tomadas y es centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.

Es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque la opinión de los niveles inferiores es considerada en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones son sometidas a la aprobación de la cúpula empresarial.

5) Relaciones laborales

Para **De La Hoz Enrique (2007)**, las relaciones laborales son aquellos que establecen entre el trabajador y el capital de un proceso productivo, es esa relación la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto el que aporta el capital se le llama empleador. Cuando se encuentra un trabajador aislado y se encuentra en una situación débil frente al empleador que impide establecer una relación libre, la cuestión de relación con el personal tiende a concentrarse en las relaciones es técnicas de

producción, antes que las relaciones sociales dando prioridad a aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos.

El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo, un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Según **Amorós (2007)**, el comportamiento organizacional hace referencia a que la mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones; nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas. Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir. En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

6) Conflictos laborales

Según **Chiavenato (1998)**, los conflictos laborales son de naturaleza distinta en función de las condiciones laborales que se hayan deteriorado. Se basa en una perspectiva sistemática que concibe en la organización como un todo en que sus partes se encuentran interrelacionadas y en que la presencia de conflictos es más que una dificultad es una oportunidad de evolucionar hacia un nuevo orden más complejo y dinámico. Los principales conflictos en la organización son contemporáneos.

Según la **Presidencia del Consejo de Ministros (2012)**, es un proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben que sus intereses se contraponen (metas incompatibles, escasez de recursos e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a las gobernabilidad y/o orden público, y para cuya resolución se requiere la intervención del Estado en calidad de mediador, negociador o garante de derechos.

7) Riesgos laborables

Morán, Arabina (2004), caracterizan a los riesgos laborales a la enfermedad ocupacional, es aquello que deriva del ejercicio laboral, impide al trabajador desarrollar su trabajo eficientemente y según la organización internacional de trabajo, la salud ocupacional es la encargada de promover el más alto bienestar físico, psíquico y social del trabajador, evitar el deterioro de la salud por las condiciones de trabajo y manteniendo al trabajador en una actividad laboral adecuada a sus actividades físicas, psíquicas y social.

La medicina del trabajo busca promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en toda las profesiones, prevenir todo daño causado a la salud de los trabajadores por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su empleo contra riesgos resultantes de la presencia de los agentes perjudiciales a la salud; colocar y mantener al trabajo de un empleo conveniente a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, en suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su Tarca.

Para **Cataño (2005)**, se entiende por riesgo laboral a la por prevención y el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. El Departamento de Prevención de Riesgos Laborales es el área empresarial de carácter técnico destinado a tareas de control y vigilancia de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y de todos aquellos riesgos que son inherentes a las actividades propias de la empresa y que pueden suponer una disminución de los niveles de seguridad y salud aceptables, pudiendo repercutir negativamente sobre los trabajadores de la empresa que estuviesen expuestos a los mismos.

8) Disciplina Institucional

Cataño (2005), determina el Proceso de Régimen Disciplinario comienza en el momento que el Responsable Jerárquico informa sobre una falta cometida en el centro de trabajo. Tras esta notificación, se seguirán los siguientes pasos:

- Se analizará y clasificará como falta leve, grave o muy grave.

- Una vez que se ha definido el tipo de falta, se redactará el escrito de comunicación de la sanción.
- Cuando el escrito contiene la conformidad por parte de la Dirección, comienza el proceso de comunicación al trabajador:
 - Si es un trabajador afiliado a un Sindicato, se comunica al Delegado Sindical y se gestiona como trámite de audiencia.
 - Si es un miembro del Comité o Delegado Sindical, se tramita como Expediente Disciplinario.
 - Si es un trabajador ordinario, se le comunica a él mismo.
- Después de hacer la comunicación escrita, el trabajador puede aceptar la sanción o no. Cuando no se acepte la sanción, se acudirá al Organismo Administrativo competente:
- Si el trabajador acepta la sanción y cumple con ella, se habrá terminado el proceso de Régimen Disciplinario.
- Cuando no se acepte la sanción y, una vez que el Organismo Administrativo hace la notificación del Acto de Conciliación, se enviará una copia de la comunicación oficial al abogado local.
- El día del Acto de Conciliación se puede llegar a un acuerdo con el trabajador, pero si al final no existe ese acuerdo, se tramitará este asunto como litigio.
- Si las partes llegan a un acuerdo durante el Acto de Conciliación, se procederá al cumplimiento del mismo por ambas partes en el plazo establecido.

9) Sentimiento de pertenencia a la institución

Según **Mercedes (2014)**, el sentido de pertenencia se ha definido como un sentido de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formaran parte de la memoria personal y del grupo al que se sienten pertenecer. La participación en la construcción de esta memoria es activa y continua e implica un compromiso con desarrollo tanto personal como del grupo y del lugar.

2.3 Glosario de Términos

- **Autoestima:** Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos. Y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de nosotros mismos.
- **Comportamiento:** Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.
- **Equipo:** Es un grupo de empleados, dirigidos por algún gerente, que trabaja para cumplir con los objetivos de la organización.
- **Logro:** Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados. No se exhibe la acción al logro cuando el grado de dificultad de la tarea o actividad es demasiado alto o

bajo; la dificultad en grado medio parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.

- **Motivación intrínseca:** Se refiere a la realización acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin necesidad de ningún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la auto separación o la sensación de éxito.
- **Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca se refiere a la motivación que viene de afuera de un individuo. Los factores motivadores son recompensas externas, o del exterior, como dinero o calificación. Estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea en si misma puede no proporcionar una persona extrínsecamente motivada trabajara en una tarea, incluso cuando tiene poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de una recompensa.
- **Oportunidades:** Suele hablarse de oportunidades laborales o profesionales para hacer referencia a las chances que tiene una persona de mejorar su situación en el trabajo.
- **Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.
- **Reconocimiento:** Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar.
- **Rendimiento:** Se refiere al resultado que se obtiene por cada unidad que realiza una actividad, ya sea un departamento, una oficina o un individuo.

- **Responsabilidad laboral:** Es lo que asumimos en el mundo laboral, es en resumidas cuentas lo que haces progresar al empleado; es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa. No por ello se debe menospreciar al último eslabón de la cadena, sino que debe considerarse al conjunto de trabajadores en general como indispensables y únicos; cada uno ocupándose de sus quehaceres diarios.
- **Satisfacción:** Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dado la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

CAPÍTULO III

Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis General

La gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete
- b) El desarrollo de programas de capacitación se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.
- c) El otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete

3.3 Identificación de Variables

Variable Independiente: Gestión Estratégica De Los Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo que consiste en la planeación, organización y ejecución de actividades enfocados al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, promoción del desempeño eficiente del personal etc., en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general, así como de los clientes del Ministerio Público de Cañete.

Variable Dependiente: CLIMA LABORAL

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; Influye en la satisfacción del empleado y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, e interactuar con la institución, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno, que involucra a cada uno de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete.

3.4 Operacionalización de las Variables

Tabla N° 1:

Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES
GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del desempeño laboral- Estrategias para la resolución democrática de conflictos- Desarrollo de programas de capacitación- Promoción de la salud laboral- Otorgamiento de recompensas por acción destacada.- Asignación al puesto según el perfil profesional- Disponibilidad de un ambiente laboral- Autonomía para el desarrollo de las tareas
CLIMA LABORAL	<ul style="list-style-type: none">- Participación en la toma de decisiones- Relaciones laborales- Frecuencia de conflictos laborales- Frecuencia de riesgos laborables- Convivencia basada en disciplina institucional- Contribución al desarrollo del Proyecto institucionales- Sentimiento de pertenencia a la institución

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

Metodología

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación, según la fuente del Dr. Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo-correlacional

4.2 Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es No experimental porque cuyo propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en este sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla. Transeccional porque los datos que serán recolectados serán en un solo momento y en un tiempo único.

4.3 Unidad de análisis

Ministerio Publico del Distrito Fiscal de Cañete

4.4 Población de Estudio

La población de estudio en este caso estará conformada por total de los recursos humanos que integran en el Ministerio Público de Cañete, los cuales fluctúan los 110 empleados.

4.5 Tamaño de Muestra

La determinación del tamaño de la muestra, es mediante el empleo de la fórmula del muestreo probabilístico que a continuación se muestra:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Dónde:

- Z = Desviación Standard, medida en términos de niveles de confianza
- E = Error de Muestreo
- P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume $p = 0.5$)
- Q = (1-P)
- N = Tamaño de la población
- n = Tamaño óptimo de la muestra

El procedimiento para determinar el tamaño de la muestra se muestra a continuación:

Factores del tamaño de la Muestra

- N = 110
- P = 0.50
- Q = 0.50
- Z = 1.96
- E = 0.05

A continuación se muestra la determinación del tamaño óptimo de la Muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (110)}{(0.05)^2 (110-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 86$$

4.6 . Selección de Muestra

La selección de la muestra fue mediante el tipo de muestreo utilizado es probabilístico, cuyo resultado fue 86 los cuales se constituyen de la siguiente manera:

Tabla N° 2:

Distribución de personal

Asistente administrativo	20
Mesa de partes	2
Personal notificador	8
Asistente función fiscal	20
Personal de administración de RR.HH.	8
Personal conductor	6
Personal de salud	12
Personal de sistemas	2
Analistas	8

Elaboración propia

4.7 Técnicas de Recolección de Datos

En la presente investigación se empleará como técnica de recolección de datos la **encuesta**, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a las variables de estudio.

El instrumento que se empleará será el **cuestionario** con un formato estructurado que se le entregará al informante para que éste de manera anónima, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

4.8 Técnicas de procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información

El procedimiento estadístico para el análisis de datos será mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistirá en la clasificación y ordenación en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hará con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá.

Una vez que la información sea tabulada y ordenada se someterá a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables.

CAPÍTULO V

Presentación de Resultados

5.1 Análisis e interpretación de resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

TABLA N° 03:

¿En el Ministerio Público de Cañete, se ha establecido políticas para el Desarrollo de programas permanente de capacitación a los trabajadores como estrategia para el fortalecimiento de la motivación laboral?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	32	37%
NO	48	56%
INDEFINIDO	6	7%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

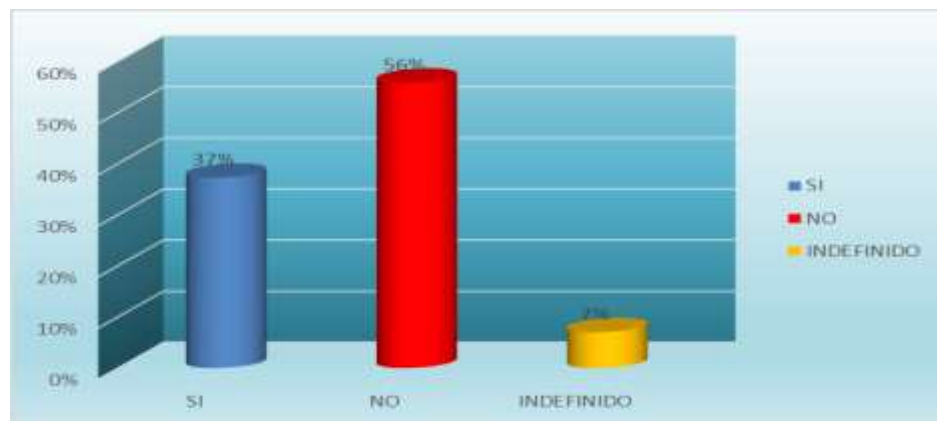


Figura N° 03: Políticas para el desarrollo

A la pregunta: ¿En el Ministerio Público de Cañete, se ha establecido políticas para el Desarrollo de programas permanente de capacitación a los trabajadores como estrategia para el fortalecimiento de la

motivación labor?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 56%, 37% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 7%.

TABLA N° 04:

¿En el Ministerio Público de Cañete fomentan la participación activa de todos los trabajadores en la gestión institucional?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	30	35%
NO	45	52%
INDEFINIDO	11	13%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia



Figura N° 04: Fomentan la participación de los trabajadores

A la pregunta ¿En el Ministerio Público de Cañete fomentan la participación activa de todos los trabajadores en la gestión institucional?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 83%, 13% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 4%.

TABLA N° 05:

¿Considera que en el Ministerio Público de Cañete promueven la salud laboral ocupacional como estrategia para elevar la calidad de vida del personal?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	11	13%
NO	71	83%
INDEFINIDO	4	5%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

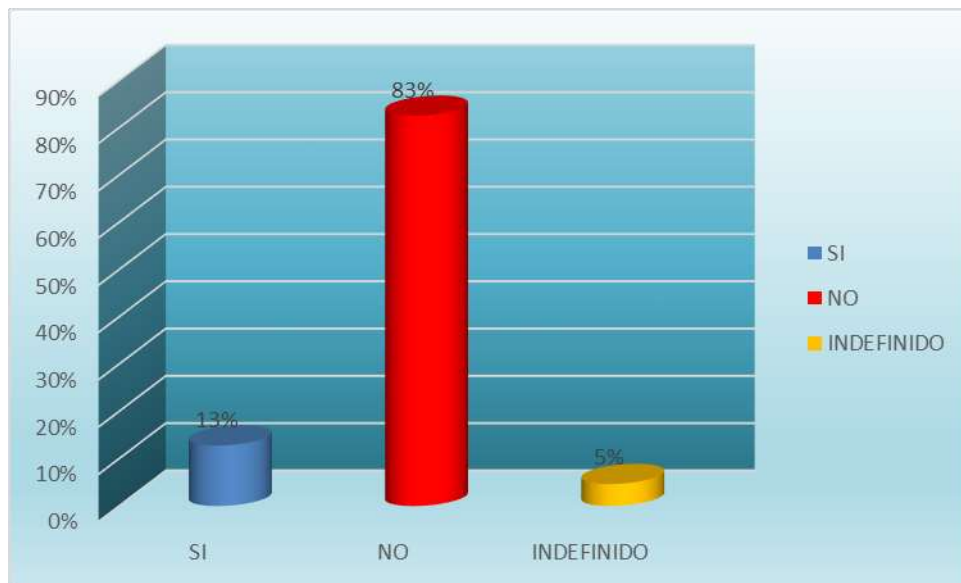


Figura N° 05: Promueven la Salud Laboral

A la pregunta ¿Considera que en el Ministerio Público de Cañete promueven la salud laboral ocupacional como estrategia?; la muestra encuestada en una mayor proporción si está de acuerdo con un 75%, 20% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 5%.

TABLA N° 06:

¿En el Ministerio Público de Cañete se implementa políticas para el otorgamiento de recompensas por acción destacada de los trabajadores?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	4	5%
NO	76	88%
INDEFINIDO	6	7%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

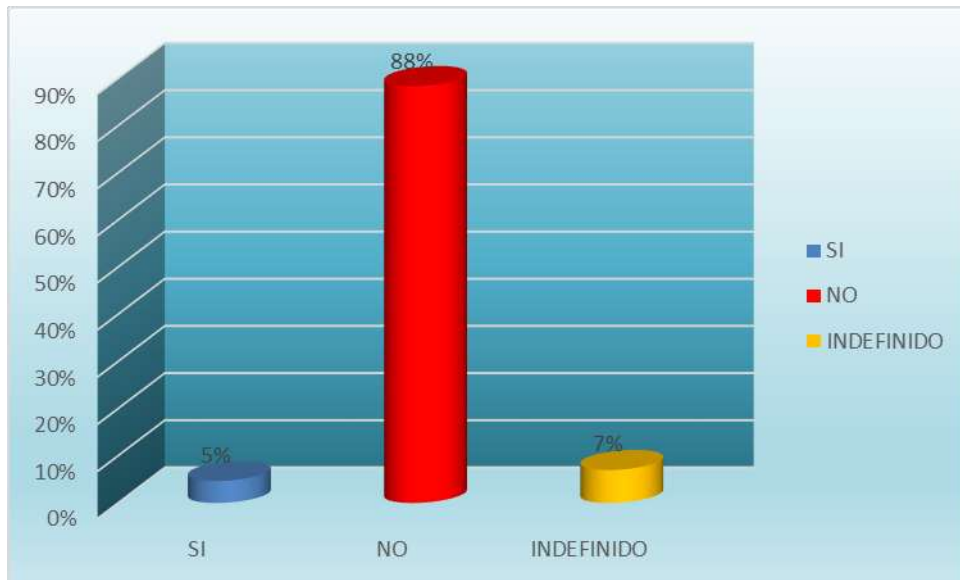


Figura N° 06: Se implementa políticas de recompensas

A la pregunta ¿En el Ministerio Público de Cañete se implementa políticas para el otorgamiento de recompensas por acción destacada?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 88%, 5% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 7%.

TABLA N° 07:

¿En el Ministerio Público de Cañete la asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil profesional y el perfil del puesto?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	32	37%
NO	42	49%
INDEFINIDO	12	14%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

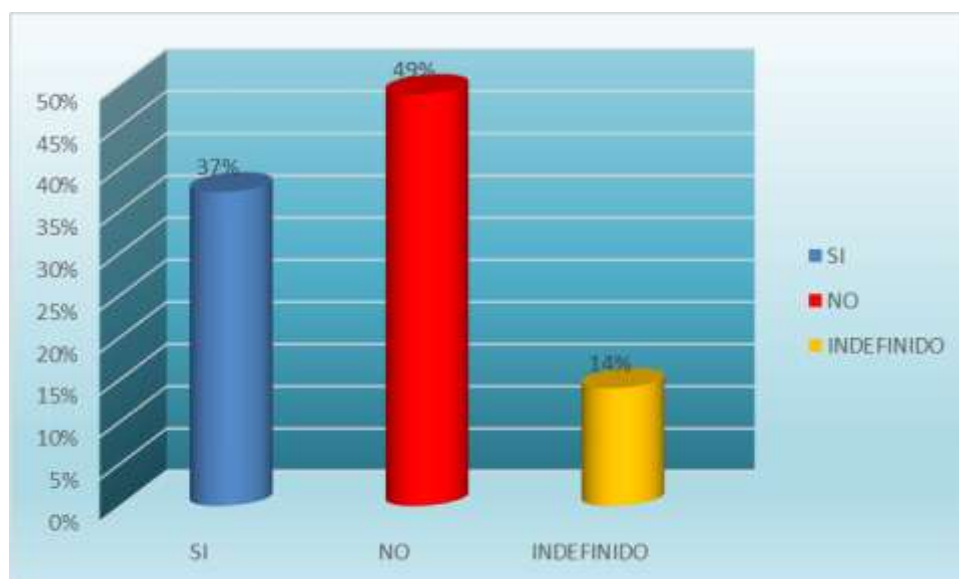


Figura N° 07: La asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil

A la pregunta ¿En el Ministerio Público de Cañete la asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil profesional y el perfil del puesto?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 49%, 37% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 14%.

Tabla N° 08:

¿En el Ministerio Público de Cañete se dispone de un ambiente óptimo con mobiliario y los recursos accesibles a todos los trabajadores?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	40	47%
NO	39	45%
INDEFINIDO	7	8%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

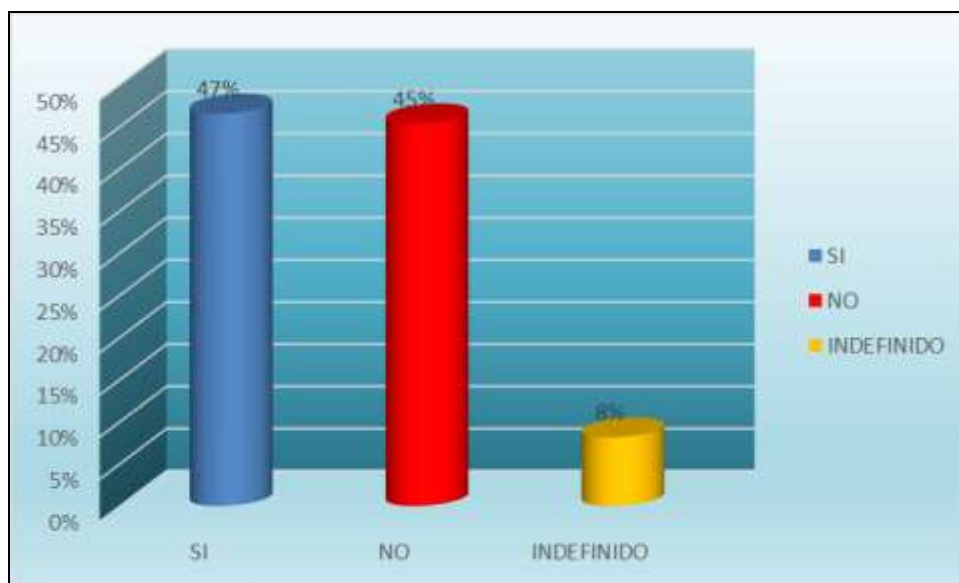


Figura N° 08: Se dispone de un ambiente optimo con mobiliario y los recursos accesibles

A la pregunta ¿En el Ministerio Público de Cañete se dispone de un ambiente óptimo con mobiliario y los recursos accesibles a todos los trabajadores?; la muestra encuestada en una mayor proporción si está de acuerdo con un 47%, 45% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 8%.

Tabla N° 09:

¿Considera que los encargados de la gestión del Ministerio Público de Cañete fomentan la autonomía de los trabajadores para el desarrollo de sus actividades?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	25	29%
NO	54	63%
INDEFINIDO	7	8%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

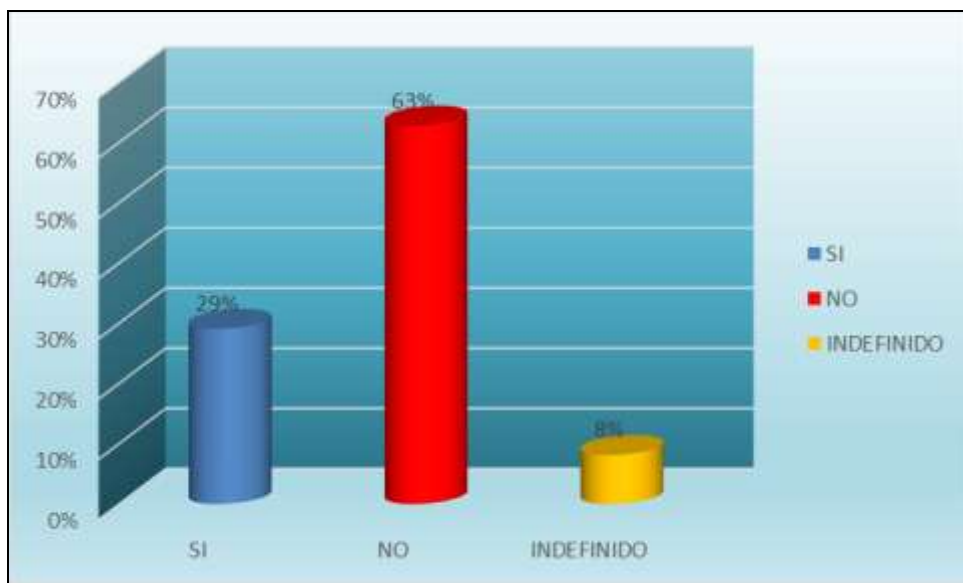


Figura N° 09: Se fomentan la autonomía de los trabajadores para el desarrollo de sus actividades

A la pregunta ¿Considera que los encargados de la gestión del Ministerio Público de Cañete fomentan la autonomía los trabajadores para el desarrollo de sus actividades?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 63%, 29% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 8%.

Tabla N° 10:

¿Considera que el Ministerio Público de Cañete brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades en los trabajadores?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	14	16%
NO	62	72%
INDEFINIDO	10	12%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

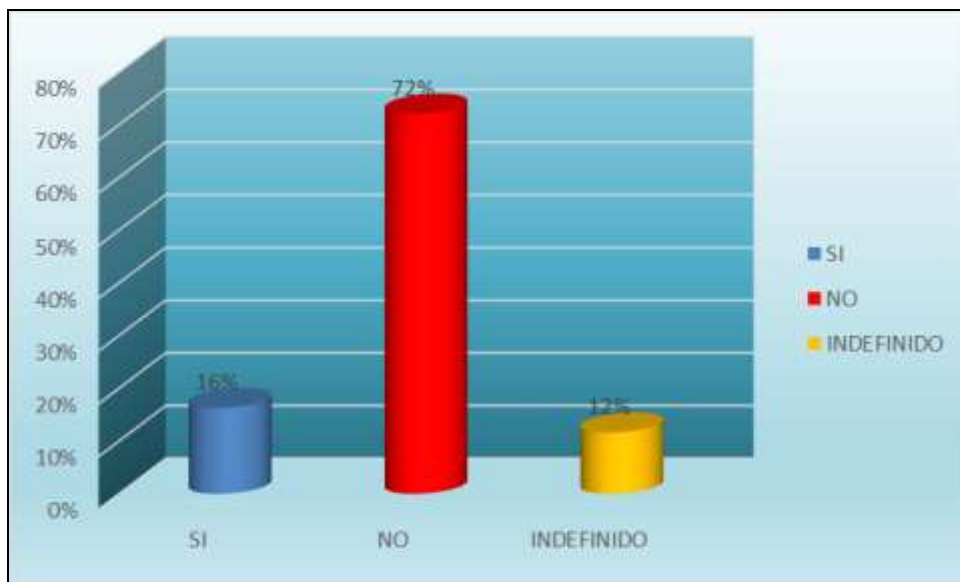


Figura N° 10: Se brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades

A la pregunta ¿Considera que el Ministerio Público de Cañete brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades en los trabajadores?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 72%, 16% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 12%.

Tabla N° 11:

¿En el Ministerio Público de Cañete se toman en consideración las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	23	27%
NO	51	59%
INDEFINIDO	12	14%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

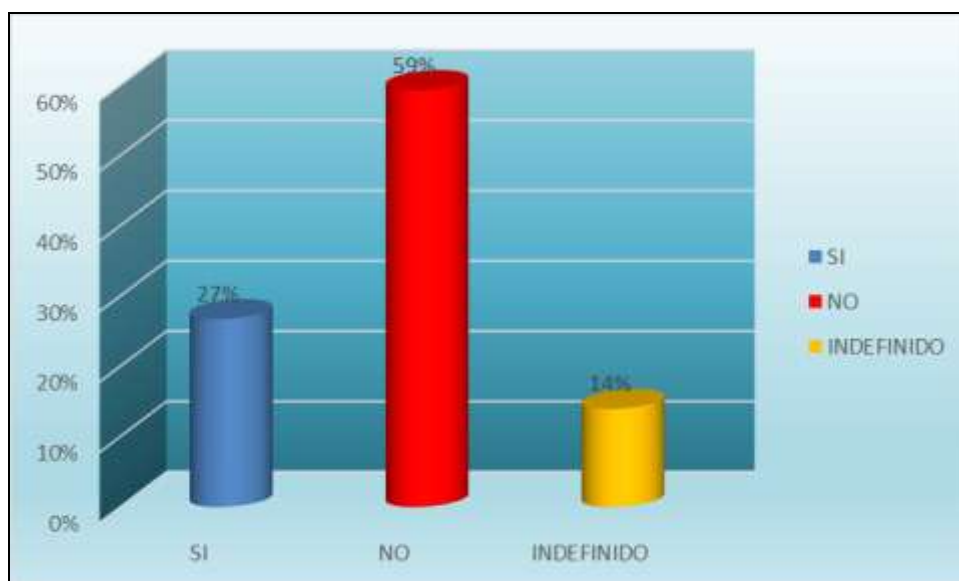


Figura N° 11: Se toman en consideraciones las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones

A la pregunta ¿En el Ministerio Público de Cañete se toman en consideración las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 59%, 27% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 14%.

Tabla N° 12:

¿Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo en el Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	36	42%
NO	36	42%
INDEFINIDO	14	16%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

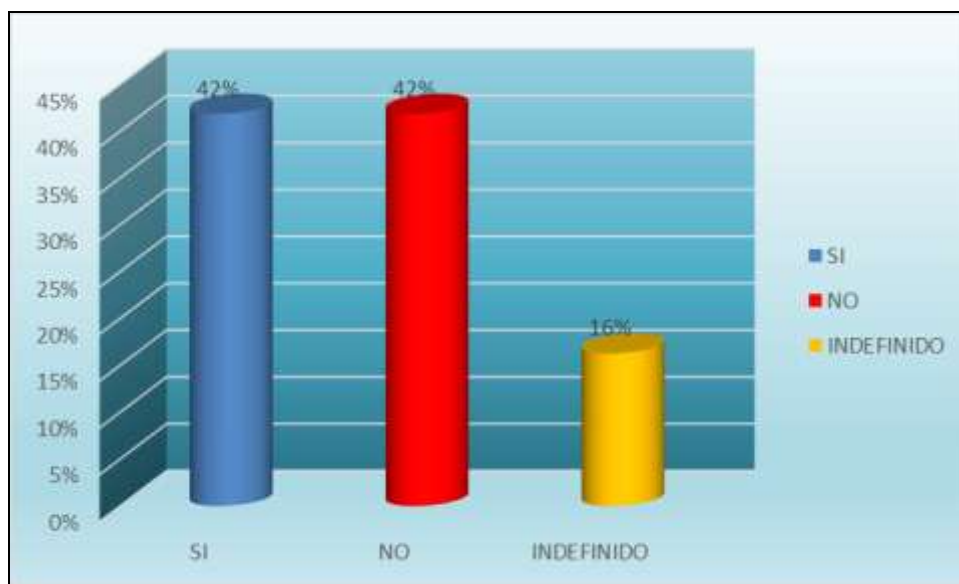


Figura N° 12: *Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo*

A la pregunta ¿Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo en el Ministerio Público de Cañete?; la muestra encuestada en una igualdad en la proporción no está de acuerdo con un 42%, 42% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 16%.

Tabla N° 13:

¿Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	36	42%
NO	43	50%
INDEFINIDO	7	8%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

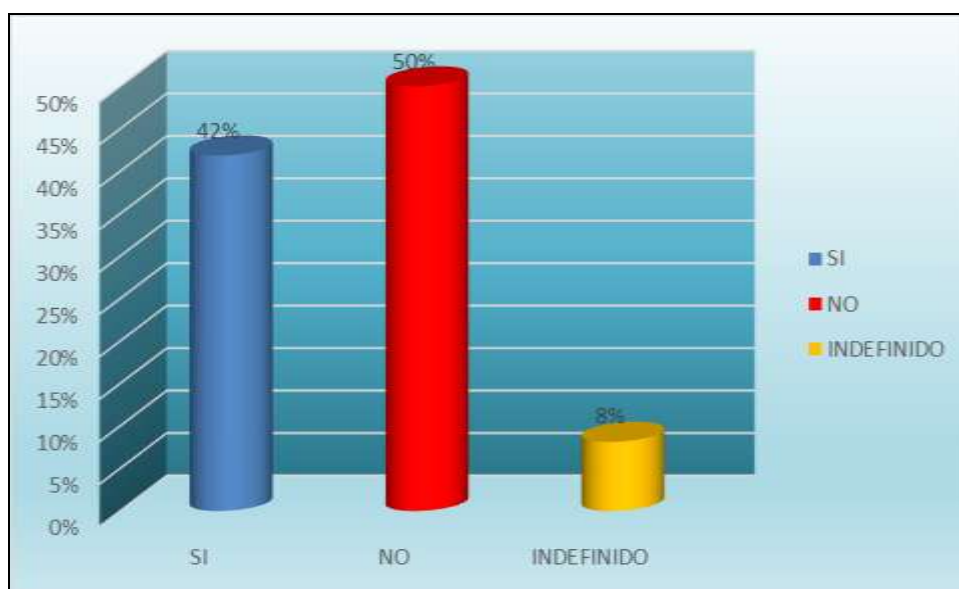


Figura N° 13: Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público

A la pregunta: ¿Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público de Cañete?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 50%, 42% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 8%.

Tabla N° 14:

¿Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	28	33%
NO	49	57%
INDEFINIDO	9	10%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

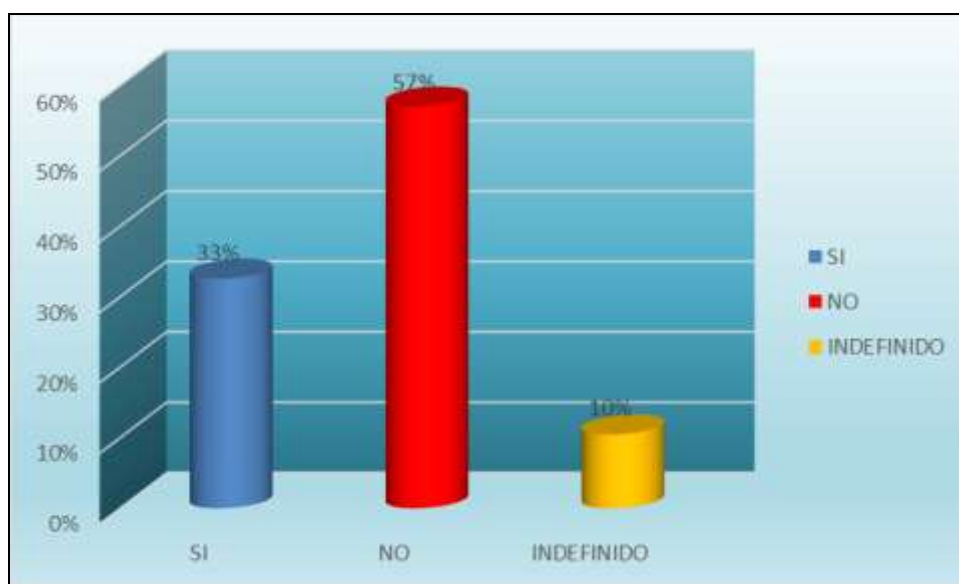


Figura N° 14: Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público

A la pregunta: ¿Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público de Cañete?; la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 57%, 33% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 10%.

Tabla N° 15:

¿Aplica estrategias de motivación permanente para fortalecer las relaciones de colaboración y corresponsabilidad en el Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	26	30%
NO	51	59%
INDEFINIDO	9	10%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

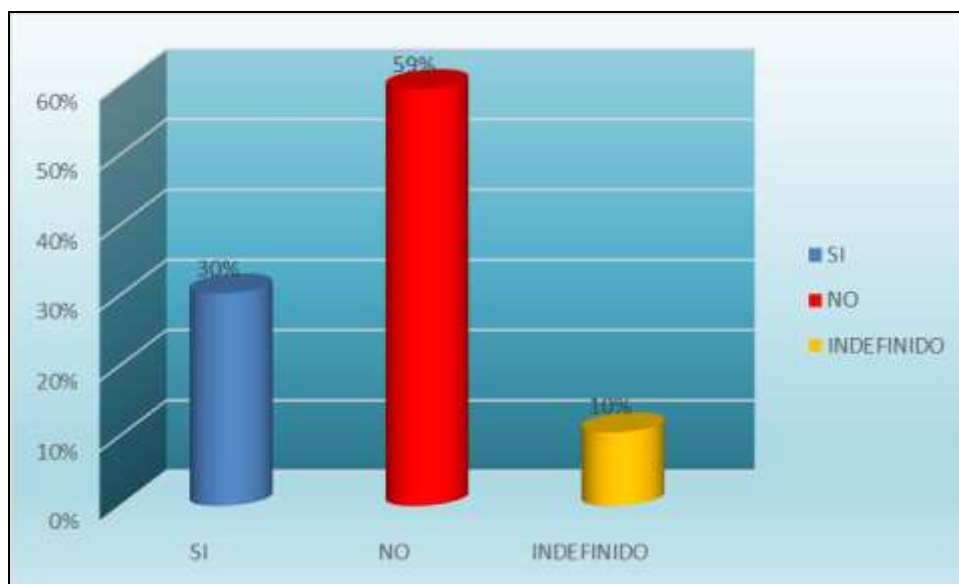


Figura N° 15: *Aplica estrategias de motivación permanentemente para fortalecer las relaciones de colaboración*

A la pregunta: ¿Aplica estrategias de motivación permanente para fortalecer las relaciones de colaboración y corresponsabilidad en el Ministerio Público de Cañete? la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 59%, 30% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 11%.

Tabla N° 16:

¿Los trabajadores contribuyen al fomento de un clima de convivencia basada en disciplina institucional?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	34	40%
NO	43	50%
INDEFINIDO	9	10%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

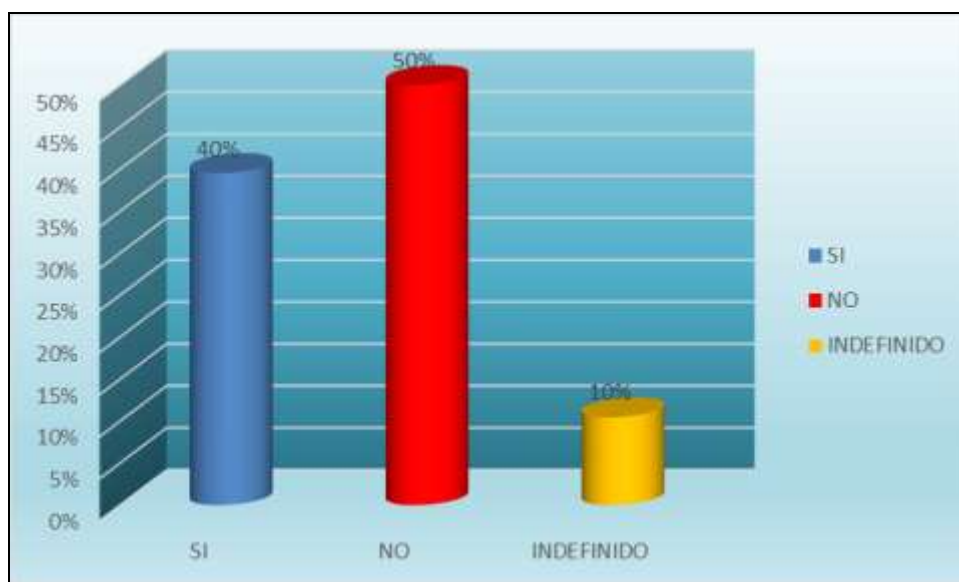


Figura N° 16: Los trabajadores contribuyen al fomento de un clima de convivencia basada en la disciplina

A la pregunta: ¿Los trabajadores contribuyen al fomento un clima de convivencia basada en disciplina institucional?, la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 50%, 40% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 10%.

Tabla N° 17:

¿Los trabajadores promueven y cumple los lineamientos técnicos normativos para el desarrollo de un clima institucional basado en la convivencia democrática en el Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	28	33%
NO	44	51%
INDEFINIDO	14	16%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

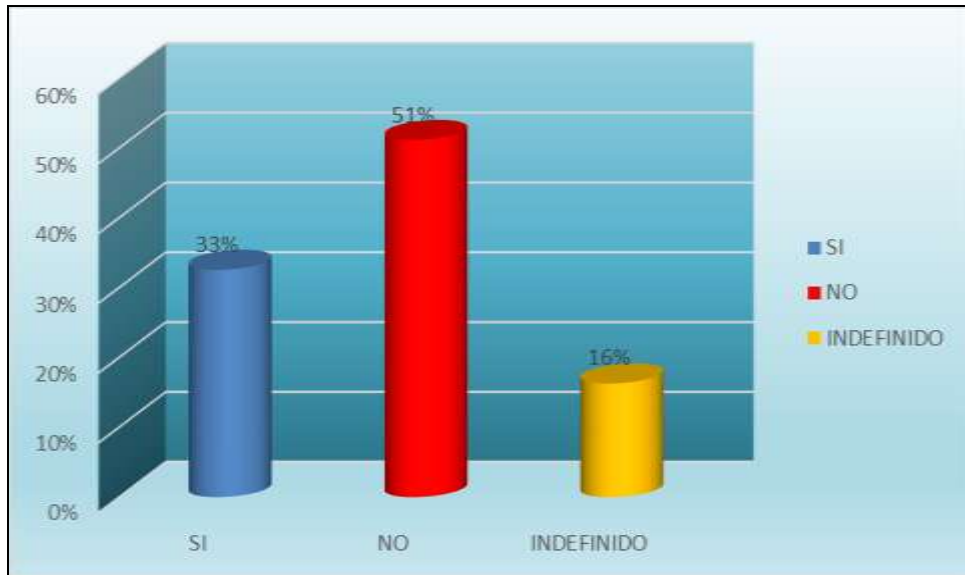


Figura N° 17: Los trabajadores promueven y cumplen los lineamientos técnicos normativos

A la pregunta: ¿Los trabajadores promueven y cumple los lineamientos técnicos normativos para el desarrollo de un clima institucional basado en la convivencia democrática en el Ministerio Público de Cañete?, la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 51%, 33% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 16%.

Tabla N° 18:

¿Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos que se implementan en el Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	20	23%
NO	64	74%
INDEFINIDO	2	2%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

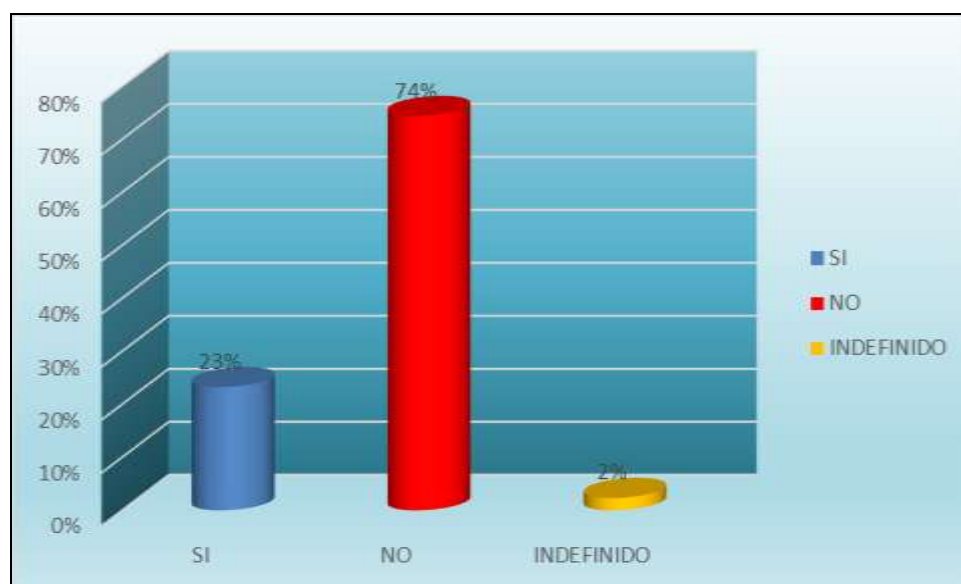


Figura N° 18: Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos

A la pregunta: ¿Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos que se implementan en el Ministerio Público de Cañete?, la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 74%, 24% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 2%.

Tabla N° 19:

¿Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimiento de pertenencia al Ministerio Público de Cañete para hacer frente a los conflictos que afectan la gestión de dicha institución?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	36	42%
NO	42	49%
INDEFINIDO	8	9%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

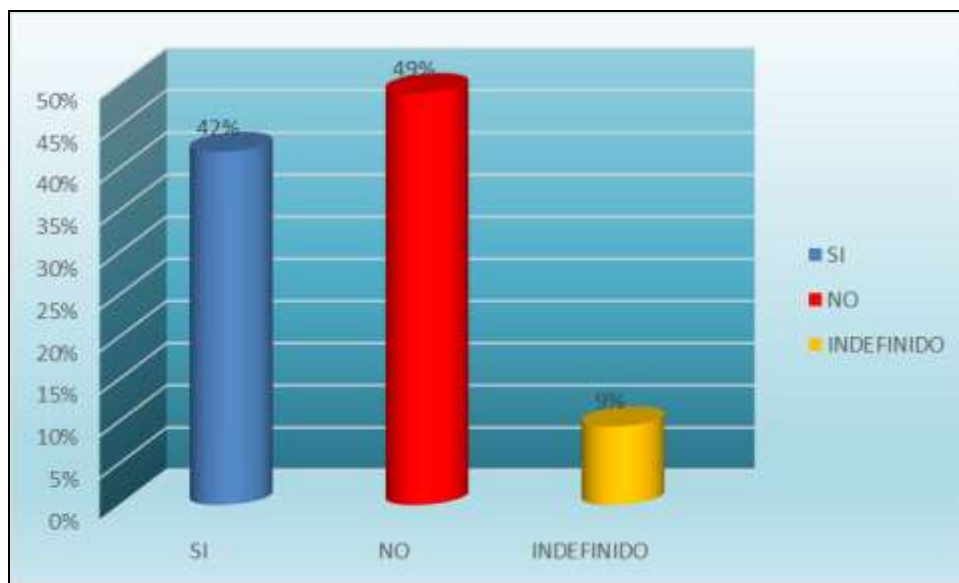


Figura N° 19: Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimientos de pertenencia al Ministerio?

A la pregunta: ¿Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimiento de pertenencia al Ministerio Público de Cañete para hacer frente a los conflictos que afectan la gestión de dicha institución?, la muestra encuestada en una mayor proporción no está de acuerdo con un 49%, 42% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 9%.

Tabla N° 20

¿Considera que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	50	58%
NO	23	27%
INDEFINIDO	13	15%
TOTAL	86	100%

Elaboración propia

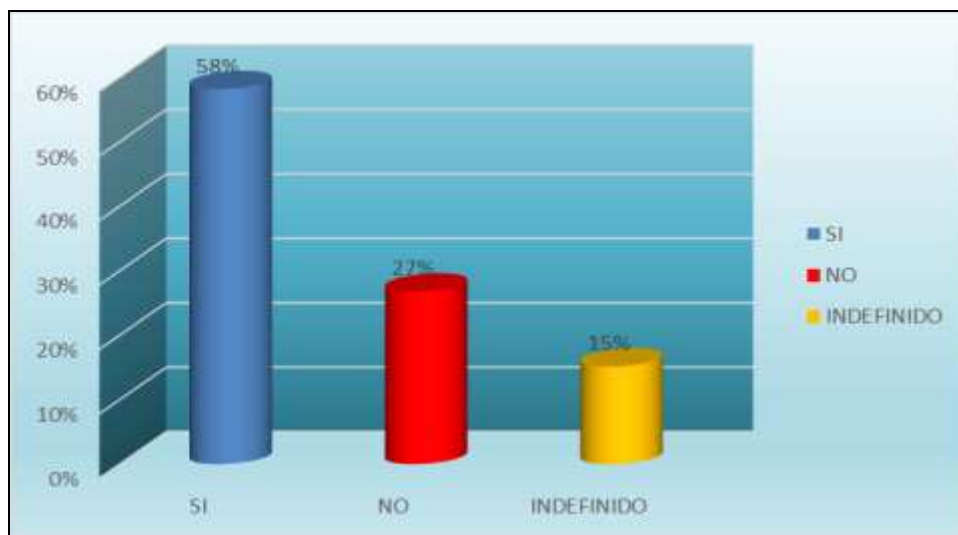


Figura N° 20: *¿Considera que las estrategias de asignación al puesto se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral?*

A la pregunta: ¿Considera que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?; la muestra encuestada en una mayor proporción si está de acuerdo con un 58%, 27% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 15%.

Tabla N° 21:

¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	41	48%
NO	37	43%
INDEFINIDO	8	9%
TOTAL	86	100%

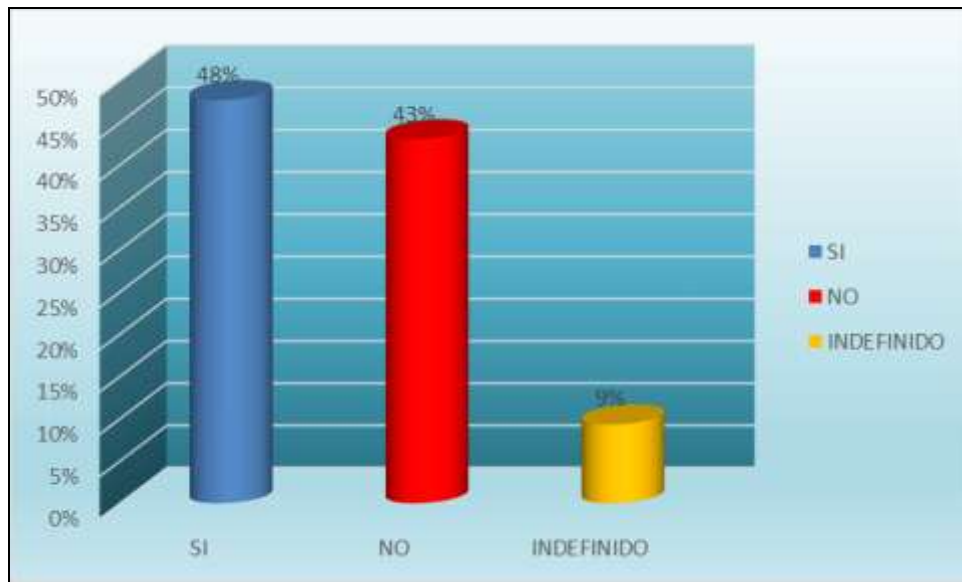


Figura N° 21: ¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral?

A la pregunta: ¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?, la muestra encuestada en una mayor proporción si está de acuerdo con un 48%, 43% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 9%.

Tabla N° 22:

¿Considera que las estrategias de motivación laboral tienen relación con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete?

ESCALA	N° de encuestados	% de encuestados
SI	53	62%
NO	26	30%
INDEFINIDO	7	8%
TOTAL	86	100%

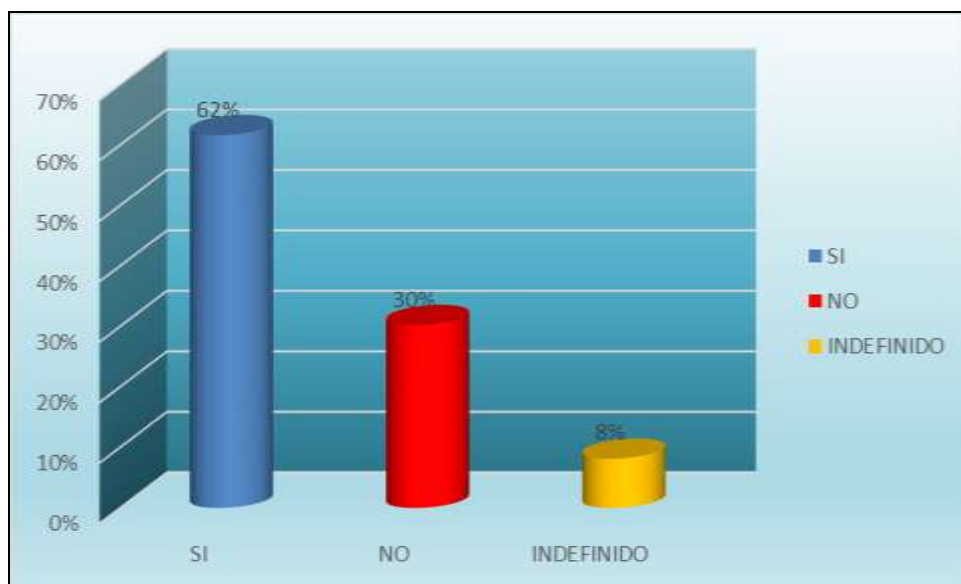


Figura N° 22: Las estrategias de motivación laboral tienen relaciones con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores?

A la pregunta: ¿Considera que las estrategias de motivación laboral tienen relación con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete?, la muestra encuestada en una mayor proporción si está de acuerdo con un 62%, 30% si están de acuerdo y se encuentran indefinida su posición un 8%.

TABLA N° 23:

Resultados Generales de la Aplicación Del Cuestionario

				1		2		3	
				SI		NO		de vez en cuando	
°	VARIABLE N° 01			1	2	3			
1	¿En el Ministerio Público de Cañete, ha establecido políticas para el Desarrollo de programas permanente de capacitación a los trabajadores como estrategia para el fortalecimiento de la motivación laboral?			32	48	6			
2	¿En el Ministerio Público de Cañete fomentan la participación activa de todos los trabajadores en la gestión institucional?			30	45	11			
3	¿Considera que en el Ministerio Público de Cañete promueven la salud laboral ocupacional como estrategia para elevar la calidad de vida del personal?			11	71	4			
4	¿En el Ministerio Público de Cañete se implementa políticas para el otorgamiento de recompensas por acción destacada de los trabajadores?			4	76	6			
5	¿En el Ministerio Público de Cañete la asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil profesional y el perfil del puesto?			32	42	12			
6	¿En el Ministerio Público de Cañete se dispone de un ambiente óptimo con mobiliario y los recursos accesibles a todos los trabajadores?			40	39	7			
7	¿Considera que los encargados de la gestión del Ministerio Público de Cañete fomentan la autonomía los trabajadores para el desarrollo de sus actividades?			25	54	7			
8	¿Considera que el Ministerio Público de Cañete brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades en los trabajadores?			14	62	10			
VARIABLE N° 02									
9	¿En el Ministerio Público de Cañete se toman en consideración las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones?			23	51	12			
10	¿Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo en el Ministerio Público de Cañete?			36	36	14			
11	¿Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público de Cañete?			36	43	7			
12	¿Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público de Cañete?			28	49	9			
13	¿Aplica estrategias de motivación permanente para fortalecer las relaciones de colaboración y corresponsabilidad en el Ministerio Público de Cañete?			26	51	9			
14	¿Los trabajadores contribuyen al fomento un clima de convivencia basada en disciplina institucional?			34	43	9			
15	¿Los trabajadores promueven y cumple los lineamientos técnicos normativos para el desarrollo de un clima institucional basado en la convivencia democrática en el Ministerio Público de Cañete?			28	44	14			
16	¿Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos que se implementan en el Ministerio Público de Cañete?			20	64	2			
17	¿Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimiento de pertenencia al Ministerio Público de Cañete para hacer frente a los conflictos que afectan la gestión de dicha institución?			36	42	8			
18	¿Considera que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?			50	23	13			
19	¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?			41	37	8			
20	¿Considera que las estrategias de motivación laboral tienen relación con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete?			53	26	7			

Prueba de Hipótesis

De La Hipótesis General (H)

La gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

Hipotesis Nula (H0)

La gestión estratégica de los recursos humanos NO se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

		GESTION_DE_R	CLIMA_LABOR
		RHH	AL
GESTION_DE_RRHH	Correlación de Pearson	1	,714**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	86	86
CLIMA_LABORAL	Correlación de Pearson	,714**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	86	86

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H0

Conclusión: Hay evidencia que la gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

De La Hipótesis Especifica 1 (H1)

Las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete

Hipotesis Nula (H0)

Las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional NO se relacionan directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		ASIGNACION_ DE_PUESTO	CLIMA_LABOR AL
ASIGNACION_DE_PUESTO	Correlación de Pearson	1	,841**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	86	86
CLIMA_LABORAL	Correlación de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	86	86

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H0

Conclusión: Hay evidencia que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

De La Hipótesis Específica 2 (H2)

El desarrollo de programas de capacitación se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

Hipótesis Nula (H0)

El desarrollo de programas de capacitación NO se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

		PROGR._DE_CA PAC	CLIMA_LABOR AL
PROGR._DE_CAPAC	Correlación de Pearson	1	,701**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	86	86
CLIMA_LABORAL	Correlación de Pearson	,701**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	86	86

**.

 La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H0

Conclusión: Hay evidencia que el desarrollo de programas de capacitación se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

De La Hipótesis Específica 3 (H3)

El otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

Hipótesis Nula (H0)

El otorgamiento de recompensas por acción destacada NO se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		OTORGAMIENTO_DE_RECOMPENSAS	CLIMA_LABORAL
OTORGAMIENTO_DE_RECOMPENSAS	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 86	,561** 86
CLIMA_LABORAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,561** 86	1 86

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H0

Conclusión: Hay evidencia que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.

CONCLUSIONES

- Se ha determinado que las estrategias de motivación laboral tienen relación directa y positiva con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, hecho que se sustenta de la afirmación del 62% de los integrantes de la muestra y con los resultados estadísticos de la prueba de hipótesis donde la significancia presenta un $p < 0.05$.
- Se ha probado que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan directa y positiva con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos donde la significancia presenta un $p < 0.05$
- El 37% de la muestra, considera que el desarrollo de programas de capacitación a nivel institucional es mínimo, y esto no contribuye al fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.
- De la muestra encuestada el 88% considera que el otorgamiento de recompensas por acciones destacadas, no está registrado en una política, motivo por el cual no se aplica a los trabajadores a nivel institucional.
- A nivel institucional no se ha establecido mecanismos y/o estrategias para promover y proteger la salud laboral ocupacional de los trabajadores, afirmación que se respalda en el 83% de la muestra que considera que no.

RECOMENDACIONES

- Que los responsables del área de Recursos Humanos del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, designe un equipo de trabajo multidisciplinar que reformule las estrategias de motivación a nivel institucional con la finalidad de satisfacer las necesidades del personal a fin de lograr los objetivos institucionales, así poder garantizar la sensibilización y el fortalecimiento del Clima Laboral de todo los trabajadores del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.
- El área de Administración en coordinación con la comisión encargada de la selección de personal del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, debe considerar que para la contratación de un personal se debe realizar un análisis de identificación del perfil de los puestos de trabajo teniendo en cuenta las características de acuerdo a las necesidades del área, con la finalidad de asignar al personal calificado y con un perfil profesional que reúnan las capacidades, competencias y habilidades que le permitirá asumir responsabilidades propias de un determinado puesto de acuerdo al manual de organizaciones y funciones (MOF).
- El área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, debe incluir dentro de sus políticas institucionales programas de capacitación con apoyo de instituciones especializadas en temas gestión administrativas legales, gestión de talento humano y procesos administrativos; estos programas de capacitaciones ayudaran a detectar las necesidades tanto de los trabajadores como de la institución, a la vez dichas necesidades clasificarlos y ordenarlos por prioridades, de esa manera se tendrá un objetivo preciso el cual permitirá poder evaluar los resultados y realizar las respectivas retroalimentación, de esa forma podremos contar con personal

eficaz, eficiente y con capacidad para desempeñar adecuadamente sus responsabilidades laborales.

- La Administración del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, debe aplicar políticas de reconocimiento por desempeño y acciones destacadas, estos reconocimientos no solo podrían ser salariales sino también recompensas formales que a través de una carta de agradecimiento, Resoluciones de por acciones destacadas o un elogio en público puede ser una manera significativa de reconocer el esfuerzo y logros de una persona; el acceder a estos reconocimientos implicaría cumplir con pautas establecidas en las políticas de desempeño laboral.
- Que el área de Recursos Humanos del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete, realice convenios con centro salud como son: Hospitales o Policlínicos de Essalud, y Clínicas especializada en salud ocupacional que permitirá generar charlas mensuales y chequeos semestrales con la finalidad de disminuir el ausentismo por causas de enfermedades; a la vez realizar brigadas capacitadas por Defensa civil para que a través de estas se proporcione información de cómo evitar accidentes en nuestros puestos de trabajo y como enfrentar situaciones de riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los Docentes* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú
- Alcalá, M., Gómez, D., y Santana, N. (2013). *Técnicas Para La Elaboración De Perfiles De Puestos De Trabajo Basados En Competencias Para Orientar El Direccionamiento Del Recurso Humano* (Monografía para optar el título de Administrador de Empresa). Universidad Ean. Bogotá, Colombia
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque, Perú.
- Bueno, E. (1995), *La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica* en CUERVO GARCÍA (dtor.): Dirección de empresas de los noventa. Civitas, Madrid.
- Cataño, R. (2005), *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. Alcala, España.
- Celis, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Universidad Militar Nueva Granada. Medellín, Colombia
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998) *Administración de Recursos Humanos*. BOGOTA: McGraw-Hill
- De La Hoz, E. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa*. Universidad de Alcalá. ESPAÑA
- Diestra, M., Espinoza, L., Liao, R., Y Portocarrero, C. (2012). *Consultora de recursos humanos* (Tesis de pregrado). Universidad privada Pontificia Universidad católica del Perú. Lima, Perú
- Ingenia SA (2008). *Resolución de conflictos y toma de decisiones*. Escuela de Administración Pública. Murcia, España

- Martin, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis De Su Impacto En Los Resultados De Empresas Innovadoras Españolas* (Tesis Doctoral). Universidad Valladolid. Valladolid, España
- Martin, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá. Madrid, España.
- Leyda, M. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Universidad de Murcia; Murcia, España
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Morán, B. y Arabina, E. (2004). *Estudio de los Riesgos Laborales*. Universidad Católica de Temuco. CHILE
- Presidencia del Consejo de Ministros (2012). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales*. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/popup_PCM/willaqniki.pdf
- Quintero, N, Africano N. y Faria E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal en la Empresa*. Venezuela: Revista Negotium;
- Santiago, R. (2013). *Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización* (tesis de doctoral). Universidad del Turabo. Gurabo, Puerto Rico
- Simón, D., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas Colombianas*. Medellín, Colombia.
- Vargas, J. (2010) *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.

ANEXOS

1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><u>GENERAL</u> ¿Cómo la gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></p> <p>¿Cómo las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?</p> <p>¿Cómo el desarrollo de programas de capacitación se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?</p> <p>¿Cómo el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?</p>	<p><u>GENERAL</u> Determinar si la gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <p>Determinar si las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete</p> <p>Determinar si el desarrollo de programas de capacitación se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.</p> <p>Determinar si el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.</p>	<p><u>GENERAL</u> La gestión estratégica de los recursos humanos se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.</p> <p><u>HIPOTESIS ESPECIFICOS</u></p> <p>Las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete</p> <p>El desarrollo de programas de capacitación se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete.</p> <p>El otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona directa y positivamente con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete</p>	<p>V1. GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de capacitación - Promoción de la salud laboral - Estrategias para la resolución democrática de conflictos - Otorgamiento de recompensas por acción destacada. - Asignación al puesto según el perfil profesional - Disponibilidad de un ambiente laboral - Evaluación del desempeño laboral - Autonomía para el desarrollo de las tareas <p>V2. CLIMA LABORAL</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en la toma de decisiones - Relaciones laborales - Frecuencia de conflictos laborales - frecuencia de riesgos laborables - Convivencia basada en disciplina institucional - Contribución al desarrollo del Proyecto institucionales - Sentimiento de pertenencia a la institución 	<p><u>Enfoque</u> : Cuantitativo</p> <p><u>Tipo</u>: aplicada</p> <p><u>Nivel</u>: Explicativo</p> <p><u>Diseño</u></p> <p>No-experimental de carácter transeccional</p> <p><u>Técnicas</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento</u> cuestionario</p> <p><u>Población</u>: comprendida por el personal del Ministerio Público de Cañete 110 empleados</p> <p><u>Muestra</u> La muestra probabilística resulto 86 trabajadores del Ministerio Público de Cañete</p>

**Anexo 2:
CUESTIONARIO**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
LABORAL**

Dirigido a: Los trabajadores del Ministerio Público de Cañete:

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional.

Marque con un círculo cada uno de las respuestas la siguiente escala de atributos:

1 SI	2 NO	3 Indefinido
---------	---------	-----------------

N°	ITEM	ESCALA		
		1	2	3
1	¿En el Ministerio Público de Cañete, ha establecido políticas para el Desarrollo de programas permanente de capacitación a los trabajadores como estrategia para el fortalecimiento de la motivación laboral?	1	2	3
2	¿En el Ministerio Público de Cañete fomentan la participación activa de todos los trabajadores en la gestión institucional?	1	2	3
3	¿Considera que en el Ministerio Público de Cañete promueven la salud laboral ocupacional como estrategia para elevar la calidad de vida del personal?	1	2	3
4	¿En el Ministerio Público de Cañete se implementa políticas para el otorgamiento de recompensas por acción destacada de los trabajadores?	1	2	3
5	¿En el Ministerio Público de Cañete la asignación de los trabajadores se realiza considerando su perfil profesional y el perfil del puesto?	1	2	3
6	¿En el Ministerio Público de Cañete se dispone de un ambiente óptimo con mobiliario y los recursos accesibles a todos los trabajadores?	1	2	3
7	¿Considera que los encargados de la gestión del Ministerio Público de Cañete fomentan la autonomía los trabajadores para el desarrollo de sus actividades?	1	2	3
8	¿Considera que el Ministerio Público de Cañete brinda capacitación en gestión administrativa legal para obtener un mejor desarrollo de sus actividades en los trabajadores?	1	2	3
9	¿En el Ministerio Público de Cañete se toman en consideración las propuestas de los trabajadores en la toma de decisiones?	1	2	3
10	¿Existe trabajo en equipo para tener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo en el Ministerio Público de Cañete?	1	2	3
11	¿Considera que los conflictos laborales son frecuentes en el Ministerio Público de Cañete?	1	2	3
12	¿Se aplican medidas para reducirse los riesgos laborales en el Ministerio Público de Cañete?	1	2	3
13	¿Aplica estrategias de motivación permanente para fortalecer las relaciones de colaboración y corresponsabilidad en el Ministerio Público de Cañete?	1	2	3
14	¿Los trabajadores contribuyen al fomento un clima de convivencia basada en disciplina institucional?	1	2	3
15	¿Los trabajadores promueven y cumple los lineamientos técnicos normativos para el desarrollo de un clima institucional basado en la convivencia democrática en el Ministerio Público de Cañete?	1	2	3
16	¿Los trabajadores participan activamente en el diseño y ejecución de los proyectos que se implementan en el Ministerio Público de Cañete?	1	2	3
17	¿Los trabajadores reflejan en sus actividades laborales sentimiento de pertenencia al Ministerio Público de Cañete para hacer frente a los conflictos que afectan la gestión de dicha institución?	1	2	3

18	¿Considera que las estrategias de asignación al puesto según el perfil profesional se relacionan con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?	1	2	3
19	¿Considera que el otorgamiento de recompensas por acción destacada se relaciona con el fortalecimiento del clima laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Cañete?	1	2	3
20	¿Considera que las estrategias de motivación laboral tienen relación con el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores del Ministerio Público de Cañete?	1	2	3

MUCHAS GRACIAS