



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TESIS

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN
LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA SUB
REGIONAL DE CHOTA, 2017**

PRESENTADO POR
ERIKA DANNYS BUSTAMANTE MEJÍA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESIRA:
DRA. GINA KATHERINE, CÉSPEDES CÁCERES

CHOTA- 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional y personal.

A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre cariño y apoyo incondicional en las diferentes etapas de mi vida.

A la señora Armandina Fernández Idrogo, que es como una madre, por estar presente con sus consejos, dándome fuerzas a no rendirme, que todo es posible, y por estar presente en todo momento durante el desarrollo de este proyecto.

Erika

AGRADECIMIENTO

A la Universidad, a sus autoridades, docentes y trabajadores administrativos, quiénes contribuyeron en mi formación profesional.

A mis compañeros, compañeras y amigos de aula, por la cooperación,

debate y entusiasmo durante los 5
años de mi formación

Erika

ÍNDICE

CARÁTULA	
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	2
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL	2
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL	2
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	2
1.3. PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL	3
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	3

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL	4
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS	4
1.5.3. VARIABLES DE ESTUDIO	4
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	6
a) TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	6
1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	6
a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	6
b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	6
1.6.3. POBLACIÓN, MUESTRA	7
a) POBLACIÓN	7
b) MUESTRA	7
1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	8
a) TÉCNICAS	8
b) INSTRUMENTO	8
1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2. BASES TEÓRICAS	19
2.2.1. GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	19
2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	24
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE	

RESULTADOS	30
3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y FIGURAS	30
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
FUENTES DE INFORMACIÓN	61
ANEXOS	62
Anexo 1. Encuesta	63
Anexo 2. Guía de entrevista	65
Anexo 3. Matriz de consistencia metodológica	67
Anexo 4. Validación de Instrumentos	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Población	7
Tabla 2: ¿Se hace investigación de las necesidades de personal?	30
Tabla 3: ¿Se hace reclutamiento interno?	31
Tabla 4: ¿Se hace reclutamiento externo?	32
Tabla 5: ¿Se utilizan técnicas de selección?	33
Tabla 6: ¿Se lleva a cabo todo el proceso de selección?	34
Tabla 07: ¿Se hace diseño de puestos?	35
Tabla 8: ¿Se hace una descripción y análisis de puestos?	36
Tabla 9: ¿La remuneración es justa y equitativa?	37
Tabla 10: ¿Se reconoce todas las prestaciones sociales?	38
Tabla 11: ¿Existe las condiciones ambientales de trabajo adecuadas?	39
Tabla 12: ¿Las relaciones humanas son adecuadas?	40
Tabla 13: ¿Existe un programa de capacitación para los trabajadores?	41
Tabla 14: ¿La institución tiene un programa de desarrollo del personal?	42
Tabla 15: ¿La institución actúa con ética con el personal?	43
Tabla 16: ¿La institución con responsabilidad social con el personal?	44
Tabla 17: ¿Se fomenta buenas costumbres y creencias?	45
Tabla 18: ¿Se fomenta buenas normas y valores?	46
Tabla 19: ¿Existe un adecuado clima organizacional?	47
Tabla 20: ¿Existe relaciones de afinidad en la institución?	48
Tabla 21: ¿Existe relaciones sociales adecuadas?	49
Tabla 22: ¿La institución se interesa por cada individuo?	50

Tabla 23: ¿La institución se interesa por los grupos?	51
Tabla 24: ¿Se aplica el liderazgo en la institución?	52
Tabla 25: ¿El estilo de dirección de la institución es adecuado?	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ¿Se hace investigación de las necesidades de personal?	31
Figura 2: ¿Se hace reclutamiento interno?	32
Figura 3: ¿Se hace reclutamiento externo?	33
Figura 4: ¿Se utilizan técnicas de selección?	34
Figura 5: ¿Se lleva a cabo todo el proceso de selección?	35
Figura 6: ¿Se hace diseño de puestos?	36
Figura 7 ¿Se hace una descripción y análisis de puestos?	37
Figura 8: ¿La remuneración es justa y equitativa?	38
Figura 9: ¿Se reconoce todas las prestaciones sociales?	39
Figura 10: ¿Existe las condiciones ambientales de trabajo adecuadas?	40
Figura 11: ¿Las relaciones humanas son adecuadas?	41
Figura 12: ¿Existe un programa de capacitación para los trabajadores?	42
Figura 13 ¿La institución tiene un programa de desarrollo personal?	43
Figura 14: ¿La institución actúa con ética con el personal?	44
Figura 15: ¿La institución con responsabilidad social con el personal?	45
Figura 16: ¿Se fomenta buenas costumbres y creencias?	46
Figura 17: ¿Se fomenta buenas normas y valores?	47
Figura 18: ¿Existe un adecuado clima organizacional??	48
Figura 19: ¿Existe relaciones de afinidad en la institución?	49
Figura 20: ¿Existe relaciones sociales adecuadas?	50
Figura 21: ¿La institución se interesa por cada individuo?	51
Figura 22: ¿La institución se interesa por los grupos?	52

Figura 23: ¿Se aplica el liderazgo en la institución?	53
Figura 24: ¿El estilo de dirección de la institución es adecuado?	54

RESUMEN

La investigación buscó identificar la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional en la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, lo cual tuvo como hipótesis que la gestión de Recursos Humanos influye directamente en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, lo cual se puede corroborar en relación con lo que establece la teoría administrativa en cuanto a que una gestión de recursos humanos adecuada permitirá contar con el personal idóneo, es decir aquel que es buen profesional y buena persona y es con este segundo aspecto precisamente que se puede conseguir una cultura organizacional fuerte que favorece el desarrollo de las actividades en beneficio de los clientes internos y eternos de la institución.

La institución, precisamente por no contar con el personal adecuado en el área de recursos humanos, es que no tiene un desempeño técnico y profesional correcto en desmedro de conseguir personas con un buen perfil y consecuentemente la cultura organizacional que se ha formado tiene una serie de deficiencias en la actualidad y seguramente a futuro. Las personas encuestadas mediante la manifestación de sus percepciones corroboran que no hay una buena gestión de recursos humanos y que las relaciones interpersonales, el compromiso, la motivación no están en un nivel adecuado.

Se empleó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, aplicándolo a los 44 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota, para indagar su percepción respecto a la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional.

Palabras clave: **Gestión de recursos humanos, cultura organizacional, desempeño técnico y profesional.**

ABSTRACT

The research sought to identify the influence of human resources management on the organizational culture in the Sub Regional Management of Chota, 2017, which was hypothesized that the management of Human Resources directly influences the organizational culture of the Sub Regional Management of Chota , which can be corroborated in relation to what establishes the administrative theory in that an adequate human resources management will allow to have the suitable personnel, that is to say the one that is good professional and good person and it is with this second aspect precisely that a strong organizational culture can be achieved that favors the development of activities for the benefit of the institution's internal and external clients.

The institution, precisely because it does not have the adequate personnel in the area of human resources, is that it does not have a correct technical and professional performance in detriment of getting people with a good profile and consequently the organizational culture that has been formed has a series of deficiencies in the present and surely in the future. The people surveyed through the manifestation of their perceptions corroborate that there

is no good management of human resources and that interpersonal relationships, commitment, and motivation are not at an adequate level.

The survey technique was used with the instrument of the questionnaire, applying it to the 44 workers of the Sub Regional Management of Chota, to investigate their perception regarding the influence of the management of human resources in the organizational culture.

Keywords: **Human resources management, organizational culture, technical and professional performance.**

INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos es fundamental para el mejor desempeño de las actividades en toda organización para tener mejores resultados a largo plazo con el consecuente crecimiento y desarrollo, sin embargo, aun ahora y más aún en nuestro contexto en donde hay una evidente administración empírica no hay una concientización y dimensionamiento de lo que ello significa y se ocasionan una serie de problemas dentro los cuales se puede resaltar una débil cultura organizacional si no hay una nueva gestión.

La investigación comprobó que en la gestión de recursos humanos influye directa y negativamente en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota debido al empirismo de funcionarios y desconocimiento de los que corresponde una gestión de recursos humanos como tal, lo cual tiene efectos negativos en su cultura organizacional.

La investigación se desarrolló en 3 capítulos:

Capítulo I: Se describe el problema de la investigación, abordando el planteamiento y formulación del problema, los objetivos y la justificación.

Capítulo II: Se aborda el marco teórico, describiendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la hipótesis y las variables del estudio. Además, se aborda el marco metodológico, describiendo el tipo y nivel de investigación, métodos, diseño, población, muestra, técnicas de recolección de datos y las hipótesis y variables.

Capítulo III: Se aborda los resultados, haciendo una análisis e interpretación de los datos recolectados, procesados, analizados e interpretados.

Finalmente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La gestión de recursos humanos hoy en día en las organizaciones es un tema prioritario y una herramienta clave para el desarrollo organizacional, más aún ahora que está en acción y en exigencia la administración de la calidad total que tiene entre uno de sus principales pilares el énfasis en las personas que trabajan en ella. Es por esta razón que ha cobrado vital importancia la gestión de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva en este contexto globalizado de mucha competencia. Asimismo, es la responsable de que la organización tenga una cultura organizacional que influye en el clima organizacional, lo que repercute en la motivación y satisfacción laboral, que finalmente se manifiesta en el desempeño individual, grupal y organizacional.

El tema de la cultura organizacional de igual modo es fundamental para que la gente trabaje en forma armoniosa y pueda tener un buen desempeño y por lo tanto una buena atención a sus clientes.

Sin embargo, la cultura organizacional en la Gerencia Sub Regional de Chota tiene grandes falencias ya que hay manifestaciones de tensas relaciones interpersonales, débil comunicación, falta de compromiso,

actitud mental negativa, egoísmo, etc.; lo cual ocasiona que el desempeño personal, grupal y organizacional deje mucho que desear.

Estas manifestaciones en cierta manera son responsabilidad de la gestión de recursos humanos que no tiene una acción adecuada ya que por un lado la gente que desempeña sus funciones no están capacitadas convenientemente y por qué no cumplen el perfil del puesto, esta situación seguramente porque la política tiene una gran injerencia sin tomar en cuenta que la gestión de recursos humanos tiene seguir un conjunto de procesos técnicos y profesionales con lo cual se consiguen ocupara los puesto de trabajo con personas idóneas; es decir, con personas que tienen un balance entre la parte personal y profesional.

Es por esta razón que se ha creído conveniente realizar la presente investigación titulada: La gestión de recursos humanos y su influencia en la cultura organizacional dela Gerencia Sub Regional de Chota 2017.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se llevó a cabo en la Gerencia Sub Regional de Chota, ubicada en la Provincia de Chota, Departamento de Cajamarca.

1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL

Comprenderá a los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota

1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

2017

1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Gestión de recursos humanos y cultura organizacional

1.3. PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera influye la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017?
- ¿Cuál es la situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.
- Describir la situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.
- Identificar la relación entre la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

La gestión de recursos humanos influye significativamente en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, es deficiente.
- La situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, es débil.
- La relación entre la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, es directa.

1.5.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

a) DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Variable Independiente

Gestión de recursos humanos

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. (Hellriegel, 2013)

Variable Dependiente

Cultura organizacional

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. (Chiavenato, 2000)

b) DEFINICION OPERACIONAL

Variable Independiente

Gestión de recursos humanos

Conjunto de procesos que tienen como propósito la búsqueda y ubicación de las personas necesarias para ocupar y mantener ocupar los puestos de trabajo con el personal idóneo.

Variable Dependiente

Cultura organizacional

Es la personalidad de la organización

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

a) TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es aplicada, porque utiliza marco teórico existentes para aplicarlo a una realidad concreta, en este caso la Gerencia Sub Regional de Chota.

b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por la misma naturaleza de la investigación es de nivel descriptiva y correlacional

Descriptiva; por que buscó describir la situación actual de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota.

Correlacional, porque busca identificar la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota.

1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es el deductivo.

La investigación buscó analizar e interpretar la información recopilada con la cual se dedujo la situación actual de las variables y se realizó las conclusiones.

b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es no experimental y transversal.
(Hernández, 2010)

No experimental, ya que no se hizo ninguna manipulación de las variables, observándose solamente en su contexto de acción natural.

Transversal, debido a que se llevó a cabo en un determinado momento del tiempo en este caso el año 2017. (Hernández, 2010)

1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) POBLACIÓN

La población está constituida por los 17 funcionarios y 88 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota. Total 105 personas.

Tabla 1

Población

N°	Funcionario	Cantidad
1	Funcionarios	17
2	Trabajadores	88
Total		105

Fuente: SUNAT

b) MUESTRA

La muestra está constituida por los 44 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota calculado empleando la fórmula para muestra probabilística.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

- n Tamaño de la muestra
- N Población total 105 trabajadores
- Z Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo cual equivale a un nivel de confianza del 95% en la estimación de la muestra. Por lo tanto, el valor de $Z = 1.96$.
- P y q Representan la probabilidad de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad, por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- d Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina debe ser 0.10 o menos. En este caso se considera 0.05.

Luego de reemplazar los datos en la ecuación anterior se obtuvo una muestra de **44** trabajadores encuestados.

1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

a) TÉCNICAS

Aplicación de la técnica de la encuesta para medir ambas variables.

b) INSTRUMENTO

El instrumento utilizado fue el cuestionario que se aplicó tanto a los funcionarios como a los trabajadores en forma aleatoria.

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a) JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

La investigación se justifica, porque permitirá incrementar el conocimiento relacionado con la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional en una institución pública, lo cual permitirá una mejor discusión de la comunidad en relación al tema aquí desarrollado.

Justificación científica

La investigación se justifica, porque permitirá incrementar el conocimiento relacionado con la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional en una institución pública de salud, lo cual permitirá una mejor discusión de la comunidad científica.

Además, porque va a servir de antecedente para futuras investigaciones relacionadas con la temática materia de la presente de la investigación.

Justificación institucional

La investigación se justifica, porque permitirá tener una radiografía de la situación de recursos humanos y de la cultura organizacional y de este modo tomar acciones pertinentes para mejorar ambos aspectos clave de la gestión administrativa de toda organización, y en particular para Gerencia Sub Regional de Chota.

Justificación académica

La investigación se justifica, porque permitirá afianzar mis conocimientos teóricos y prácticos respecto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional con lo cual podré tener un mejor desempeño en el ejercicio profesional.

b) IMPORTANCIA

La investigación es importante porque ayudara los funcionarios de la Gerencia Sub Regional de Chota a mejorar sus procesos de personal para buscar el mejor personal, más aún ahora que está en vigencia la ley SERVIR.

c) LIMITACIONES

La investigación tuvo como principal limitación la escasa información y la dificultad para su recopilación mediante la encuesta porque el personal se encontraba desarrollando sus actividades cotidianas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En el ámbito Internacional

Martin, (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 de Valladolid. España, concluye:

- Efecto de las prácticas de recursos humanos propuestas sobre la retención del capital humano vinculado a los empleados estratégicos de la organización

La revisión de la investigación en retención nos ha permitido constatar el amplio abanico de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados, en general, y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, seleccionamos ocho prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que clasificamos en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional. Esta nueva concepción de la relación de empleo apuesta por la incorporación expresa de la faceta relacional-social del empleado como complemento a la faceta puramente transaccional. De este modo, se completa la relación de empleo tradicional que,

generalmente, ha incluido prácticas como la retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte transaccional

- Prácticas de recursos humanos de naturaleza transaccional y su impacto en la retención del capital humano de la organización

Por lo que se refiere a cada una de las prácticas de recursos humanos de naturaleza transaccional incluidas en nuestro modelo, podemos concluir lo siguiente:

En primer lugar, y en lo que se refiere al *diseño enriquecido del puesto de trabajo* – esto es, el diseño de puestos con un alto nivel de autonomía, alto nivel de reto y alta heterogeneidad de conocimientos requeridos-, nuestros resultados confirman su capacidad para influir positivamente en el capital social de los empleados estratégicos. La propia definición de este tipo de puestos, generalmente complejos y en los que se asumen retos importantes, induce pues a pensar que los empleados que los ocupan se planteen su trabajo en términos de cooperación y colaboración con otros miembros de la organización a fin de alcanzar los objetivos del puesto con eficacia, todo lo cual fortalece su capital social. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, el diseño enriquecido del puesto de trabajo no obtiene efectos significativamente relevantes en la retención del capital intelectual ni en el capital afectivo de los empleados. Estos resultados ofrecen indicios del cambio que se está produciendo en la valoración que los empleados hacen de ciertas prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por la su organización. En este sentido, los empleados estratégicos no hacen depender su permanencia en la empresa de las características de su puesto de trabajo, considerando el diseño de su puesto de trabajo como una condición básica de su relación de empleo que no supone un incentivo extra para su retención ni para su implicación afectiva con la organización. Igualmente, tampoco podemos pasar por alto la complejidad que encierra el diseño de este tipo de puestos. Las organizaciones corren el riesgo de definir puestos que conlleven actividades y tareas excesivamente retadoras, que, en vez de suponer un estímulo

motivador para el empleado, impliquen un incremento de su estrés y de su ansiedad laboral, lo cual afecta negativamente a la capacidad de retención de su capital intelectual y de su capital afectivo.

En segundo lugar, hemos estudiado *la retribución*, concluyendo que, en efecto, las empresas deben cuidar la definición de su sistema de retribución si quieren retener a su capital humano estratégico. En este sentido, las empresas deben contemplar la aplicación de diversas herramientas retributivas, ya revisadas en el capítulo primero. De entre el amplio abanico de atributos de la retribución, en este trabajo nos hemos centrado en el análisis de aquellos sistemas de retribución que, siempre basados en la equidad retributiva externa e interna, incluyan componentes variables en función del resultado del grupo y, también, incluyan beneficios sociales. Nuestros resultados son concluyentes al demostrar la influencia positiva de este tipo de retribución sobre la retención del capital intelectual y sobre el capital afectivo de los empleados estratégicos y sugieren una relación significativa, aunque negativa, con el capital social. Todo ello nos permite plantear las siguientes reflexiones. En primer lugar, que la retribución sigue siendo un factor muy útil para la retención del capital intelectual de los empleados estratégicos, principalmente si se plantea en términos de equidad externa (salarios competitivos) y equidad interna (diseño equitativo de salarios según puesto de trabajo), que son aspectos cuyos ítems tienen el mayor peso en el constructo de retribución analizado en este trabajo. Estos resultados han sido ampliamente validados en la literatura específica de retención y mantienen su validez en la actualidad.

Del mismo modo, nuestros resultados también son concluyentes en la relación positiva entre la retribución y el capital afectivo de los empleados. Este resultado permite ratificar a la retribución como una de las vías por las que los empleados perciben la forma en que son valorados por su propia organización, lo que a su vez repercute en sus afectos hacia la misma. En segundo lugar, y contrariamente a lo esperado, nuestros resultados muestran una influencia significativa y

negativa de la retribución sobre el capital social. El sistema de retribución analizado no parece favorecer la cooperación y colaboración entre empleados, a pesar de incluir una componente de retribución variable contingente con el resultado del grupo. Este resultado puede deberse al diseño concreto del componente retributivo contingente en nuestra variable y, especialmente, al hecho de que este aspecto era el de menor peso de entre los que componían esta variable. Por ello puede no llegar a ejercer un impacto suficiente como para incentivar los comportamientos de interacción social de los empleados. Este resultado nos conduce a cuestionar si la propia definición y construcción del índice formativo de retribución pueda no ser tan completa como pensábamos y, por tanto, deba refinarse en futuras investigaciones. En cualquier caso, nuestros resultados nos permiten concluir que la retribución no es necesariamente un aspecto determinante del capital social de la organización. Evidentemente, la retribución sigue siendo un factor de gran atractivo para los empleados, aunque su influencia en las actitudes de los empleados estratégicos no es tan definitiva como cabría esperar.

En tercer lugar, también hemos analizado *el desarrollo profesional del empleado*, a través de la formación y de la promoción. De forma general, las prácticas de desarrollo profesional del empleado suponen una inversión en los empleados y, por tanto, tales prácticas deberían ser percibidas por los empleados como un reflejo del interés de la organización por su desarrollo y evolución profesional y/o personal. En consecuencia, cabe esperar que los empleados muestren una reciprocidad en su actitud y comportamientos, incrementando su nivel de compromiso, su nivel de rendimiento o su nivel de cooperación. Sin embargo, contrariamente a lo que cabría esperar conforme a las apreciaciones previas, nuestros resultados no constatan influencia alguna de las prácticas orientadas al desarrollo del empleado - formación y oportunidades de promoción- sobre los tres componentes del capital humano vinculado a los empleados estratégicos. Estos

resultados, indudablemente sorprendentes nos inducen a pensar que si el colectivo de empleados estratégicos no hace depender su retención, cooperación y compromiso para con su empresa de las oportunidades de formación y promoción recibidos de ésta es porque las organizaciones no ofrecen unas posibilidades de formación y/o promoción verdaderamente adaptadas a las necesidades y/o expectativas de estos empleados. Los empleados estratégicos pueden no percibir la formación como una muestra del interés de la organización hacia su capital humano en tanto que, en la última década, no son pocas las empresas que se han limitado a aprovechar subvenciones del Estado y de la Unión Europea para justificar cualquier tipo de acción formativa, no necesariamente adecuada a las necesidades reales de sus empleados. Por tanto, es posible que la formación ofrecida por la organización no se haya orientado al desarrollo de conocimientos y habilidades multidisciplinares, específicos o diferenciadores, que pueden resultar verdaderamente atractivos y enriquecedores para este colectivo de empleado. Por otro lado, en relación a la promoción, es importante tener presente que no todas las organizaciones pueden ofrecer las mismas posibilidades de promoción a sus empleados. Precisamente, las características propias de los empleados considerados en este trabajo (personal estratégico y/o altamente cualificado) hace que sus expectativas profesionales no puedan ser fácilmente satisfechas por cualquier organización. En definitiva, los resultados obtenidos nos permiten concluir que la formación de acogida, la formación interdisciplinar y la promoción basada en el desempeño no son aspectos significativos en la retención de ninguno de los tres componentes del capital humano de la organización ni, por ende, en la retención de los empleados estratégicos.

En cuarto lugar, la última práctica transaccional analizada comprende las medidas de *conciliación entre la vida personal y laboral*. Nuestros resultados confirman el efecto positivo y significativo de este tipo de

medidas sobre el capital afectivo de los empleados estratégicos, tal y como ya se muestra en estudios precedentes.

Las medidas de conciliación persiguen el bienestar de los empleados de la organización y, al ser percibidas de esta forma por los empleados, inducen comportamientos y sentimientos positivos hacia la organización.

Sin embargo, y contrariamente a lo esperado, nuestros resultados no confirman la influencia significativa de las medidas de conciliación ni sobre la retención del capital intelectual ni sobre el capital social. Aunque, a priori, estos resultados nos sorprenden, es necesario reflexionar acerca de sus motivos. Sin duda, la práctica empresarial demuestra que las mujeres son el colectivo de empleados más sensible a las medidas de conciliación, por lo que el análisis de los efectos de esta práctica podría verse condicionado por el género de los empleados estratégicos de las empresas encuestadas.

Figuroa, (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar de Guatemala, concluye:

- La cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.
- La única diferencia estadísticamente significativa se encuentra entre la filosofía de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los empleados, lo cual indica que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados.

- El elemento predominante dentro de la cultura organizacional en la institución gubernamental son las “Normas”, lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, dentro de los elementos que también influyen en ésta, se encuentran las “Creencias”, las cuales son manifestadas al momento en que los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar, reconociendo que su labor es muy bien remunerada y es necesario contar con una influencia interna o externa para laborar en la institución. Otro elemento influyente dentro de esta cultura es el “Clima”, mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo.
- En cuanto al elemento menos notorio en la cultura organizacional se encuentra los “Símbolos” por lo que es importante señalar que existe una deficiencia por parte de la institución al momento de estimular constantemente a los empleados a través de recursos motivacionales que incentiven e identifiquen al colaborador no sólo con la tarea que realiza sino con la entidad, esto con el fin, que los empleados conozcan y se arraiguen a los símbolos que los identifican como institución.
- El desempeño laboral de los colaboradores de la institución gubernamental es excepcional y superior en todas las áreas, funciones y aptitudes personales que, sin lugar a dudas, contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.
- Según la investigación, se determinó que mientras los colaboradores tienen más años de laborar en la institución gubernamental, existe un mejor clima, una mayor promulgación y manifestación de creencias que generan mayor arraigo,

compromiso y una mejor calidad de cultura dentro de la misma. También, se comprobó que el sexo no influye en la cultura ni en el desempeño laboral de los empleados.

En el ámbito Nacional

Ancana y Quispe, (2013). Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de villa el salvador – 2012. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma, concluye:

Al culminar el desarrollo de la investigación se logró cumplir con el objetivo principal, es decir, se comprobó los efectos positivos que genera la aplicación de un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados.

- Entre los resultados más importantes de la investigación, se determinó la existencia de una relación directa entre nuestras variables dependiente e independiente; es decir la creación o modificación de una cultura empresarial se ve reflejado en el comportamiento de los empleados.
- Tras la realización de un análisis se logró identificar los diversos efectos generados mediante la aplicación de una cultura organizacional, entre los cuales están: identificación con la empresa, compromiso con el trabajo, crecimiento del empleado, cambio en el estado de ánimo, etc.
- Mediante la aplicación de los talleres se pudo comprobar los efectos generados por un cambio en la cultura empresarial, a través del comportamiento y participación de los empleados en dichos talleres.

En el ámbito Local

Esaine y León, (2014). *La Eficiencia de los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos y su Influencia en la Satisfacción del Servicio en los Clientes Externos de la Empresa Días S.A. Sucursal Cajamarca - 2014.* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte. Concluyen:

- Los resultados de la investigación nos demostraron la insatisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa analizada, este problema tiene su origen dentro de la organización ya que se ve influenciada por la ineficiencia encontrada en los procesos de la gestión de Recursos Humanos.
- Dentro verificación de la hipótesis, comprobamos la aceptación de la hipótesis alterna utilizando en la combinación de frecuencias el punto de Capacitación, siendo este reforzado con los demás procesos a raíz de los resultados de la entrevista.
- Concluimos que eficiencia en proceso de la Gestión de Recursos Humanos si influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta Gestión.
- Los resultados obtenidos en la entrevista para evaluar la situación de los procesos de Recursos Humanos nos demuestran que la parte de Compensación es el único punto con el cual los colaboradores muestran su conformidad y aprobación, por lo cual esta parte no ha sido incluida en la propuesta profesional.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión de recursos humanos

A. Definición

(Chiavenato, 2000) señala que la gestión de recursos humanos es la parte de la gestión administrativa que contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden

encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

B. Importancia

(Chiavenato, 2000) considera que la importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

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

C. Competencias de la gestión de recursos humanos

(Chiavenato, 2000)

- **Conocimiento de la Organización.** – Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las

relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.

- **Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.** – Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
- **Gestión cultural.** - Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.
- **Gestión del cambio.** - Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
- **Credibilidad personal.** - Las personas que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

D. Objetivos

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento se estrategia de negocio. En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del

trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

- **Objetivos Explícitos**

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

- **Objetivos implícitos**

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

- Productividad
- Calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa
- Objetivos a largo plazo.

E. Teoría científica de recursos humanos

Maslow y su teoría de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2000) el psicólogo estadounidense Abraham Maslow consideraba que el hombre tenía dos grandes motivaciones a lo largo de su vida: la supervivencia y su desarrollo. Basándose en estos grandes principios, el psicólogo realizó en 1943 la popular pirámide de Maslow en la que definía las necesidades del ser humano, basándose en sus dos grandes motivaciones.

En función a esto, definió las cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y auto realización, convertidas hoy en leyes fundamentales de un departamento de recursos humanos.

Llama necesidades **fisiológicas** a las derivadas de la propia vida: respirar, comer, dormir, vestirse... son aquellas necesidades individuales básicas y que permiten la supervivencia del individuo. Las sitúa en la base de su pirámide.

Cubiertas las necesidades primarias, aparecen las conocidas como **seguridad**, aquellas que le permiten la supervivencia en la vida: un empleo que soporte los gastos, un hogar que soporte las inclemencias del tiempo y donde cobijar a su familia; una salud que soporte el desarrollo de su quehacer diario a corto, largo y medio plazo.

Después llegarán las necesidades **sociales** soportadas por la familia, los amigos, los hijos y la pareja que le darán la sensación de pertenecer a una sociedad, a un grupo de personas determinados y unos aspectos sentimentales y emocionales que le harán alcanzar positivamente las cosas negativas y soportar la parte negativa de su día a día.

Son las necesidades de **estima** las que comparten el entorno global de la persona: la opinión de terceros, el nivel de autoestima alcanzado, la reputación o el reconocimiento de las personas que lo rodean. Esa independencia o esa dependencia, son los miedos o los apoyos de la persona en su entorno global.

Alcanzamos el vértice de la pirámide con las necesidades de **autodesarrollo** que solo alcanzan el 2% de la población. Son esas personas especialmente brillantes que rodeados de amigos y familiares buscan la belleza, la bondad, la verdad, la vitalidad, la creatividad, la perfección, la fortaleza y la autosuficiencia. Son como grandes líderes.

Maslow en los recursos Humanos.

No hay fórmulas mágicas, tampoco secretos inconfesables, pero la suerte de que un empleado este motivado en su puesto de

trabajo dependerá de cómo la empresa desarrolle los grados de la pirámide.

Cubiertas las necesidades primarias o fisiológicas del ser humano con un lugar de trabajo y un empleo digno que le haga desarrollar su motivación de supervivencia, el ser humano tiene la motivación y el espíritu de desarrollarse personalmente.

Ese desarrollo de la pirámide, la segunda motivación humana, viene trabajada desde el aspecto personal y profesional. En el ámbito personal recrea una vida social estimable y avalada por sus cualidades personales que configuran una red social junto con su familia. El reconocimiento profesional avalará su desarrollo profesional, alcanzando reconocimiento laboral y estimará situaciones que, cimentando su supervivencia, avanzará en su desarrollo.

La estima es el campo de batalla del ser humano. Oscila hacia arriba y hacia abajo. Dependerá de sus aptitudes, de sus redes sociales y del tratamiento que la empresa de a su esfuerzo profesional. Alcanzado con éxito este tramo de la pirámide, conseguiremos que el empleado ascienda al siguiente tramo, el del líder.

2.2.2. Cultura organizacional

A. Definición

(Robbins, 2009) indica que es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad.

(Hellriegel, 2013) señala que la cultura organizacional es todo el entorno que rodea a un puesto de trabajo, es la manera que tiene cada empresa de organizarse internamente y los trabajadores deben adaptarse a ella para encajar dentro de una compañía.

No se trata de normas que dicte la dirección de la empresa sino de hábitos y formas de hacer comunes a todos los trabajadores que se consideran como aceptados y que de una forma u otra todos los miembros de la organización han adoptado.

Algunos de los ámbitos donde se puede poner de manifiesto la cultura propia de una empresa pueden ser el grado de responsabilidad individual de cada trabajador, la tolerancia al riesgo, el control de los trabajadores, el sistema de incentivos, la tolerancia al conflicto o el modelo de comunicación.

B. Características

(Hellriegel, 2013) considera algunos de los aspectos distintivos de la cultura organizacional:

- **Aprendida**

Nadie entra en una empresa sabiendo exactamente cómo funciona todo allí, pero después de un tiempo puede quedar claro qué cosas están bien vistas y son apreciadas mientras que también quedan claros los aspectos peor recibidos por compañeros y superiores.

A raíz de la propia experiencia dentro de la empresa una persona puede hacerse una idea clara de cuál es la cultura de la empresa y adaptarse a ella.

- **Interacción**

La forma de aprender dicha cultura es únicamente bajo la interacción con otros trabajadores de la compañía. Sin esta interacción no hay forma de saber qué está bien dentro de la empresa y qué hay que evitar.

La cultura de la empresa no depende de una sola persona, sino que es algo global que incluye a todos los trabajadores, por lo que si aumenta el número de interacciones se podrá percibir de manera más global.

- **Recompensa**

El establecimiento de la cultura de la organización está íntimamente relacionado con el sistema de recompensas dentro de la empresa. Cada empleado tiene unas necesidades y deseos diferentes y es consciente de qué tipo de comportamientos van a obtener recompensas para cubrir esas necesidades. Estas recompensas pueden ser afectivas, económicas, personales o de otro tipo dependiendo de la situación.

- **Personal**

Cada miembro contribuye en el desarrollo de la cultura organizacional.

La cultura dependerá exclusivamente de las personas de la compañía. No hay un organismo que dicte una serie de normas o recomendaciones, sino que estas se van creando con el paso del tiempo y las experiencias personales. Cada persona de la compañía contribuye a su manera a la creación y mantenimiento de esta cultura.

- **Identitaria**

Los empleados deben sentirse identificados de alguna manera con la cultura de la organización y deben compartir una serie de valores o creencias similares a las establecidas. Si no sucede de esa manera, el trabajador acabará sin encajar dentro de la cultura propia de la empresa, lo que creará cierto rechazo por parte de otros trabajadores y desembocando en problemas de grupo.

- **Difícil de cambiar**

Como depende de las personas, si estas no cambian su forma de actuar es complicado que la cultura organizacional vaya a

variar. Además, las empresas acostumbran a atraer y contratar a personas que se puedan adaptar correctamente a su cultura, y tienen sistemas de valores o creencias similares, por lo que se suele perpetuar en el tiempo sin grandes cambios. Cuando se producen cambios son pequeños y requieren tiempo.

- **Implícita**

Dentro de la organización no hay un organismo encargado de establecer la cultura y vigilar su cumplimiento, sino que son los propios trabajadores los que de manera implícita la establecen y la cumplen.

Además, se trata de elementos que, aunque se quisieran plasmar en papel resultaría muy complicado puesto que son respuestas a situaciones concretas dentro de la empresa que cada persona tiene ya interiorizada y hace de manera inconsciente.

- **Distintiva**

La cultura es única y diferente en cada organización.

Cada empresa tiene una cultura propia ya que esta depende únicamente de las personas que integran la plantilla. Como no hay dos empresas con las mismas personas, es imposible que haya dos compañías con exactamente la misma cultura. Además, no se puede establecer niveles comparativos de culturas mejores y peores puesto que cada una está adaptada a una organización.

- **Integral**

Aunque no se sea consciente, la cultura dentro de una empresa está integrada en todos los elementos que la forman. Se manifiesta en todos los lugares, elementos y situaciones que puedan ocurrir dentro de la organización. Además, es consistente entre los distintos elementos que la forman.

- **Subculturas**

Normalmente dentro de una organización hay una cultura dominante, sin embargo, dentro de algunos departamentos o en algunos grupos de trabajadores se pueden encontrar subculturas. El problema llega cuando en una organización hay varias subculturas diferentes y ninguna cultura dominante o común a todos los trabajadores.

C. Tipos

(Robbins, 2009) indica que la tipología de la cultura organizacional es la siguientes:

a) Cultura Burocrática

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, ya que sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. En esta cultura impera la teoría X.

b) Cultura Permisiva

Representa la cultura del "laissezfaire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente.

Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

c) Cultura Colaborativa

Entienden el trabajo como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente.

D. Teoría de la cultura organizacional de Geertz Y Pacanowsky

Esta teoría fue desarrollada por los investigadores Geertz (1973) y Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1983). Describe a las organizaciones como poseedoras de su propia cultura, de lo que implica que los significados sobre el entorno laboral y el trabajo son compartidos entre los empleados.

La cultura organizacional o corporativa es una conceptualización para describir a la Gestalt (percepción) en las organizaciones.

"La cultura organizacional es un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones."

Según (Robbins, 2009), Adeyoyín (2006), señala que la cultura corporativa es un componente clave en el logro de la misión de una organización y sus estrategias, en la mejora de la efectividad organizacional y la administración del cambio.

Para comprender la vida organizacional más allá del concepto popular, Michael Pacanowsky y Nick O'Donnell-Trujillo (1982-1983) establecieron la teoría de la cultura organizacional (TCO), en la que las organizaciones son interpretadas con base en la idea de cultura.

La esencia de la vida organizacional se encuentra en su cultura, entendida como el conjunto de símbolos, acciones, rutinas, conversaciones y significados que las personas adjuntan a ellos, a través de las interacciones que empleados y directivos mantienen entre sí.

Son tres las premisas que guían la teoría de la cultura organizacional (TCO), acentuando la visión que Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo tienen sobre las organizaciones:

- Los miembros de la organización generan y desarrollan un sentido compartido de la realidad de la organización que permite una mejor comprensión de los valores de ésta.
- El uso y la interpretación de símbolos son básicos e imprescindibles para determinar la cultura de una

organización. considerando los símbolos como representaciones de significados, que son fundamentales para definir la cultura de la empresa.

- Las culturas no son iguales en todas las organizaciones y además las interpretaciones de las acciones enmarcadas en esas culturas son diferentes.

Es necesario citar por último la etnografía como metodología básica empleada en esta teoría. Se trata, según Geertz (1973), de ver la cultura desde la perspectiva de sus miembros para comprenderla. El señala que la etnografía es una especie de descripción densa o una explicación de las intrincadas capas de significado subyacentes a una cultura; es un esfuerzo por “desentrañar” la importancia escondida de las cosas”.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y FIGURAS

3.1.1. Encuesta a los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.

A. Gestión de recursos humanos

Tabla 2

¿Se hace investigación de las necesidades de personal?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	4	9
No	25	57
A veces	15	34
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

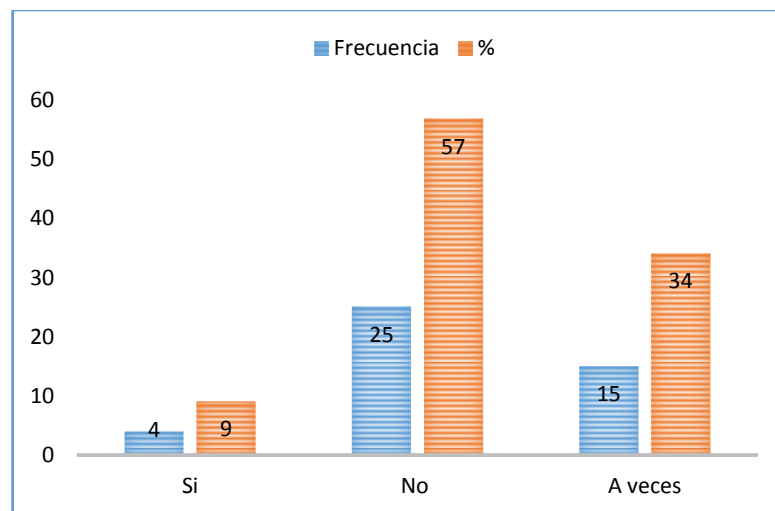


Figura 1 ¿Se hace investigación de las necesidades de personal?

Fuente: Tabla 2

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se hace investigación de las necesidades de personal, el 57% indicaron que no se realiza, mientras que el 34% señaló que solo a veces. Esta situación no es satisfactoria porque denota que se está realizando una gestión de recursos humanos empírica, lo cual va en desmedro de la cultura organizacional de la institución.

Tabla 3

¿Se hace reclutamiento interno?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	4	9
No	35	80
A veces	5	11
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

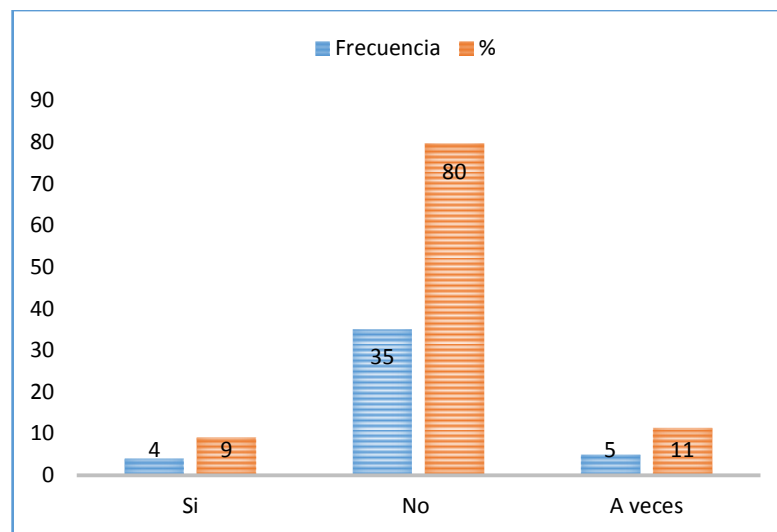


Figura 2. ¿Se hace reclutamiento interno?

Fuente: Tabla 3

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se hace reclutamiento interno de personal, el 80% indicaron que no se realiza, mientras que el 11% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es satisfactoria porque denota una gestión de recursos humanos empírica, lo cual va en desmedro de la cultura organizacional de la institución.

Tabla 4

¿Se hace reclutamiento externo

Respuestas	Frecuencia	%
Si	35	80
No	4	9

A veces	5	11
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

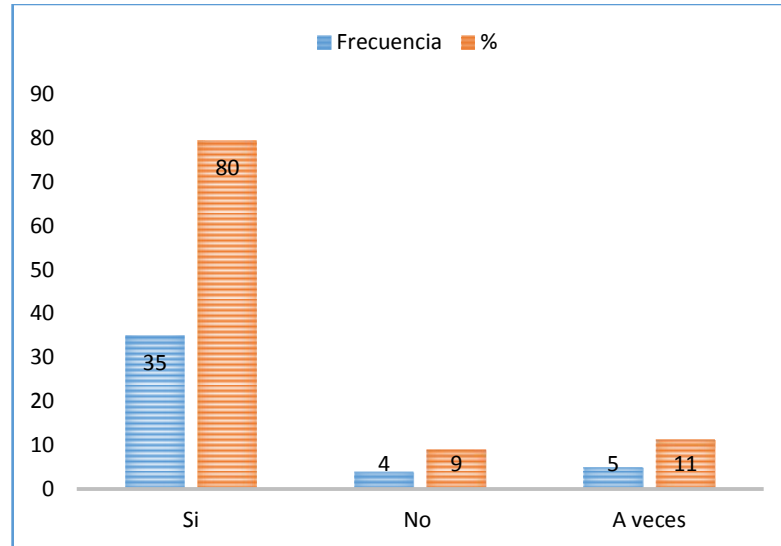


Figura 3. ¿Se hace reclutamiento externo?

Fuente: Tabla 4

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se hace reclutamiento externo de personal, el 80% indicaron que, si se realiza, mientras que el 11% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es satisfactoria porque denota una gestión de recursos humanos empírica, lo cual va en desmedro de la cultura organizacional de la institución.

Tabla 5

¿Se utilizan técnicas de selección

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	7
No	36	82
A veces	5	11

Total	44	100
-------	----	-----

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

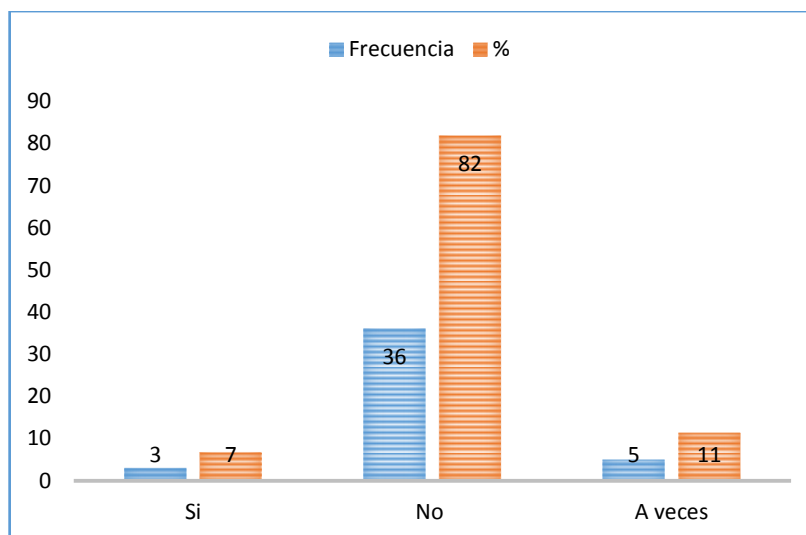


Figura 4. ¿Se utilizan técnicas de selección?

Fuente: Tabla 5

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se utilizan técnicas de selección de personal, el 82% indicaron que, no se utiliza, mientras que el 11% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una gestión de recursos humanos empírica y politizada porque se obvia este aspecto fundamental, lo cual va en desmedro de la cultura organizacional y sobretodo del desempeño de la institución.

Tabla 6

¿Se lleva a cabo todo el proceso de selección?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	11
No	34	77

A veces	5	11
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

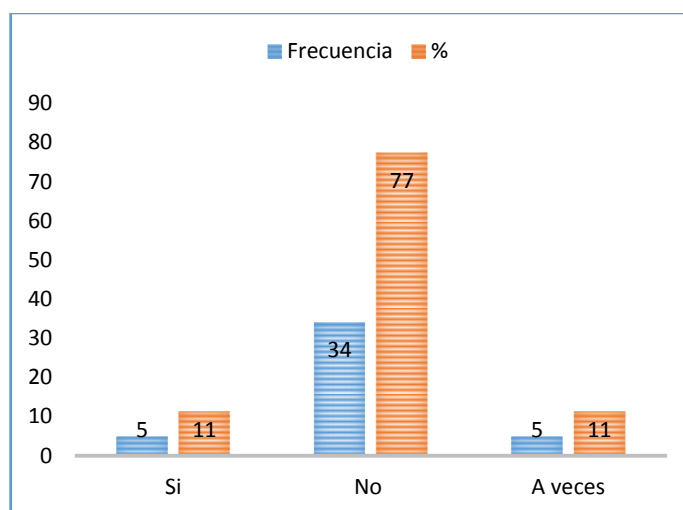


Figura 5. ¿Se lleva a cabo todo el proceso de selección?

Fuente: Tabla 6

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se lleva a cabo todo el proceso de selección de personal, el 77% indicaron que, no se realiza, mientras que el 11% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una gestión de recursos humanos empírica, lo cual afecta directamente a la cultura organizacional de la institución.

Tabla 7

¿Existe diseño de puestos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	4	9
No	33	75
A veces	7	16

Total	44	100
-------	----	-----

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

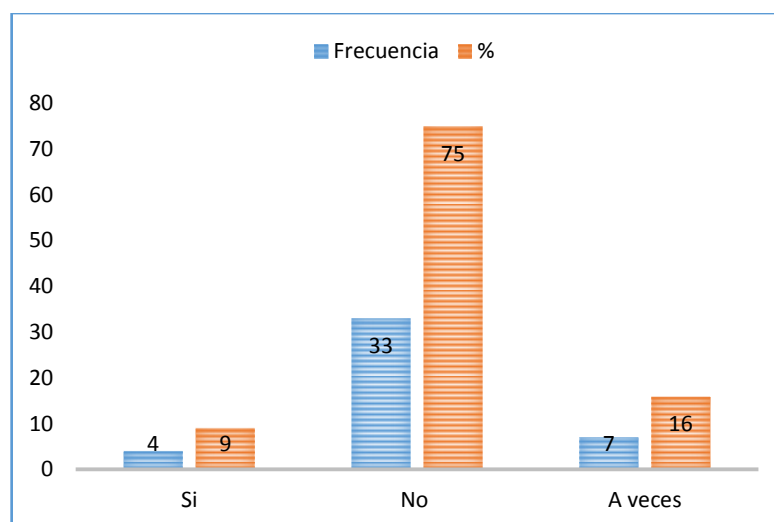


Figura 6. ¿Existe diseño de puestos?

Fuente: Tabla 7

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si existe diseño de puestos para el personal, el 75% indicaron que, si no existe, mientras que el 16% señaló que solo a veces se hace diseño de los puestos. Esta situación tampoco es correcta porque indica la existencia de una gestión de recursos humanos empírica, lo cual va en desmedro del desempeño y de la cultura organizacional de la institución.

Tabla 8

¿Se hace una descripción y análisis de puestos?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	1	2
No	37	84

A veces	6	14
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

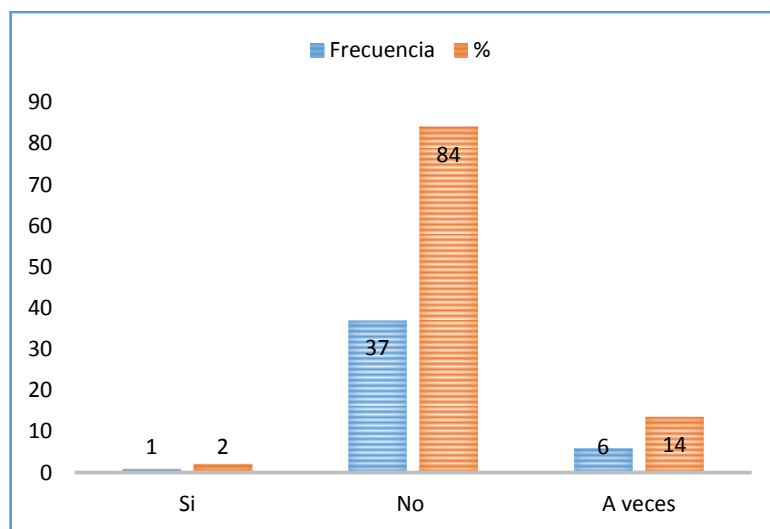


Figura 7. ¿Se hace una descripción y análisis de puestos?

Fuente: Tabla 8

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se hace una descripción y análisis de puestos, el 84% indicaron que, si se realiza, mientras que el 14% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta y adecuada porque denota una gestión de recursos humanos empírica, lo cual va en desmedro del desempeño y de la cultura organizacional de la institución.

Tabla 9

¿La remuneración es justa y equitativa?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	4	9
No	40	91

A veces	0	0
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

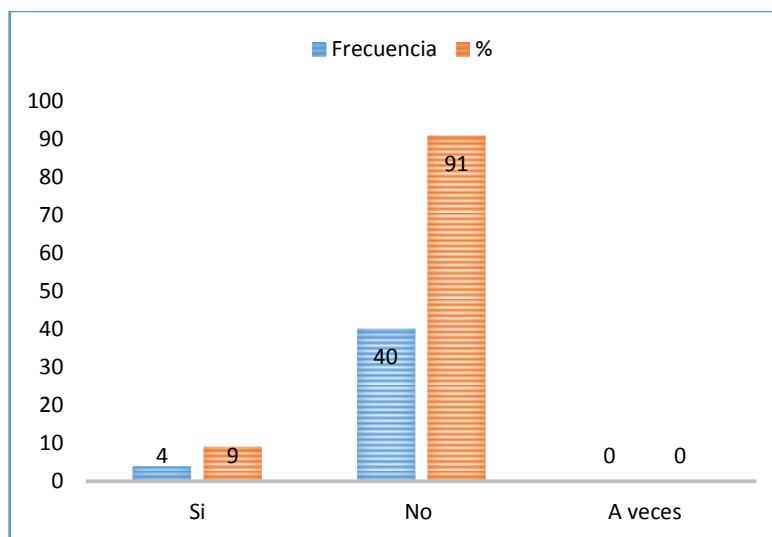


Figura 8. ¿La remuneración es justa y equitativa?

Fuente: Tabla 9

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si la remuneración es justa y equitativa, el 91% indicaron que, no lo cual explica la baja cultura organizacional, la falta de compromiso y bajo desempeño individual, grupal y organizacional; mientras que el 9% señaló que si tienen una remuneración justa y equitativa. Esta situación es sumamente delicada porque denota que la gestión de recursos humanos tiene un gran obstáculo y que es incontrolable porque los niveles remunerativos son establecidos por Ley.

Tabla 10

¿Se reconoce todas las prestaciones sociales?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	3	7
No	39	89
A veces	2	5
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

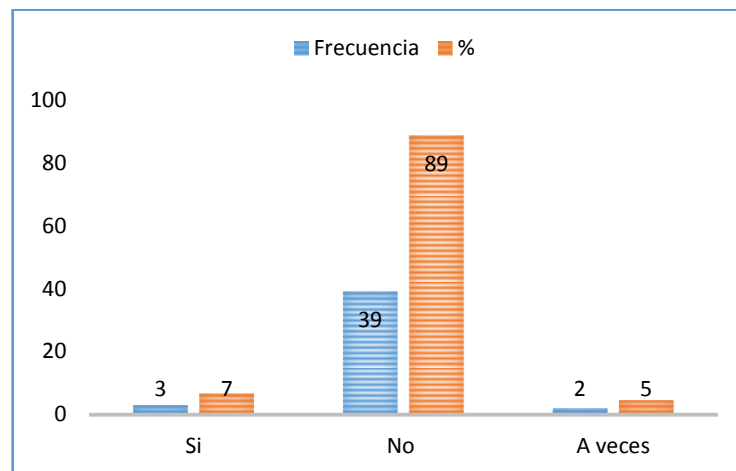


Figura 9. ¿Se reconoce todas las prestaciones sociales?

Fuente: Tabla 10

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se reconoce las prestaciones sociales al personal, el 89% indicaron que no se les reconoce o en todo caso no hay equidad, mientras que el 7% señaló que si se les reconoce. Esta situación tampoco es satisfactoria porque denota una gestión de recursos humanos pasiva, lo cual va en desmedro de la cultura organizacional de la institución.

Tabla 11

¿Existe las condiciones ambientales de trabajo adecuadas?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	14
No	38	86

Desconozco	0	0
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

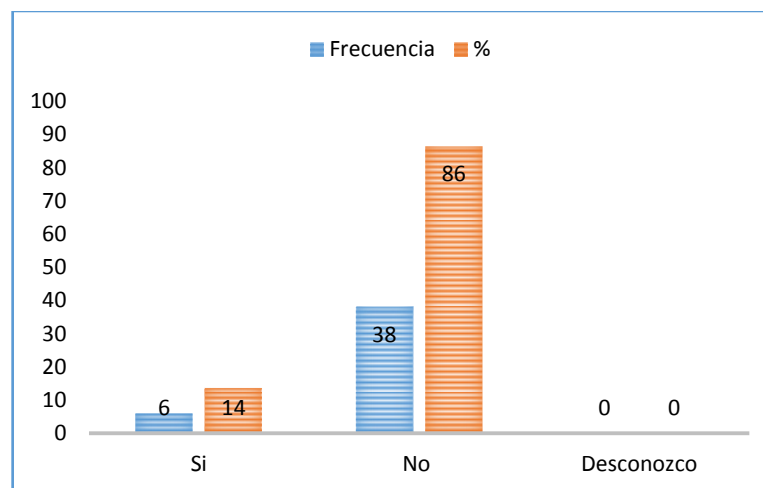


Figura 10. ¿Existe las condiciones ambientales de trabajo adecuadas?

Fuente: Tabla 11

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si las condiciones ambientales (ambiente laboral) adecuadas en la institución, el 86% indicaron que, no; mientras que el 14% señaló que si existe condiciones laborales adecuadas. Esta situación tampoco es satisfactoria porque denota una gestión de recursos humanos pasiva y empírica porque este aspecto si está bajo su control, lo cual definitivamente afecta la cultura organizacional de la institución.

Tabla 12

¿Las relaciones humanas son adecuadas?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	2	5

No	37	84
A veces	5	11
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

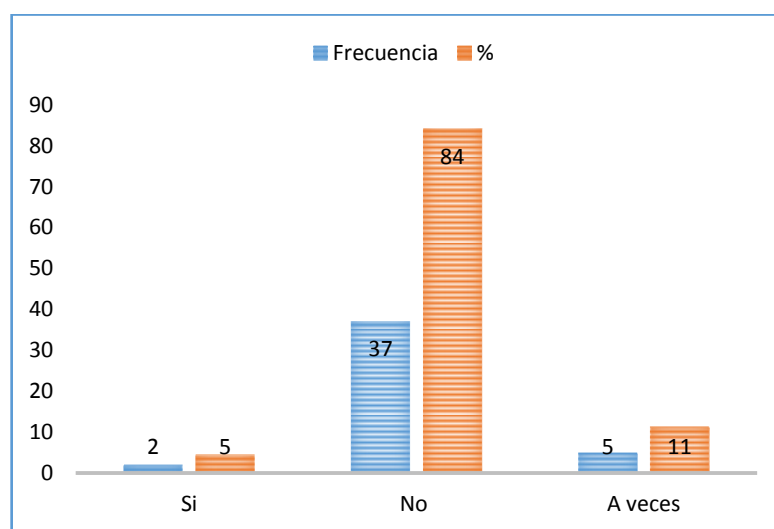


Figura 11. ¿Las relaciones humanas son adecuadas?

Fuente: Tabla 12

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si las relaciones humanas son adecuadas, el 84% indicaron que, no; mientras que el 11% señaló que a veces y un 5% señaló que si son adecuadas. Esta situación tampoco es satisfactoria porque denota una gestión de recursos humanos pasiva y empírica porque este aspecto si es controlable y es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades, lo cual definitivamente afecta la cultura organizacional de la institución.

Tabla 13

¿Existe un programa de capacitación para los trabajadores?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	1	2

No	40	91
A veces	3	7
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

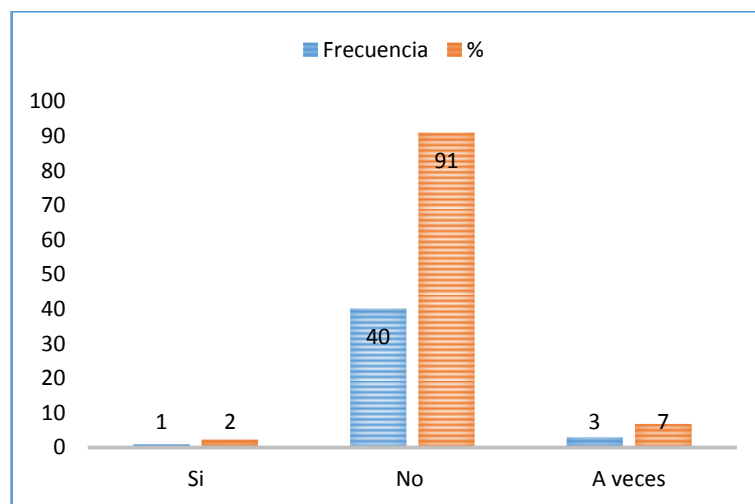


Figura 12. ¿Existe un programa de capacitación para los trabajadores?

Fuente: Tabla 13

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si existe un programa de capacitación, el 91% indicaron que, no; mientras que el 2% señaló que sí. Esta situación tampoco es correcta porque denota una gestión de recursos humanos pasiva y empírica porque este aspecto si es controlable y es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades, lo cual definitivamente afecta la cultura organizacional de la institución.

Tabla 14

¿La institución tiene un programa de desarrollo del personal?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	11
No	39	89

A veces	0	0
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

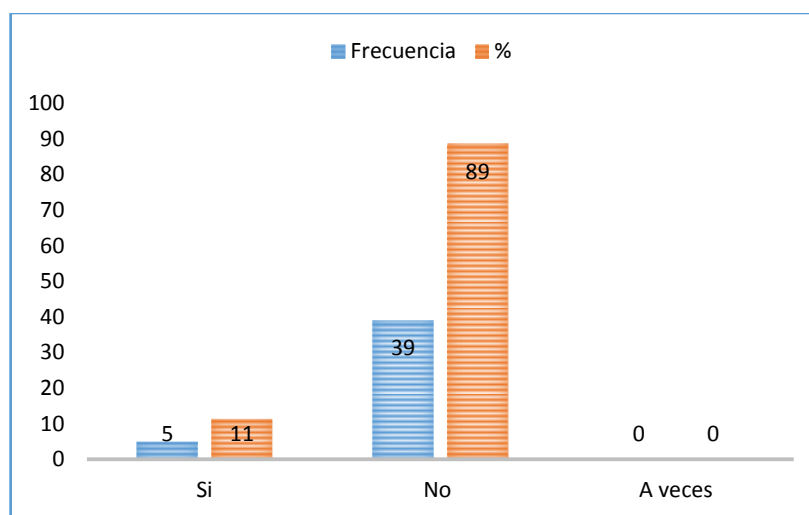


Figura 13. ¿La institución tiene un programa de desarrollo del personal?

Fuente: Tabla 14

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si existe un programa de desarrollo del personal, el 89% indicaron que, no; mientras que el 11% señaló que sí. Esta situación tampoco es correcta porque denota una gestión de recursos humanos pasiva y empírica porque este aspecto si es controlable y es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades, lo cual definitivamente afecta la cultura organizacional de la institución.

Tabla 15

¿La institución actúa con ética con el personal?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	7
No	31	70

A veces	10	23
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

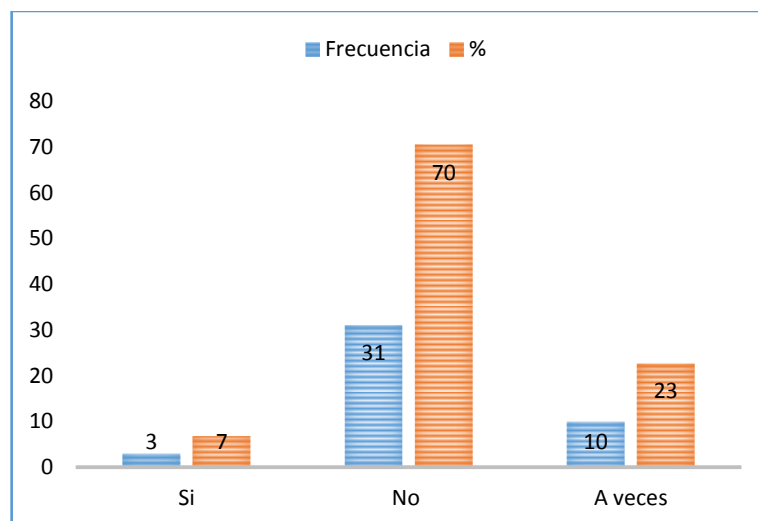


Figura 14. ¿La institución actúa con ética con el personal?
Fuente: Tabla 15

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si la institución actúa con ética con el personal, el 70% indicaron que, no; mientras que el 23% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una gestión de recursos humanos pasiva y empírica porque este aspecto si es controlable y es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades, lo cual definitivamente afecta la cultura organizacional de la institución.

Tabla 16

¿La institución actúa con responsabilidad social con el personal?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	7

No	37	84
A veces	4	9
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

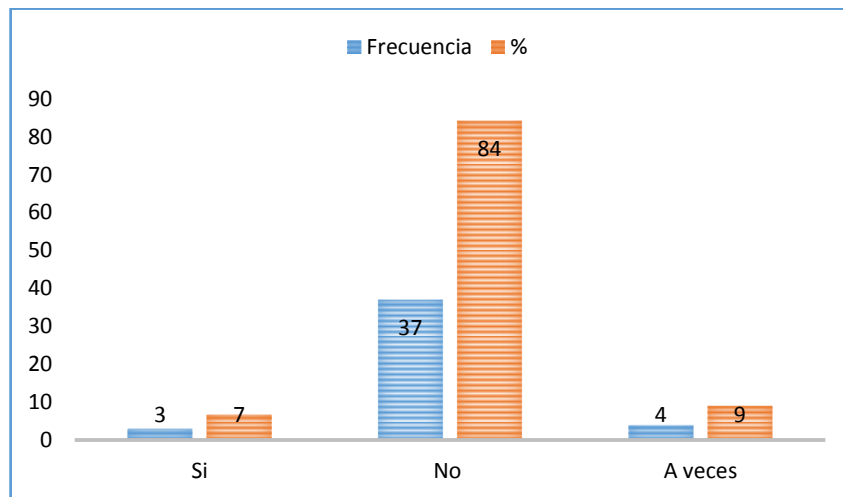


Figura 15. ¿La institución actúa con responsabilidad social con el personal?

Fuente: Tabla 16

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si la institución actúa con responsabilidad social con el personal, el 84% indicaron que, no; mientras que el 9% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una gestión de recursos humanos pasiva y empírica porque este aspecto si es controlable y es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades, lo cual definitivamente afecta la cultura organizacional de la institución.

B. Cultura organizacional

Tabla 17

¿Se fomenta buenas costumbres y creencias?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	2	5
No	27	61
A veces	15	34
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

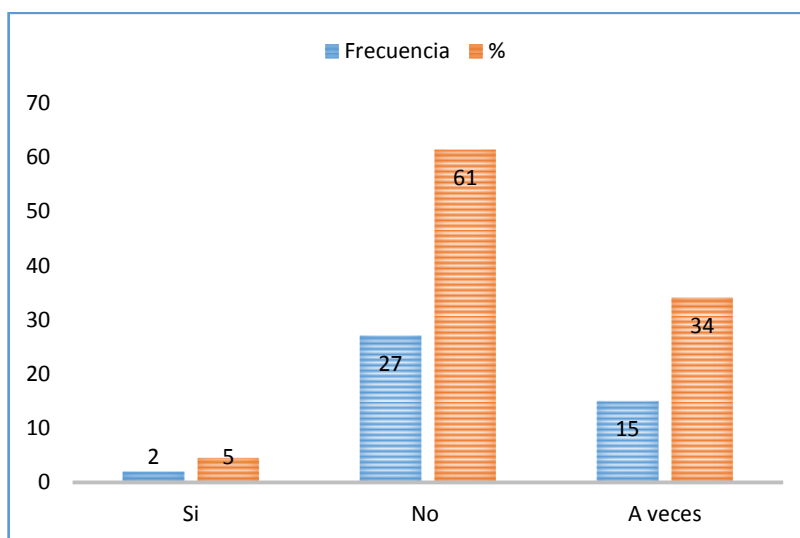


Figura 16. ¿Se fomenta buenas costumbres y creencias?

Fuente: Tabla 17

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se fomenta buenas costumbres y creencias en el personal, el 61% indicaron que, no; mientras que el 34% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 18

¿Se fomenta buenas normas y valores?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	6	14
No	29	66
A veces	9	20
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

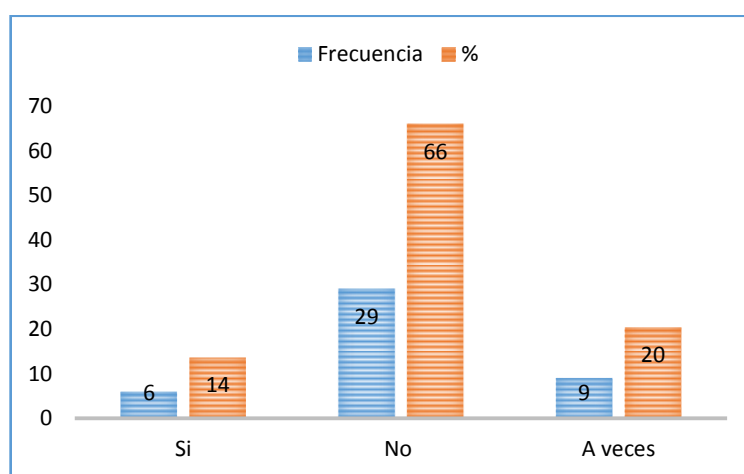


Figura 17. ¿Se fomenta buenas normas y valores?

Fuente: Tabla 18

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si se fomenta buenas normas y valores en el personal, el 66% indicaron que, no; mientras que el 20% señaló que solo a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 19

¿Existe un adecuado clima organizacional?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	5	11
No	39	89
A veces	0	0
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 208

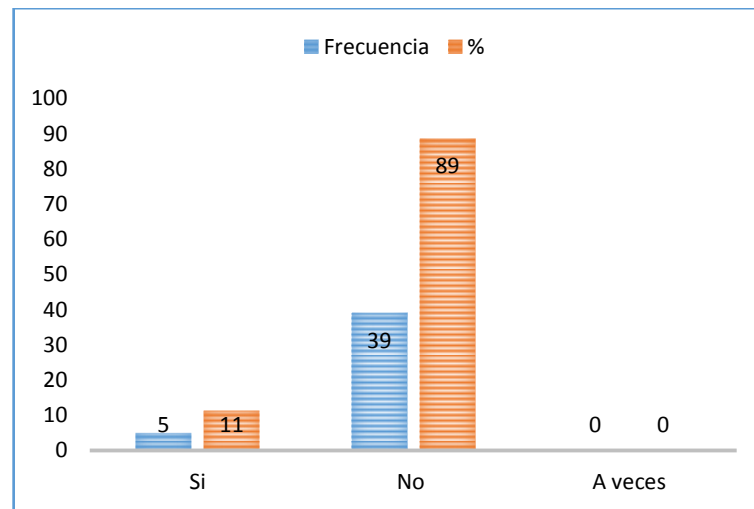


Figura 18. ¿Existe un adecuado clima organizacional?

Fuente: Tabla 19

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si existe un adecuado clima organizacional, el 89% indicaron que, no; mientras que el 11% señaló que sí. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 20

¿Existe relaciones de afinidad en la institución?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	7

No	35	80
A veces	6	14
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

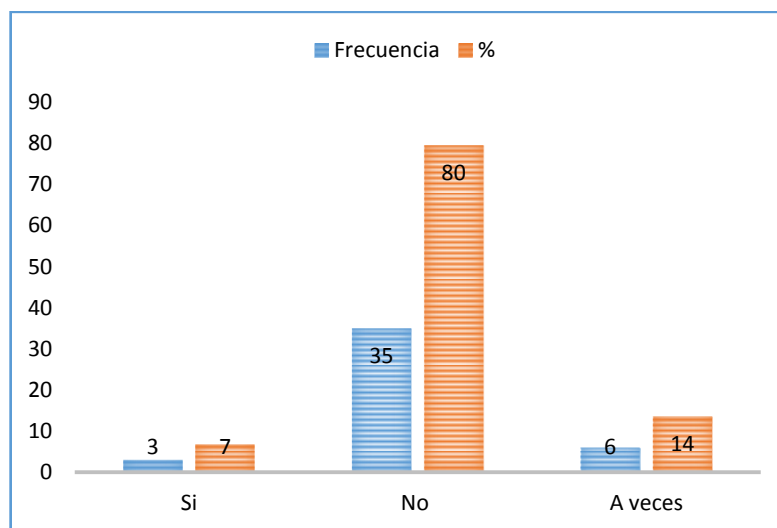


Figura 19. ¿Existe relaciones de afinidad en la institución?

Fuente: Tabla 20

Análisis e interpretación:

De los trabajadores que respondieron a la pregunta que, si existe relaciones de afinidad en la Gerencia Sub Regional de Chota, el 80% indicaron que, no; mientras que el 14% señaló que a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 21

¿Existe relaciones sociales adecuadas?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	3	7
No	39	89
A veces	2	5
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

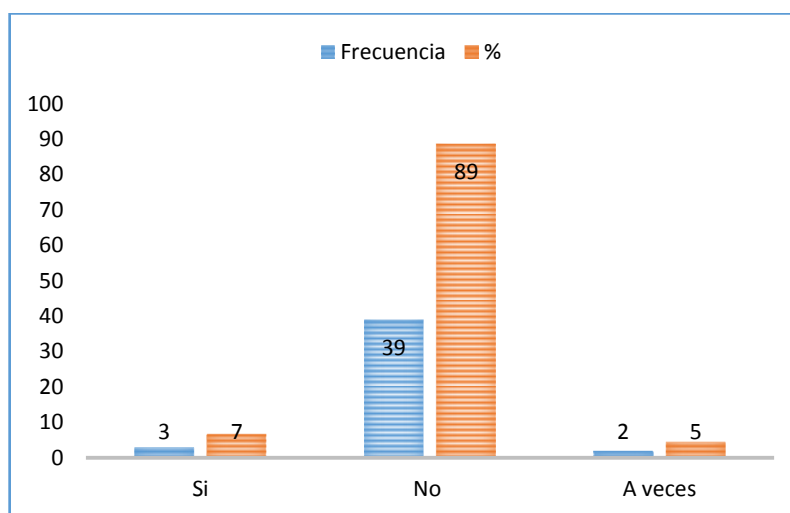


Figura 20. ¿Existe relaciones sociales adecuadas?

Fuente: Tabla 21

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si existe relaciones de sociales en la Gerencia Sub Regional de Chota, el 89% indicaron que, no; mientras que el 14% señaló que sí. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 22

¿La institución se interesa por cada individuo?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	4	9
No	36	82
A veces	4	9
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

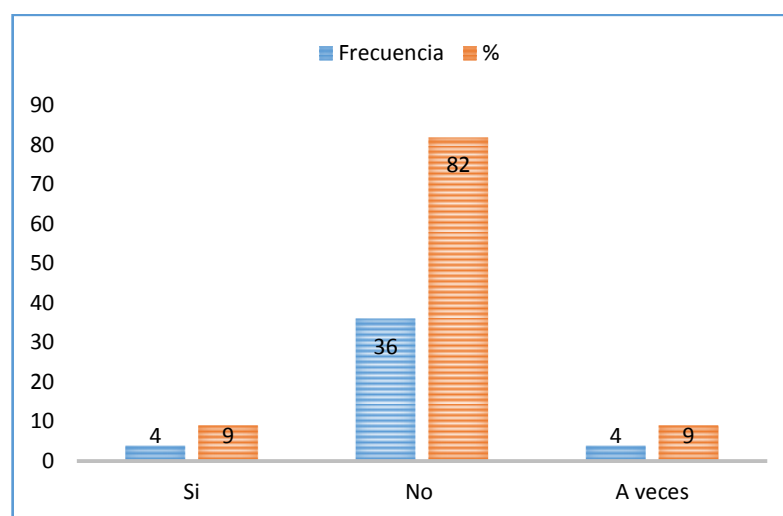


Figura 21. ¿La institución se interesa por cada individuo?

Fuente: Tabla 22

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si la Gerencia Sub Regional de Chota se interesa por cada individuo, el 82% indicaron que, no; mientras que el 9% señaló que a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 23

¿La institución se interesa por los grupos?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	3	7
No	38	86
A veces	3	7
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

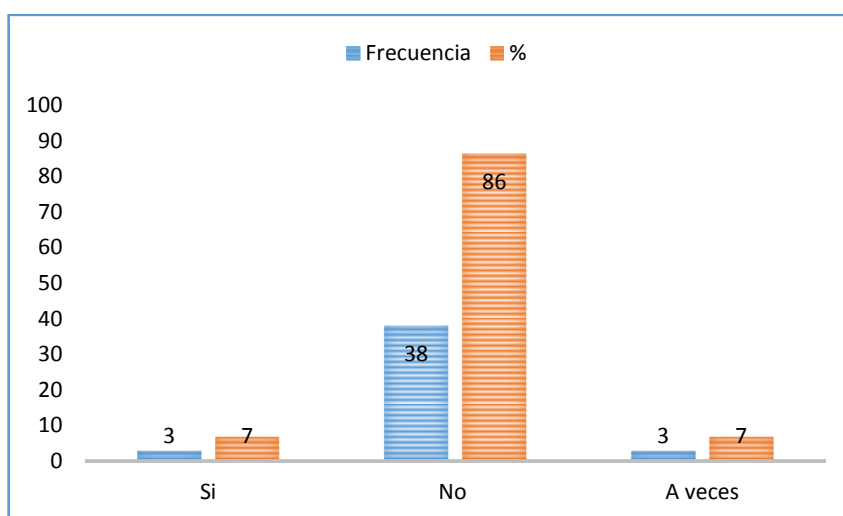


Figura 22. ¿La institución se interesa por los grupos?

Fuente: Tabla 23

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si la Gerencia Sub Regional de Chota se interesa por los grupos, el 86% indicaron que, no; mientras que el 7% señaló que a veces y otro 7% indicó que sí. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 24

¿Se aplica el liderazgo en la institución?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	2	5
No	40	91
A veces	2	5
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

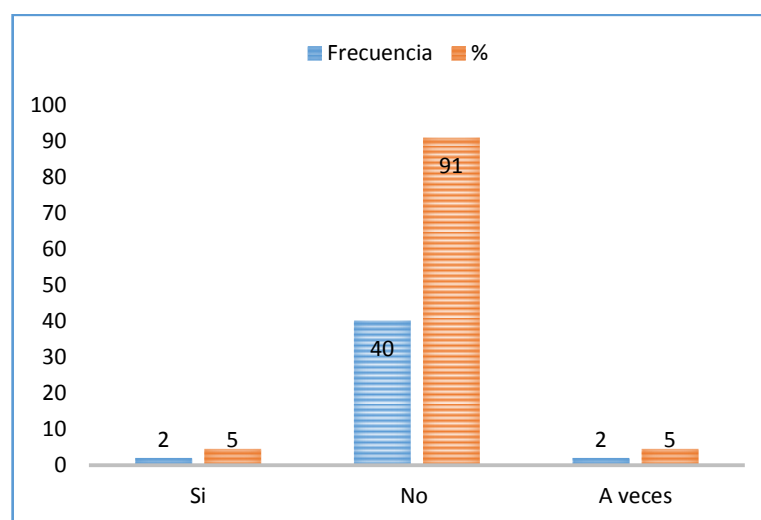


Figura 23. ¿Se aplica el liderazgo en la institución?
Fuente: Tabla 24

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si en la Gerencia Sub Regional de Chota se aplica el liderazgo, el 91% indicaron que, no; mientras que el 5% señaló que a veces y otro 5% señaló que sí. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

Tabla 25

¿El estilo de dirección de la institución es adecuado?

Respuestas	Frecuencia	%
------------	------------	---

Si	1	2
No	41	93
A veces	2	5
Total	44	100

Fuente: Encuestas aplicadas, enero 2018

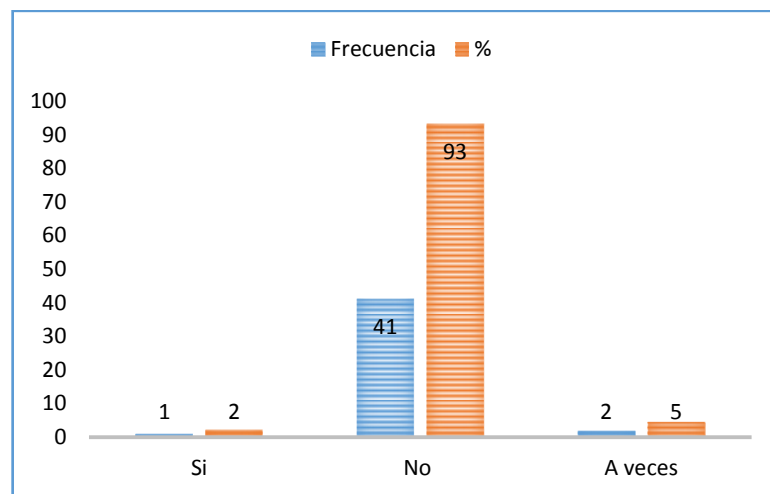


Figura 24. ¿El estilo de dirección de la institución es adecuado?
Fuente: Tabla 25

Análisis e interpretación:

De los 44 trabajadores que respondieron a la pregunta que, si el estilo de dirección en la Gerencia Sub Regional de Chota es adecuado, el 93% indicaron que, no; mientras que el 5% señaló que a veces. Esta situación tampoco es correcta porque denota una cultura organizacional baja en la institución, lo cual trae definitivamente consecuencias negativas en el desempeño individual, grupal y organizacional en perjuicio de los clientes internos y externos.

3.2. Discusión de resultados

La investigación tuvo como propósito identificar la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, la investigación dio como resultado que la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota no es adecuada sino es empírica a juzgar por las percepciones emitidas por los 44 trabajadores en donde en un promedio de 70% manifiestan una serie de anomalías en todos los procesos de personal que desarrollan, lo cual afecta a la cultura organizacional de la institución que se califica como baja porque el personal no tiene compromiso ni existe buenas relaciones interpersonales.

En cuanto a la contrastación de la hipótesis que indica que la gestión de recursos humanos influye directamente en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, se puede afirmar que, la gestión de recursos humanos influye en forma directa en la cultura organizacional y como la gestión de recursos humanos en la institución es deficiente por lo tanto la cultura organizacional es baja, lo cual corrobora la hipótesis.

Los resultados también se contrastan con lo que el marco teórico difunde a la sociedad académica y científica. Por un lado, se contrasta con lo que concluyeron los estudios realizados, por ejemplo: Esaine y

León, (2014), en su tesis denominada “Eficiencia de los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos y su Influencia en la Satisfacción del Servicio en los Clientes Externos de la Empresa Días S.A. Sucursal Cajamarca – 2014”. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte. Concluyen que existe insatisfacción del servicio en los clientes externos de la empresa analizada, este problema tiene su origen dentro de la organización ya que se ve influenciada por la ineficiencia encontrada en los procesos de la gestión de Recursos Humanos.

- La eficiencia en proceso de la Gestión de Recursos Humanos si influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta Gestión.

CONCLUSIONES

- Describir la situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.
- Describir la situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.
- Identificar la relación entre la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017

1. Respecto a la descripción de la situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, El 57% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se hace investigación de las necesidades de personal, el 80% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se hace reclutamiento interno cuando hay una plaza vacante, el 80% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota si se hace reclutamiento externo de candidatos a ocupar una plaza en la institución, el 82% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se utilizan técnicas de selección de personal, I 77% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se llevan a cabo todos los procesos correspondientes de selección de personal, el 75% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se hace diseño de puestos, e 84% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se hace descripción y análisis de puestos, el 91% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no existe una remuneración justa y equitativa, el 86% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se reconoce todas las prestaciones sociales, el 84% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no existe buenas relaciones humanas, el 91% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no existe un programa de capacitación para el personal, el 89% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no existe un programa de desarrollo del personal, el 70% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se actúa con ética en la institución, mientras que el 84% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se actúa con responsabilidad social en la institución.

2. Respecto a la descripción de la situación actual de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, el 61% de los trabajadores indica que no se fomenta buenas costumbres y creencias en la Gerencia Sub Regional de Chota, el 66% de los trabajadores indica que no se fomenta buenas normas y valores en la Gerencia Sub Regional de Chota , el 89% de los trabajadores indica que no existe un adecuado clima organizacional en la Gerencia Sub Regional de Chota, el 80% de los trabajadores indica que no existe relaciones de afinidad adecuadas en la Gerencia Sub Regional de Chota, el 89% de los trabajadores indica que no existe relaciones sociales adecuadas en la Gerencia Sub Regional de Chota, el 82% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se interesan por cada individuo, el 86% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se interesan por los grupos, el 91% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no se aplica el liderazgo, el 80% de los trabajadores indica que en la Gerencia Sub Regional de Chota no existe estilos de dirección adecuados.

RECOMENDACIONES

- A los funcionarios de la Gerencia Subregional de Chota:
 - Diseñar e implementar un programa de capacitación en temas administrativos para mejorar las capacidades en la gerencia de los recursos humanos incidiendo en los procesos de personal y en la ley SERVIR.

Capacitar a los funcionarios en gestión de personas, liderazgo, cultura organizacional para concientizarlos de la forma correcta de desarrollar sus responsabilidades y de este modo lograr un mejor desempeño individual, grupal y organizacional lo cual redundara en la mejora de la calidad de servicio y por ende la imagen institucional.

- A las universidades de Chota, propiciar programas de proyección social para asesora a los funcionarios de todas las organizaciones de la localidad para mejorar sus procesos y su gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancana y Quispe, (2013). *Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de villa el salvador – 2012.* (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma.
- Chiavenato. (2000). *Administración de recursos humanos.* Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Esaine y León, (2014). *La Eficiencia de los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos y su Influencia en la Satisfacción del Servicio en los Clientes Externos de la Empresa Días S.A. Sucursal Cajamarca - 2014.* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte.
- Hellriegel. (2013). *Comportamiento organizacional.* México: Mc Graw Hill.
- Martín, (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 de Valladolid. España.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación. México

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA SUBREGIONAL DE CHOTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo identificar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota. Pedimos su apoyo valioso para contestar con objetividad las siguientes preguntas:

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (X) según su criterio.

V.1. "X": GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Si	No	A veces
Dimensión: Integración de recursos humanos			
Indicador: Reclutamiento			
1. ¿Se hace investigación de las necesidades de personal?			
2. ¿Se hace reclutamiento interno?			
3. ¿Se hace reclutamiento externo?			
Indicador: Selección			
4. ¿Se utilizan técnicas de selección?			
5. ¿Se lleva a cabo todo el proceso de selección?			
Dimensión: Organización de recursos humanos			
Indicador: Diseño de puestos			
6. ¿Se hace diseño de puestos?			

7. ¿Se hace una descripción y análisis de puestos?			
Dimensión: Retención de recursos humanos			
Indicador: Remuneración			
8. ¿La remuneración es justa y equitativa?			
Indicador: Prestaciones sociales			
9. ¿Se reconoce todas las prestaciones sociales?			
Indicador: Calidad de vida laboral			
10. ¿Existe las condiciones ambientales de trabajo adecuadas?			
Indicador: Relaciones humanas			
11. ¿Las relaciones humanas son adecuadas?			
Dimensión: Desarrollo			
Indicador: Capacitación y desarrollo personal			
12. ¿La institución tiene un programa de capacitación para los trabajadores?			
13. ¿La institución tiene un programa de desarrollo del personal?			
Dimensión: Auditoría de recursos humanos			
Indicador: Ética y responsabilidad social			
14. ¿La institución actúa con ética con el personal?			
15. ¿La institución actual con responsabilidad social con el personal?			

Anexo 2. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA GERENCIA SUBREGIONAL DE CHOTA

OBJETIVO: La presente guía de entrevista tiene como objetivo identificar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota. Pedimos su apoyo valioso para contestar con objetividad las siguientes preguntas:

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (X) según su criterio.

V.2. "Y": CULTURA ORGANIZACIONAL	Si	No	A veces
Dimensión: Sistema de producción de bienes sociales			
Indicador: Costumbres, creencias, normas y valores			
16. ¿Se fomenta buenas costumbres y creencias?			
17. ¿Se fomenta buenas normas y valores?			
Dimensión: Relaciones interpersonales			
Indicador: Clima organizacional			
18. ¿Existe un adecuado clima organizacional?			
Dimensión: Relaciones de parentesco			
Indicador: Afinidad			
19. ¿Existe relaciones de afinidad en la institución?			
Indicador: Relaciones sociales			
20. ¿Existe relaciones sociales adecuadas?			
Dimensión: Relaciones de poder			
Indicador: Interés individual			
21. ¿La institución se interesa por cada			

individuo?			
Indicador: Interés grupal			
22. ¿La institución se interesa por los grupos?			
Dimensión: Liderazgo y estilos de dirección			
Indicador: Liderazgo			
23. ¿Se aplica el liderazgo en la institución?			
Indicador: Estilos de dirección			
24. ¿El estilo de dirección de la institución es adecuado?			

Anexo 3. Matriz de consistencia.

Titulo	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población	Muestra	Instrumentos	Procesamiento
“La gestión de recursos humanos y su influencia en la cultura organizacional en la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017”	<p>General ¿De qué manera influye la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017?</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017? • ¿Cuál es la situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017?. 	<p>General Identificar la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017. • Describir la situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017. 	<p>General La gestión de recursos humanos influye significativamente en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017..</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La situación de la gestión de recursos humanos de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, es deficiente. • La situación de la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017, es débil. 	<p>Independiente</p> <p>Gestión de recursos humanos</p> <p>Dependiente</p> <p>Cultura organizacional</p>	Estará conformada por 105 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.	La muestra estará constituida por 44 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017. La muestra será probabilística	<p>Técnicas de Recopilación de Información: Aplicación de la técnica de la encuesta, mediante el instrumento cuestionario para determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional de la Gerencia Sub Regional de Chota, 2017.</p>	<p>Técnicas de Procesamiento de la Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computarizada con el software Excel. • Tabulaciones <p>Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados: Análisis y Evaluación de la Información para cada variable e indicador.</p>

