



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU
INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA
CRUZ - CAJAMARCA.**

Presentada por:

Bach. Marleny Flores Becerra

Para optar el Título Profesional de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CHICLAYO - PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mis padres: Francisco Flores Orrego y Teodolinda Becerra Terrones, por inculcarme valores y virtudes, por darme el ejemplo de seguir adelante, que han hecho posible concluir con éxito mi formación profesional.

A mi hijo y esposo: David Frankarlos Custodio Flores y David Custodio Ramírez, por un nuevo impulso en mi vida para superarme y porque tu hijo eres mi motivo y te sientas orgulloso de mi y sea un ejemplo en tu vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por las grandes bendiciones que me ha dado, por estar conmigo en cada paso que doy, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y por fortalecer mi corazón e iluminar mi camino.

RESUMEN

La presente investigación relacionada con la gestión del talento humano y la satisfacción personal, se orienta a la búsqueda de formas para lograr que el personal logre la satisfacción en su centro laboral. A través de un análisis descriptivo de la situación del personal se identificó que los trabajadores administrativos califican de nivel medio o moderado, es decir, que no están alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente. Utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, se identificó que existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los trabajadores, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayores será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, relación significativa.

ABSTRACT

The present investigation related to the management of human talent and personal satisfaction, is oriented to the search of ways to achieve that the personnel achieve the satisfaction in their work center. Through a descriptive analysis of the personnel situation, it was identified that the administrative workers qualify as medium or moderate level, that is to say, that the perception that the server has about his work environment that influences the attitude and behavior of its members and that is manifested daily in the trust, support and recognition by the corresponding Headquarters. Using qualitative and quantitative methods, it was identified that there is a significant high and positive relationship between the Organizational Climate and the Labor Satisfaction in the workers, which allows inferring that the higher the Organizational Climate perceived by the older workers will be the job satisfaction experienced by the workers. servers of the institution. Therefore, it is concluded that there is a positive cause-effect relationship between the Organizational Climate and Labor Satisfaction.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, meaningful relationship.

ÍNDICE

CARATULA	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE.....	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.1.1 En el ámbito internacional.....	10
1.1.2 A nivel nacional	12
1.1.3 A nivel regional.....	14
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación del estudio	17
1.5 Limitaciones de la investigación	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes del estudio	19
2.1.1. Internacionales	19
2.1.2. Nacionales	20
2.1.3. Regionales	22
2.2. Bases teóricas	23
2.2.1. Teorías básicas.....	23
2.2.1.1. Teoría de los dos factores de Herzberg	23
2.2.1.2. Teoría X-Y de Douglas Mc Gregor	25
2.2.2. Plan de Gestión de Talento Humano.	277
2.2.3. Satisfacción laboral.....	355
2.3. Definición de términos.....	45
2.4. Hipótesis.....	466
2.4.1.1. Hipótesis general	466
2.5. Variables.....	47

2.5.1.	Definición conceptual de las variables	47
2.5.1.1.	Variable independiente: Plan de Gestión de Talento Humano.....	47
2.5.1.2.	Variable dependiente: Satisfacción laboral de los trabajadores.....	47
2.5.2.	Definición operacional de las variables	47
2.5.2.1.	Plan de Gestión de Talento Humano: variable independiente.....	47
2.5.2.2.	Satisfacción laboral de los trabajadores: variable dependiente.....	47
2.5.3.	Operacionalización de variables	48
CAPITULO III: METODOLOGIA		511
3.1.	Tipo y nivel de la investigación.....	51
3.1.1.	Tipo de investigación.....	511
3.1.2.	Nivel de investigación.....	511
3.2.	Descripción del ámbito de la investigación.....	51
3.3.	Población y muestra.	511
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	522
3.5.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	533
3.6.	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	533
CAPÍTULO IV		54
RESULTADOS.....		555
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....		85
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES		88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		89
ANEXOS.....		91
Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		922
Anexo 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....		94
Anexo 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN		1011

INTRODUCCIÓN

En la municipalidad de la Provincia Santa Cruz, no se percibe la satisfacción laboral en sus trabajadores, debido a que no existe en ellos una eficiente comunicación entre colaboradores de los diferentes departamentos. Esto se debe a que la municipalidad no se desarrolla talleres de fortalecimiento de capacidades comunicativas para todos los colaboradores, que permita desarrollar capacidades de integración, dando espacio a que pueda tomar sus propias decisiones y a proponer una alternativa de solución en algún problema que les permita sentir la satisfacción laboral al colaborador tomándolos en cuenta. Si consideramos como el desarrollo de capacidades a la asimilación de modos de actuar, de pensar y de relaciones notables para aprender y seguir aprendiendo.

Por lo tanto, está investigación se titula: Plan de Gestión de Talento Humano y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz - Cajamarca.

Se estructura, en primer lugar con el Capítulo I: El problema de investigación, los ámbitos, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se detallan los antecedentes, bases teóricas, términos utilizados, la hipótesis, y variables de la investigación. Lo cual fundamenta de manera científica la investigación.

En el capítulo III, se trabaja el marco metodológico de la investigación, estableciendo las estrategias de contrastación de resultados según el tipo y nivel de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y el plan para su análisis.

Finalmente, se dan a conocer los resultados y discusión de las bases teóricas y proyección de resultados de la propuesta de solución, estableciendo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 En el ámbito internacional

Según **Forehand y Gilmeren** su investigación del Enfoque estructuralista, “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” por esta manera British Petroleum y Transoce han encabezado la lista de empresas más criticadas y problemas por sus políticas ambientales y sociales. Ya que no dan la importancia a las actitudes, habilidades de los colaboradores generando un incorrecto clima organizacional para el desarrollo de sus actividades.

Podemos afirmar que las empresas hoy en día son vistas de manera global, por eso están enfocadas a recursos humanos, al medio ambiente y otros; por eso muchas instituciones trabajan con estrategias institucionales para que el trabajador sienta un clima organizacional adecuado que le permita trabajar con mucha facilidad y armonía de esta manera su satisfacción laboral será la adecuada para que el colaborador se sienta parte fundamental de la institución.

Según **Halpin y Crofts** en su investigación del enfoque subjetivo define al clima organizacional como “La opinión que el trabajador se forma de la organización”, STARBUCKS es una empresa que brinda el servicio de café, tiene problemas con los colaboradores al no respetar sus horarios y trabajando más de 8 horas, con un sueldo mínimo.

En el contexto de la globalización, en los últimos años, se observa que crece el interés de las instituciones por enfocar la atención al capital humano. Paulatinamente se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es perentorio prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal de los trabajadores.

Según las afirmaciones antes mencionadas podemos decir que la globalización, la tecnología y otros factores están cambiando la forma de trabajar en las instituciones ya sea que no es importante las remuneraciones y el reconocimiento, sino que es fundamental también que el trabajador tome sus propias decisiones en su área de trabajo ya que le permitirá sentirse dueño de su trabajo lo que mejorara los estándares de rendimiento y gestión institucional.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que toman en cuenta el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño en el trabajo.

En las entidades públicas, estas variables antes mencionadas juegan un papel muy importante ya que si las Instituciones se encuentran en óptimas condiciones en el manejo de sus recursos, principalmente de sus capacidades humanas, podrán cumplir con su visión institucional conformando una institución líder que inspire confianza y credibilidad, con capacidad de dinamizar las actividades económicas y productivas de la región, mejorando las condiciones de vida de la población en el ámbito urbano y rural.

En 1969 Smith y Otros afirman que la satisfacción laboral son los sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral como se ve en la empresa Domino's Pizza tal y como pública el diario. La Opinión, 29 establecimientos de Domino's es el estado de Nueva York pertenecientes a cinco franquicias han admitido una serie de violaciones en los derechos de los trabajadores, como el salario mínimo o no pagar por las horas extra, entre otras. Por ello, los establecimientos han llegado a un acuerdo por el que la empresa pagará 970.000 dólares por restituciones de trabajadores, además de efectuar e implementar los procedimientos de quejas. Además, cabe destacar que una sola franquicia, en concreto de Washington Heights, deberá pagar 675.000 dólares en acuerdos por cargos.

El Fiscal General de Nueva York, Eric Scheniderman, ha pedido públicamente al director de Domino's, Patrick Doyle, supervise mejor las prácticas de pago de las diferentes franquicias, porque según Scheniderman "los franquiciadores visitan las tiendas rutinariamente para supervisar las operaciones – hasta del número de pepperoni en cada pizza- para proteger su marca, y sin embargo, se hacen de la vista gorda a las condiciones de trabajo ilegales".

En 1986 Griffin y Baternan afirman que la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización en la empresa Mc Donald's los empleados se han manifestado por los salarios bajos, bajo el lema "lucha por 15\$", refiriéndose a los 15 dólares que se debe cobrar por hora, tal como señalan desde el sindicato de los trabajadores. Esta manifestación ha sido la más grande en la historia de Estados Unidos, tal y como lo publica el periódico The Guardian. Otra de las injusticias por las que se han manifestado es que muchos trabajadores de Mc Donald's cobran 7,30 dólares la hora, pero en algunos establecimientos ese salario se ha aumentado, mientras que en otros no, realizándose el mismo trabajo. El propio presidente Obama ha pedido un aumento a 10,10\$ la hora, sin éxito. El sindicato pretende seguir con la campaña "lucha por 15\$" para presionar a los gerentes de la multinacional.

1.1.2 A nivel nacional

En la política del Perú, las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia la dificultad en las instituciones públicas es el retraso a atender los procesos administrativos; es decir se demora mucho tiempo para que la información solicitada se brinde al ciudadano. El alcalde, según las "Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en

Gobiernos Locales” como autoridad tiene como rol: aprobar medidas de fortalecimiento institucional, respaldar y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, pero hay pocos casos que conlleve a conflictos.

En las instituciones públicas se debe tener en cuenta el desarrollo de una adecuada cultura institucional que los diferencie; ya que al desarrollar esta cultura tendrán muchos beneficios, se sentirán identificados, valorados, respetaran sus puntos de vista diferentes, serán capaces de analizar la situación y tomar decisiones que no los afecte a las personas y tampoco a la empresa.

En la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua se realizó una investigación para estudiar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores desde el mes de enero al mes de octubre en el año 2012, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral, así como la relación entre ambas variables. Dicha investigación resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Podemos afirmar que el clima organizacional y la satisfacción laboral es de suma importancia en las instituciones públicas ya que permiten obtener mejores resultados, altos índices de cooperación y rendimiento entre trabajadores y las relaciones interpersonales mejorar creando un ambiente apropiado para el desarrollo de las capacidades del personal lo que permite al gerente institucional hacer una buena planificación y desarrollo de sus actividades ; el personal de la institución tiene un enfoque nuevo hacia la forma de trabajar ya que se siente comprometido con la intuición.

Así mismo, los responsables de dirigir y administrar las instituciones públicas, no están convencidos que, una manera eficaz de mantener satisfechos a los empleados y lograr un mejor rendimiento y mejores resultados es

garantizando una atmósfera o clima organizacional adecuado para que de esta manera el colaborador se sienta satisfacción laboral en la institución.

En 1993 Newstron y Davis afirma que la satisfacción laboral es “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo “En los exteriores de la empresa Agroindustrial Pomalca (región Lambayeque), más de 500 trabajadores del área de palana y corte realizaron una bulliciosa protesta por presuntas arbitrariedades que vienen cometiendo los encargados de dicha empresa. Los manifestantes denuncian abusos como el recorte de sus sueldos desde el 2005 y el retraso en el depósito de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS). “Todos los meses nuestros sueldos son recortados de forma premeditada. Si no hay solución, hoy lunes 6 de marzo, no trabajaremos”, manifestó un trabajador. Con machete en mano y una movilización por las calles del distrito de Pomalca, exigen la salida del actual gerente Antonio Becerril Rodríguez. Finalmente, precisaron que si no se da solución a su pliego de reclamos, la huelga se radicalizará Y por ello piden la presencia del ministro de Trabajo, Daniel Maurate Romero, para que frene los abusos que se cometen en la agroindustrial.

1.1.3 A nivel regional

Según **Martínez Guillén, M.** (2003:70) dice que: “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción” En las instituciones públicas, tales como las municipalidades se observan debilidades en cuanto al clima organizacional y la satisfacción laboral, como es el caso de las municipalidades de Socotá y San Pablo.

En la municipalidad de Socotá (Cajamarca), se observa que los trabajadores con su actitud muestran un descontento en el trabajo, descontento con el trato que les brindan sus superiores, de esta manera dando a conocer la existencia de un clima organizacional y satisfacción laboral inadecuada para ejercer sus labores.

En cuanto a la municipalidad provincial de San Pablo, Región Cajamarca, se realizó una investigación la cual evidencio la insatisfacción de los trabajadores de dicha municipalidad, se pudo evidenciar contundentemente que la mayoría siente un nivel muy bajo de satisfacción entre la correspondencia de su salario y la retribución al esfuerzo que se realiza.

Cuando no hay un apropiado ambiente organizacional; los colaboradores tienden a faltar al trabajo o a enfermarse para no cumplir con sus funciones lo que crea en el trabajador una incomodidad y no se sienten parte de la organización. Otro factor importante es que el esfuerzo del colaborador debe de ser remunerado de acuerdo a sus estándares de rendimiento.

Según la observación realizada, podemos afirmar que en la municipalidad provincial de Santa Cruz el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus trabajadores no son óptimos para llegar a cumplir los objetivos institucionales ya que se pudo observar que las relaciones personales entre los trabajadores de las distintas áreas no son las adecuadas y no cuentan con un apropiado ambiente físico (infraestructura y mobiliario) el cual permita al trabajador desempeñarse satisfactoriamente asimismo un área social para compenetrarse con sus compañeros.

En la municipalidad de nuestra provincia de Santa Cruz los trabajadores no perciben la satisfacción laboral ya que existe una falencia en cuanto a los reconocimientos y recompensas por el buen desempeño laboral realizado en la institución, además algunos trabajadores no tienen en claro los roles y responsabilidades que son inherentes a sus funciones; en la municipalidad de Santa Cruz no se incrementa la satisfacción laboral de manera adecuada ya que los trabajadores no tienen una eficiente comunicación entre colaboradores de diferentes departamentos la causa es que en la municipalidad no se realizan talleres de fortalecimiento de capacidades para todos los colaboradores que permita desarrollar capacidades de integración dando espacio a tomar sus propias decisiones y a proponer una alternativa de solución en algún problema que le permita sentir la satisfacción laboral al colaborador tomándolos en cuenta.

En la municipalidad de Santa Cruz se debe desarrollar un clima organizacional mediante, el desarrollo de capacitaciones, reuniones, lluvia de ideas, orientaciones, concursos que permitan que el colaborador participe libremente y tome sus propias decisiones también de esta manera se mejorara las relaciones interpersonales de todos los niveles jerárquicos lo que permitirá obtener una eficiente coordinación en el logro de objetivos intencionales.

1.2 Formulación del problema

¿En qué medida un plan de gestión de talento humano influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz - Cajamarca?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de gestión de talento humano para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.
2. Identificar los factores influyentes en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.
3. Diseñar un Plan de Gestión de Talento Humano para lograr la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.
4. Estimar los resultados que generará la implementación del Plan de Gestión de Talento Humano para lograr la satisfacción laboral de los

trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.

1.4 Justificación del estudio

El trabajo de investigación es de mucha importancia porque nos permite conocer el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz. Además es de mucha importancia porque está apto para aplicar en cualquier institución pública que lo solicite.

Es viable porque se cuenta con los recursos necesarios, con la voluntad investigativa, responsabilidad y el tiempo disponible para realizar el trabajo de investigación.

Ningún trabajo de investigación se ha desarrollado en la municipalidad de la provincia de Santa Cruz relacionado con nuestras variables, por lo cual se constituye en original.

1.5 Limitaciones de la investigación

- Biblioteca de la unidad académica descentralizada de Santa Cruz que no está debidamente implementada con libros de la carrera de administración.
- Escasos recursos económicos por ser una de las provincias con elevadas tasas de pobreza y pobreza extrema.
- Pocos docentes con experiencia en la carrera de administración y negocios internacionales.
- No existen un número de librerías suficientes que expendan textos relacionados con la carrera de administración.
- Limitaciones en el desarrollo del curso de metodología.
- No sea han aplicado los instrumentos de acuerdo a lo establecido en la investigación.
- El servicio de internet es muy lento o de megas insuficientes.
- Poca flexibilidad y conocimiento por parte de la muestra hacia un trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales

Con el fin de dar un soporte científico a nuestro trabajo de investigación se ha realizado una revisión de investigaciones relacionadas a nuestras variables de investigación. Citamos los siguientes antecedentes:

Según **LLORENTE & CUENCA** (2011) en su trabajo de investigación: “Impacto y recuperación del clima laboral tras una reestructuración” llego a las siguientes conclusiones:

- Que una reestructuración es un proceso altamente traumático, que modifica las relaciones laborales e introduce percepciones negativas que alteran el clima laboral y perduran más tiempo de lo deseable varios meses perjudicando la normal actividad de la empresa.
- El deterioro de las relaciones internas en la empresa, como consecuencia de la desmotivación y de la quiebra de la confianza entre empleados y dirección, es el efecto de la reestructuración que más preocupa a los directivos, incluso por encima de la caída de la productividad.
- El poder de las redes sociales, su influencia en los procesos de reestructuración como canales de comunicación y movilización, es minimizado por los directivos, a pesar de la evidencia de su peso creciente y su capacidad para dar visibilidad al conflicto.

Dichas conclusiones serán de mucha importancia porque nos permite conocer en forma anticipada la importancia del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Según **HINOJOSA (2010)**, en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Corazones Padres Franceses” llegó a las siguientes conclusiones:

- El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral,

pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

- A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada.
- Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución.

Dichas conclusiones son de mucha importancia porque nos permite crear un ambiente idóneo entre los trabajadores de la institución.

2.1.2. Nacionales

Según **FARFÁN** (2009), en su investigación “Relación del clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares” que al finalizar el estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a los colegios estatales y particulares referentes al clima laboral se observa que los profesores perciben en un nivel alto la organización en ambos centros educativos, también coinciden en tener niveles bajos de percepción en lo que se refiere a presión laboral. En cuanto a la autonomía, el 38.3% de profesores alcanzan un nivel alto y un nivel bajo un 33.3% en los colegios estatales. En los colegios particulares en cambio el 40.7% de maestros están en los niveles bajos y un 33.6% en los niveles altos.

- En la correlación del clima laboral con el síndrome de burnout en la muestra total de estudio, se observa que el grado de estimulación a la autonomía en los centros educativos tiene una correlación positiva estadísticamente significativa pero baja, con la dimensión cansancio emocional en los profesores de educación secundaria.
- No existen diferencias significativas de la percepción que los maestros tienen del clima laboral entre colegios estatales y los colegios particulares, es decir del grado en que son estimulados en la toma de decisiones, la percepción de la planificación y eficacia de la tarea y de la urgencia para terminarla; en consecuencia, las hipótesis respectivas no son aceptadas.

Dichas conclusiones son de mucha importancia porque nos permite determinar qué tan estresante puede ser un clima laboral y que tanto puede afectar este en el personal.

Según **VILLA (2012)**, en su investigación “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación INFARMASA S.A llegó a las siguientes conclusiones:

- Los estímulos organizacionales permiten un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A.
- Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas INFARMASA S.A. en el sentido que al mejorar el clima organizacional se incrementa la satisfacción laboral de los trabajadores; es decir, reconocimiento e interés por los logros y éxito de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la coherencia en la dirección, así como los valores colectivos.
- Los resultados muestran que los trabajadores perciben pocas oportunidades de progresar en la institución y poco reconocimiento por logros; asimismo perciben como regular el interés por el éxito de los empleados por hacer que participen en definir las acciones para lograr los

objetivos, respecto al compromiso a la institución es buena, pero disminuye respecto a, si en el Centro se hacen mejor las cosas cada día.

Dichas conclusiones nos permiten establecer que los estímulos institucionales son de gran importancia para incrementar la satisfacción laboral por parte del personal existente

2.1.3. Regionales

Según **PEREZ (2010)**, en su trabajo de investigación: “El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el senatí Chimbote” al término de su investigación se arribaron las siguientes conclusiones.

- El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75 de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores.
- En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo.
- Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión, general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo.

Dichas conclusiones nos permiten conocer, que el clima organizacional es el motor de toda institución la cual nos llevara al éxito empresarial mejorando la satisfacción laboral y de esta manera brindar una adecuada atención a las personas al realizar los trámites documentarios.

Según **RUIZ (2014)**, en su investigación “Clima y Satisfacción Laboral del personal docente y no docente de la I.E. N° 82753, distrito de Llapa de la

provincia de San Miguel – Cajamarca 2014” llegó a las siguientes conclusiones:

- El 70% de las personas que fueron encuestadas manifiestan que las condiciones físicas en conjunto con la relación con la autoridad son importantes para un mejor clima laboral a diferencias del 30% restante considerando las políticas administrativas y los beneficios laborales son determinantes para establecer un buen clima laboral.
- En el establecimiento de la escala de satisfacción laboral la comunicación y las condiciones laborales determinan el 80% de la opinión de encuestados mientras el 20% considera la supervisión como un factor relevante para su satisfacción laboral.
- Los resultados obtenidos ponen en manifiesto que la relación directa entre los factores clima y satisfacción laboral del personal docente y no docente de la I.E. N° 82753, distrito de Llapa de la provincia de San Miguel – Cajamarca, a su vez pone en manifiesto que las condiciones físicas y/o materiales influyen de manera generalizada en el clima laboral existente, así como la comunicación y las condiciones laborales proporcionan la satisfacción laboral de cada miembro perteneciente de la I.E. N° 82753, distrito de Llapa de la provincia de San Miguel – Cajamarca.

Dichas conclusiones nos permiten conocer, que el clima organizacional y la satisfacción laboral son aspectos que siempre estarán directamente relación y harán posible el mejoramiento institucional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías básicas

2.2.1.1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su

trabajo, Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus, el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, pues se encuentran en el ambiente.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos tienen un gran impacto en los colaboradores de las instituciones pero estos factores son fijados por la empresa, por lo que los colaboradores no lo pueden controlar, si un colaborador tiene un buen salario, buen clima de relaciones entre los niveles jerárquicos y las personas nos permiten evitar la insatisfacción ya que cuando los factores higiénicos son pésimos generan un mal clima organizacional ocasionando estrés, desmotivación generando conflictos con sus compañeros de trabajo.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Está relacionado con la Satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, involucran sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Los factores motivacionales están dirigidos a los colaboradores al reconocimiento que tienen dentro de la empresa al desarrollo personal, es decir que la organización les ayude a crecer como persona ascendiendo de cargo, delegando nuevas funciones, participación en la toma de decisiones de su trabajo lo cual genera un adecuado clima laboral en la interacción de organización y colaboradores.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y *definidos* con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Lo más importante y fundamental de una institución es la eficiencia y la economía dejando de lado el bienestar de los colaboradores lo que no permite dar oportunidad de que se desarrollen dentro de la empresa limitando la creatividad, haciendo que las tareas sean repetitivas generando desintereses de los colaboradores. **Enriquecimiento de tareas:** También llamado "enriquecimiento del cargo" (Jobenrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.

- El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).
- El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

El enriquecimiento de tareas ayuda a que los trabajadores desarrollen sus habilidades, destrezas delegándoles funciones complejas para que el colaborador se sienta motivado de aprender nuevos conocimientos eliminando las actividades repetitivas que se realiza dentro de la institución lo que permite tener una mayor productividad y eficiencia en los procesos.

2.2.1.2. TEORIA X-Y de Douglas Mc Gregor

El autor de las Teorías X - Y, Douglas Mc Gregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. Mc Gregor en su obra el lado humano de las organizaciones (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "**Teoría**

X" y "**Teoría Y**". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

TEORÍA X

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.
- "Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" Mc Gregor.

TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos de la organización.
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

La teoría X-Y de Douglas McGregor, nos muestra los dos tipos de empleados los cuales poseen características diferentes en cuanto a su desempeño laboral en su centro de trabajo. Actualmente existen trabajadores que asisten a sus centros de trabajo solo por obligación y que para realizar sus labores de forma adecuada deben de ser constantemente supervisadas además carecen de compromiso para llegar a cumplir los objetivos de la empresa (Teoría x).

Así mismo encontramos trabajadores que poseen características muy distintas ya que muestran responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones sin tener la necesidad de ser supervisados por sus superiores, además que sienten motivados y a gusto con el trabajo que desempeñan (teoría y).

A nuestra concepción, los administradores de empresa dirían esforzarse por cambiar las actitudes de los trabajadores que poseen las características referidas a la teoría X por las de la teoría Y a través de charlas o capacitaciones ya que tener dentro de una organización a trabajadores con falta de compromiso con los objetivos de la empresa afectaran a la capacidad de gestión de dicha organización.

2.2.2. Plan de Gestión de Talento Humano.

a) Definición

Según **Chiavenato (2008)** en su libro “Gestión del talento humano” afirma que en la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para

expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado.

Según **Trujillo, Yuli (2011)** en su investigación “talento humano” afirma que con el fin de alcanzar más la competitividad empresarial, es necesario conocer las bases que conllevan al éxito de cualquier organización, y por lo general el talento humano es la parte más importante de cualquier empresa.

Según **Eslava Arnao, Edgar (2004)** en su investigación “gestión del talento humano” afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro

La Gestión del talento humano es la capacidad de planear, desarrollar y organizar como también de sentir y comprender la manera de realizar y resolver, utilizando sus habilidades, conocimientos y aptitudes que permitan promover y estimular el buen desempeño en el talento humano.

En la actualidad para gestionar el talento humano tenemos que utilizar diversas herramientas las cuales nos permitan incentivar una buen desempeño laboral y una de ellas es: El Benchmarking la cual ayuda en guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia.

b) Factores del Plan de Gestión de Talento Humano.

- ❖ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritario, participativo, etc.)
- ❖ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- ❖ Las consecuencias del comportamiento en trabajo (sistemas de incentivos apoyo social, intervención con los demás miembros, etc.)

Podemos afirmar que los factores son de mucha importancia porque nos permiten identificar la relación de las personas con la institución y el comportamiento con el entorno.

c) Dimensiones del Plan de Gestión del Talento Humano.

Según STRINGER el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones mencionadas por Gurley y Fernández:

- ❖ **Estructura:** Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
- ❖ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen hacer un buen trabajo en total.
- ❖ **Responsabilidad:** Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus propias decisiones.
- ❖ **Reconocimiento:** Indica el sentimiento que tiene los empleados hacer recompensado por el trabajo bien hecho es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ❖ **Apoyo:** Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
- ❖ **Compromiso:** Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y su grado de compromiso con las metas de la organización.

d) Características del Plan de Gestión del Talento Humano.

- ❖ **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ❖ **Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- ❖ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ❖ **Desafío:** Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ❖ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ❖ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- ❖ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ❖ **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ❖ **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Podemos decir que las características del clima organizacional nos permiten saber cómo los colaboradores perciben a la institución y que es lo que aportan, ya que cada persona es diferente; la responsabilidad, relaciones, cooperación, conflictos e identidad nos permiten conocer de qué manera las personas se relacionan y la manera de solucionar los problemas. Recompensa, estándares y el desafío son fijadas por la institución ya que si el colaborador hace bien su trabajo va a recibir una recompensa de acuerdo a los estándares fijados.

e) Funciones del Plan de Gestión del Talento Humano.

- ❖ **Desvinculación:** Lograr que el grupo actúe mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza se comprometa.

- ❖ **Obstaculicen:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles.
- ❖ **Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ❖ **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- ❖ **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directa, simple.
- ❖ **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer la organización se movilice y para motivar con el ejemplo”. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- ❖ **Consideración:** Este comportamiento se inclina por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ❖ **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- ❖ **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tienen un trabajo que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ❖ **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ❖ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- ❖ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenezca a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- ❖ **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Afirmamos que las funciones del clima organizacional están vinculadas con el compromiso de los colaboradores, el espíritu colaborador, las actitudes, sentimientos, formas de actuar, la estructura y las normas que rigen una organización para la realización del trabajo en la organización de esta manera lograr los objetivos de la organización y el bienestar del colaborador. La formulación, adecuación de la planificación, selección basada en capacidad y desempeño, tolerancia a los errores permiten que los trabajadores trabajen de acuerdo a lo planificado, cumpliendo con sus tareas de manera eficaz en el camino de constante aprendizaje y mejora.

f) Efectos del Plan de Gestión del Talento Humano.

- ❖ **Ambiente físico:** Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre, otros.
- ❖ **Características estructurales:** Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- ❖ **Ambiente social:** Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros
- ❖ **Características personales:** Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones las expectativas, etc.
- ❖ **Comportamiento organizacional:** Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Podemos decir que los efectos del clima organizacional son de mucha importancia ya que nos dan a conocer que en la organización debe contar con un adecuado ambiente físico donde se realizan las operaciones o actividades de acuerdo al tamaño de la organización y a la estructura donde las personas se relacionan de manera formal e informal.

g) Conflictos organizacionales

Según **CHIAVENATO (2011)**, en su investigación "Introducción a la teoría general de la administración" manifiesta que:

- ❖ Es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes y colindantes se pueden chocar; el conflicto es condición general del mundo animal.
- ❖ El ser humano sobresale entre los animales por la capacidad de atenuar el conflicto a pesar de que no siempre puede eliminarlo; el conflicto genera cambios y provoca innovaciones en la medida en que las soluciones se alcanzan.

Según el autor antes mencionado podemos decir que el conflicto se genera cuando existe, creencias, costumbres, actitudes y formas de actuar diferentes que las demás personas, el conflicto se da cuando las demás personas no llegan a un acuerdo no solucionan los problemas de manera adecuada ya que el conflicto se puede evitar conversando lo que da como resultado cambios e innovaciones siempre que los problemas se resuelvan llegando a un acuerdo, donde las dos partes sean beneficiadas de igual manera, creando un adecuado clima organizacional.

h) Tipos de situaciones dentro de las organizaciones

- ❖ **Conflicto entre la autoridad del especialista (conocimiento) y la autoridad administrativa (jerarquía)**

ETZIONI sugiere tres tipos de organizaciones donde existe el conflicto:

- **Organizaciones especializadas:**

Las organizaciones especializadas emplean especialistas con gran preparación profesional y que se dedican a la creación, divulgación y aplicación del conocimiento.

- **Organizaciones no especializadas:**

La gestión se ejerce por la administración, quien se identifica con los objetivos globales, mientras la estructura técnica es secundaria o subalterna.

▪ **Organizaciones de servicios:**

Los especialistas reciben instrumentos y recursos para su trabajo, pero no son empleados de la organización y ni siquiera están subordinados a los administradores, a no ser por medio de presentación de servicios.

Podemos decir que las instituciones especializadas, instituciones no especializadas y las instituciones de servicio tienen conflictos como la división de funciones en los que los administradores son los encargados de atender las actividades, mientras que los especialistas tienen toda la autoridad; en la institución no especializada el administrador tiene todo el poder y la obligación de hacer cumplir los objetivos; en tanto en la institución de servicio los especialistas son dueños de su trabajo y no reciben órdenes solo cumplen lo establecido en el contrato firmado.

❖ **Dilemas de la organización**

Blau y Scott, existen tres dilemas básicos en la organización formal:

▪ **Dilema entre coordinación y comunicación libre**

La coordinación (sea interpersonal) se dificulta cuando se permite la libre comunicación entre las partes involucradas; la libre comunicación introduce nuevas soluciones no previstas para la adecuada coordinación.

▪ **Dilema entre disciplina burocrática y especialización personal**

Los principios burocráticos están relacionados al interés de la organización, mientras que los principios profesionales, se refieren a las normas técnicas y a los códigos de ética de profesión; las autoridades del profesional se basan en el conocimiento de la especialización, técnica, mientras que la autoridad del burócrata se basa en un contrato legal.

▪ **Dilema entre la necesidad de planeación centralizada y las necesidades de iniciativa individual**

El destino de las organizaciones depende de la iniciativa y de la creatividad individual; mientras más centralizada es la planeación, iniciativa y creatividad son menos y viceversa.

Según los autores antes mencionados afirmamos que en el dilema entre coordinación y comunicación libre no nos permiten tener una adecuada comunicación es que tenemos una buena coordinación según esta creencia o paradigma son temas opuestos en la institución; el dilema entre disciplina y especialización profesional; la disciplina burocrática está relacionada directamente con la institución mientras los profesionales están ligados a la disciplina laboral y al conocimiento de los principios éticos.

El dilema entre necesidad de planeación centralizada y necesidad de iniciativa individual, Cuando en las instituciones hay más centralización se pierde la creatividad, innovación lo que limita a los colaboradores a actuar de manera eficiente y satisfactoriamente.

❖ **Conflictos entre líneas y asesoría (STAFF)**

Según **CHIAVENATO (2011)**, en su investigación “Introducción a la teoría general de la administración” manifiesta que aspectos de conflictos entre líneas y asesoría son:

- Ambición y conducta individualista de los altos funcionarios de línea.
- Oferta de servicios staff para poder justificar su existencia.
- Cuando la promoción para posiciones más altas de las asesorías depende de la aprobación de funcionarios de línea o viceversa.

Podemos decir que los conflictos entre líneas y asesoría staff son ocasionados por factores que no permiten el avance de la empresa lo que dificulta la realización de las actividades de manera que ocasionan altos costos porque no hay una adecuada relación entre subordinados y funcionarios.

2.2.3. Satisfacción laboral

a) Definición

Según **SMITH (1969)**, afirman que la satisfacción laboral son sentimientos o respuestas afectivas relativamente a aspectos específicos de la situación laboral.

Según **LOCKE (1976)**, define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

Según **CRITES (1969)**, define la satisfacción laboral como el estado afectivo, en el sentido del gustar o no en términos generales, de una determinada situación relacionada con su trabajo.

Según **NEWSTRON (1993)**, definen a la satisfacción Laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultante de la forma como los empleados consideran su trabajo.

Teniendo como referencia las definiciones citadas podemos decir que la satisfacción laboral es un factor muy importante ya que de ella depende el logro de los objetivos y la colaboración de sus miembros. Las instituciones públicas de éxito hoy en día, poseen la cooperación el bienestar de su personal para obtener un mejor rendimiento, alcanzar las metas y ser una institución reconocida.

b) Factores determinantes de la satisfacción laboral

De acuerdo a las investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

❖ Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades: El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo

que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- **Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Autonomía:** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo:** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

❖ **Sistemas de recompensas justas:**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- ❖ **Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que

probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974). De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

- ❖ **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto:** Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Otros factores a considerar:

- ❖ **Las condiciones físicas y/o materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc. Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo la comodidad está referida a los aspectos de amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio. Sin embargo, Salvo (1996) encontró que el ruido, la iluminación, el aseo y ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores, sumado al tener que trabajar con equipos y materiales

deficientes, era lo que más molestaba y tensionaba a los colaboradores.

Teniendo como referencia las condiciones físicas y/o materiales definidas anteriormente podemos decir que es de suma importante el ambiente de trabajo del colaborador ya que de esta manera mejorara su trabajo, rendimiento, buen humor con sus compañeros, haciendo que se sienta feliz con su trabajo, pero si al contrario el ambiente del colaborador no es adecuado trae consigo muchos desacuerdos, conflictos y no quiere permanecer en la organización.

❖ **Beneficios laborales y remunerativos:** La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Según **CAVALCANTE SILVA, Jerónimo (2004)** en su investigación “Programa de Doctorat Qualitat y Procesos de Innovación” afirma que los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Para Vroom el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio tranquilidad, etc. *Teniendo como referencia lo antes mencionado podemos decir que el sistema de remuneraciones de suma importancia para los colaboradores ya que les permite mejorar su estatus y nivel de vida.*

Según **GONZALES (2001)**, en su investigación “Comportamiento Organizacional” afirman que la satisfacción es porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral.

Teniendo como referencia lo antes mencionado por GONZALES, Martin (2001) podemos decir que no es importante el sistema de recompensas por que el trabajador tiene mucha tensión, lo cual puede afectar a al rendimiento, y calidad de servicio.

❖ **Políticas administrativas:** Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Asimismo, explican el modo en que se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas.

Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas. Las políticas, deben ser lo suficientemente amplias de miras, estables y flexibles como para que puedan ser aplicadas en diferentes condiciones, a su vez deben ser coherentes y ayudar a resolver o prevenir problemas específicos. Establecer normas claras y concisas que fijan áreas de autoridad. También es importante la consistencia, dado que la inconsistencia introduce incertidumbre y contribuye al surgimiento de prejuicios, al trato preferente y a la injusticia.

De acuerdo a las políticas administrativas podemos decir que es la escancia de toda organización ya que es una guía para todos los colaboradores; estas políticas deben ser claras, estables para que nos permitan resolver problemas y poder tomar decisiones

adecuadas por lo que una organización con políticas claras tendrá éxito, ya que nos permiten alcanzar los objetivos de manera eficiente para el logro de las metas en la organización trabajando coordinadamente.

❖ **Relación con la autoridad:** Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación o rechazo al jefe. A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe.

La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor. La conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo, particularmente la satisfacción respecto del líder.

De acuerdo con House y Desseley (1974) “la conducta del líder será considerada como aceptable para sus empleados en el grado en que estos vean la conducta como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura”. Para tener éxito, el líder necesita poseer considerables habilidades, así como motivación.

Teniendo como referencia lo antes mencionado podemos afirmar que es de suma importancia que la relación que se entablese entre el jefe y el colaborador ya que de esto dependerá la satisfacción en el trabajo, el jefe debe ser como el líder motivador, comunicativo, emotivo para que los colaboradores se sientan bien con su superior.

❖ **Relaciones Interpersonales:** Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

Según lo antes mencionado podemos decir que las relaciones interpersonales juegan un papel de mucha importancia en todas las organizaciones ya que permiten que el colaborador se sienta a gusto en el trabajo y de esta manera solucionar problemas de manera eficiente, ya que hay comprensión mutua con todos los compañeros de trabajo; lo que les permite desarrollar trabajos en equipo con mucha facilidad sin muchos perjuicios.

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.

Podemos decir que los colaboradores al realizar su trabajo se sienten satisfechos ya que les permite realizarse como persona o profesional, haciendo uso de sus habilidades y destrezas y conocimientos, las capacitaciones y talleres dentro de la organización también ayudan al desarrollo del personal y de la organización.

❖ **Desempeño de tareas:** Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión.

Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.

Podemos decir que el desempeño del trabajador también depende del interés por su tarea, la voluntad de hacer el trabajo, por eso el

personal debe estar motivado para el cumplimiento de sus funciones con un adecuado ambiente de trabajo.

c) Niveles de satisfacción laboral

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

❖ Satisfacción general

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

❖ Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación.

Según **ROBBINS (2004)**, en su investigación “Comportamiento Organizacional” señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejoren empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

d) Sistemas de recompensas justas

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas.

- Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

- Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

❖ **Satisfacción con el salario:**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

❖ **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren expresar sus experiencias positivas.

e) Efectos de la satisfacción laboral

Según **ROBBINS (2004)**, en su investigación “Comportamiento Organizacional” señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado.

❖ **Satisfacción y productividad**

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

❖ **Satisfacción y ausentismo**

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización. Es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las tardanzas, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, este es un tipo de ausentismo en periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la organización.

❖ **Satisfacción y rotación**

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. Las organizaciones realizan pocos intentos para conservarlos, incluso pueden haber presiones sutiles para hacer que se vayan.

2.3. Definición de términos

- ❖ **Dificultades intrínsecas en el trabajo:** Se refiere al sentimiento que le genera el clima, ambiente y seguridad industrial, del trabajo en el cual desarrolla sus actividades del empleado.
- ❖ **Motivación para continuar en el trabajo:** Se basa en el sentimiento de pertenencia o no, que tienen los empleados, con las funciones que desempeñan y que se constituyen en razones para trabajar permanentemente en la empresa.

- ❖ **Proyecto de vida, autovaloración, auto reconocimiento y gratificación:** Se define como los logros alcanzados de su Plan de Desarrollo Personal, Concepto de Valor que tiene de sí mismo y capacidad de comprensión de sus fortalezas y debilidades en lo personal, respecto a la vida en el trabajo que realiza como empleado.
- ❖ **Retroalimentación del puesto de trabajo:** Determina la información clara, adecuada, permanente y oportuna, que recibe el empleado, sobre su desempeño, por parte del empleador o sus representantes.
- ❖ **Satisfacción con la remuneración que recibe actualmente:** Demuestra la sensación de bienestar y complacencia que presenta el empleado con el pago o remuneración que genera actualmente en su empleo. Entendido ese pago como lo constitutivo del salario, prestaciones sociales, seguridad social, recargos, horas extras, auxilios, bonificaciones y demás.
- ❖ **Satisfacción, insatisfacción y recompensas vitales:** Demuestra la sensación de bienestar y/o malestar que manejan los empleados, con las tareas encomendadas, expresado en motivación, creatividad y metas, durante el desarrollo de su trabajo.
- ❖ **Satisfacción, insatisfacción y recompensas laborales:** Demuestra la sensación de bienestar y/o malestar que manejan los empleados, en el desarrollo de su trabajo, con base en la variedad, la autonomía y la retroalimentación.
- ❖ **Significación de la tarea.** Se basa en la relevancia del cumplimiento de las tareas, por parte del empleado, y el impacto que esto tiene en los proyectos de la empresa.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Si se aplica el Plan de Gestión de Talento Humano entonces influirá positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz – Cajamarca.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de las variables

2.5.1.1. Variable independiente: Plan de Gestión de Talento Humano.

La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. (Mondy, 2005).

2.5.1.2. Variable dependiente: Satisfacción laboral de los trabajadores.

Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. (Robbins, 1996).

2.5.2. Definición operacional de las variables

2.5.2.1. Plan de Gestión de Talento Humano: variable independiente

Es una estrategia de gestión compuesto por una estructura, estandares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

2.5.2.2. Satisfacción laboral de los trabajadores: variable dependiente.

Es la estructuración de una condición de los trabajadores, conformado por condiciones físicas o Confort, beneficios laborales y remunerativo, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

2.5.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMEN-SIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO S
PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO VARIABLE INDEPENDIENTE	Es el ambiente psicológico y social de una organización y condiciona al comportamiento de sus miembros.	ESTRUCTURA	Puntaje que refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades	¿Usted tiene claramente definidas quienes son sus jefes inmediatos? ¿En el municipio los trabajos a realizar están debidamente definidos y estructurados?	Encuestas
		ESTANDARES	Puntaje que refleja la percepción de los trabajadores acerca de las normas de rendimiento.	¿En el municipio existen estándares de desempeño altos? ¿En cuanto al trabajo existe una influencia para mejorar nuestro rendimiento individual como grupal?	
		RESPONSABILIDAD	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de tener autonomía en sus decisiones.	¿A la hora de tomar decisiones, tenemos que consultar lo que se va a realizar? ¿Usted Toma la iniciativa para solucionar los problemas que se presentan?	Fichas de observación
		RECONOCIMIENTO	Puntaje que indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	¿Existen estímulos y reconocimientos a los trabajadores por su buen desempeño? ¿Recibe reconocimientos verbales de parte de su superior por su buen desempeño?	Entrevistas
		APOYO	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo	¿Existe confianza entre las personas que laboran en la municipalidad? ¿En el caso de cometer un error, mi jefe inmediato me ayuda a superarlo?	El test sociométrico
		COMPROMISO	Puntaje que refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.	¿Estoy comprometido(a) con el logro de los objetivos de mi centro de trabajo? ¿Me siento contento con ser parte del personal de esta municipalidad?	Tablas sociométricas

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
SATISFACCIÓN LABORAL VARIABLE DEPENDIENTE	Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto.	Condiciones físicas y/o Confort	Puntaje que refleja la satisfacción en cuanto a las condiciones de comodidad que se ofrece la municipalidad como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.	¿Los ambientes del municipio son confortables (buena ventilación, iluminación, higiene, etc.)? ¿Puede realizar sus trabajos en un ambiente cómodo? ¿Le agrada la remuneración que percibe?	Encuestas Cuestionarios Fichas de observación Encuestas
		Beneficios laborales y/o remunerativo	Puntaje que refleja el sentir en cuanto a los sistemas de recompensas y el sueldo percibidos en la municipalidad.	En la municipalidad ¿Los trabajadores reciben beneficios o estímulos por el buen desempeño? ¿Está a gusto con su horario de trabajo?	
		Políticas administrativas	Puntaje que refleja el sentir frente a los lineamientos o normas institucionales.	¿Los trabajos extras son recompensados?	
		Relaciones sociales	Puntaje que refleja la interacción existente del personal de la municipalidad.	¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo le permiten trabajar a gusto? ¿Existe enemistad (rencor, odio, antipatía) entre los trabajadores de distintas de la municipalidad?	
		Desarrollo personal	Puntaje que refleja desarrollo personal de los trabajadores en la municipalidad.	¿El trabajo que realiza va acorde con sus expectativas personales? ¿El trabajo que realiza dentro del municipio le hace sentir realizado(a) profesionalmente?	
		Desempeño de tareas	Puntaje que refleja la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora.	¿Le agrada le puesto en el cual se encuentra laborando? ¿Realiza sus labores a gusto?	
		Relación con la autoridad	Puntaje que refleja la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas	¿Su superior es comprensivo (a)? ¿Su superior le trata cordialmente?	

CAPITULO III

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Se seleccionó el tipo de investigación explicativa porque hemos estudiado la relación que existe entre en un Plan de Gestión Talento Humano y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz.

3.1.2. Nivel de investigación

El trabajo de investigación presentado se ubicó en el enfoque positivista o cuantitativo porque nos permitió conocer en qué medida o porcentaje se da un determinado problema para el cual hemos hecho uso de los fundamentos básicos de la estadística descriptiva.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

El ámbito de la investigación comprende los siguientes ámbitos:

Teórico.- Gestión del talento humano y satisfacción laboral.

Sectorial.- El sector gubernamental de gobierno local.

Geográfico.- Provincia Santa Cruz. Región Cajamarca.

3.3. Población y muestra.

En la provincia de Santa Cruz la municipalidad cuento con una población de 85 colaboradores entre ingenieros, abogados, contadores, administradores, técnicos, profesores, personal de seguridad, limpieza, secretarios y choferes.

TRABAJADORES	NUMERO	H	M
PROFESIONALES	34	22	12
TECNICOS	24	19	5
ADMINISTRATIVOS	27	25	2
TOTAL	85	66	19

MUESTRA.-

Se consideró a 28 colaboradores de la municipalidad de la ciudad capital de Santa Cruz, asumiendo el tipo de muestreo estratificado.

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SANTA CRUZ			
Técnicos	Profesionales	Administrativos	TOTAL
8	11	9	28

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Observación:

Técnica investigativa que consistió en la recolección de la mayor información de la realidad y de la muestra. Como instrumentos se utilizó las fichas de observación libre la que no tiene ninguna formalidad y las fichas de observación estructural las que tienen establecidos los pasos a seguir.

El fichaje:

Es una técnica de gabinete que permitió recolectar información, nos ayudó a organizar el sustento teórico de las variables de estudio.

El cuestionario:

Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, fue aplicado personalmente y en forma individual.

La encuesta:

Es una técnica que al igual que la observación estuvo destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combino en función del tipo de estudio que se realizó.

La entrevista:

Es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador realiza para establecer una conversación con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento será evaluada por un experto. En este caso, el asesor metodológico de la investigación.

La confiabilidad del instrumento será evaluada por el método estadístico de Alfa de Cronbach.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

El procesamiento de datos se va a realizar a través de:

Cuadros Estadístico:

Es una representación gráfica de las diversas situaciones que se nos presentan diariamente. Es la forma esquemática de comprender las tendencias de nuestra forma de ser y de vivir. En un cuadro estadístico puedes identificar tantas variables como quieras.

Gráficos:

Son descripciones operaciones y demostraciones representadas por medio de figuras o signos. La presentación gráfica de una relación cuantitativa propia de un fenómeno cualquiera.

CAPITULO IV

RESULTADOS.

Presentación de los resultados de la encuesta de profesionales

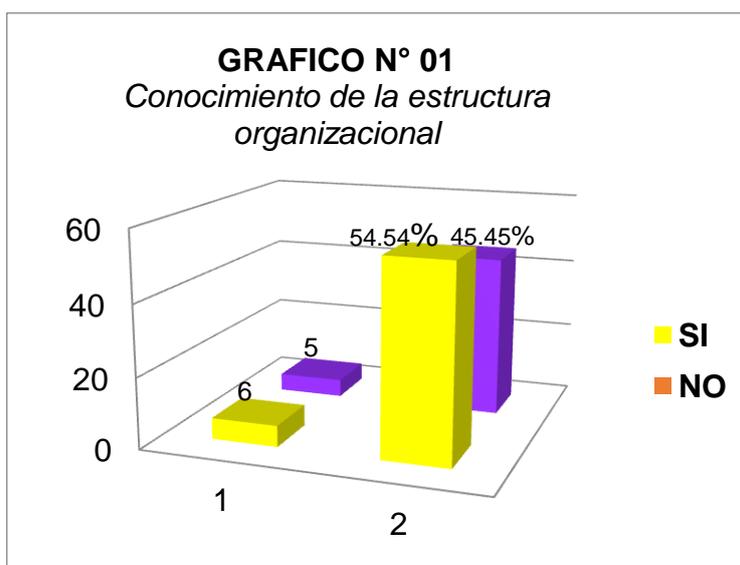
a) Presentación de cuadros y gráficos

CUADRO N°01

Conocimiento de la estructura organizacional de la municipalidad provincial de Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	6	54.54
NO	5	45.45
TOTAL	11	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 6 de 11 colaboradores encuestados que representan el 54.54% responden que sí, los trabajos se encuentran debidamente definidos y estructurados, mientras que los 5 encuestados restantes que

representan el 45.45% responden que no conocen la estructura de la Institución.

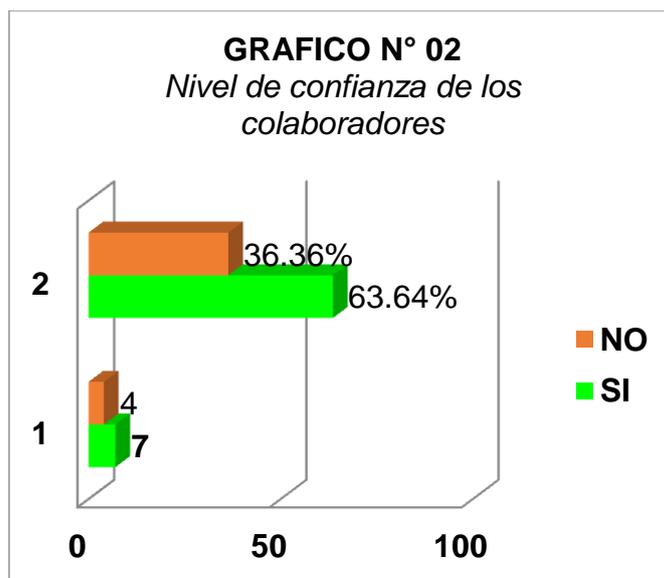
De acuerdo al análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada podemos detallar que la mayor parte de los colaboradores tienen conocimiento de cómo está estructurado el organigrama organizacional de la municipalidad provincial Santa Cruz, por lo que los trabajadores realizan satisfactoriamente sus actividades; mientras que las personas que no conocen la estructura organizacional, ya sea porque no tienen interés, solo se dedican a cumplir sus labores y a recibir órdenes superiores.

CUADRO N° 02

Nivel de confianza de los colaboradores en la municipalidad provincial Santa Cruz.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	7	63.64
NO	4	36.36
TOTAL	11	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 7 de 11 colaboradores encuestados que representan el 63.64% responden que sí existe confianza entre las personas que laboran en la municipalidad provincial Santa Cruz, mientras que 4 encuestados restantes representan el 36.36% responden que no.

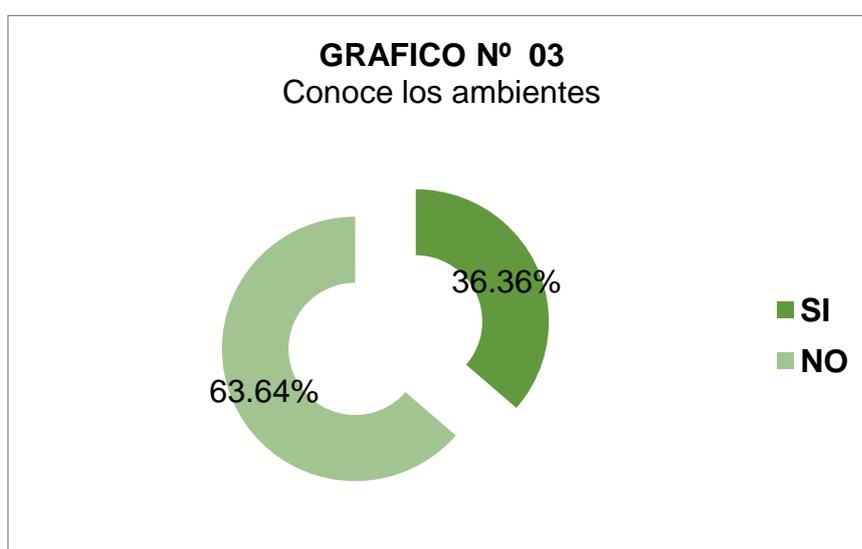
De las respuestas obtenidas a esta interrogante podemos concluir que existe gran parte de colaboradores que se llevan bien con sus compañeros de trabajo, facilitando de esta manera el trabajo en equipo, el compañerismo y el apoyo entre actividades lo cual genera un ambiente confortable y solo un reducido número de colaboradores considera que no hay confianza entre los colaboradores por falta de compañerismo, comprensión, porque se pasan diciendo que cada uno debe resolver su problema, no se ayudan y no hay interés de ser parte de la Institución.

CUADRO N° 03

Conoce los ambientes de la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	4	36.36
NO	7	63.64
TOTAL	11	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

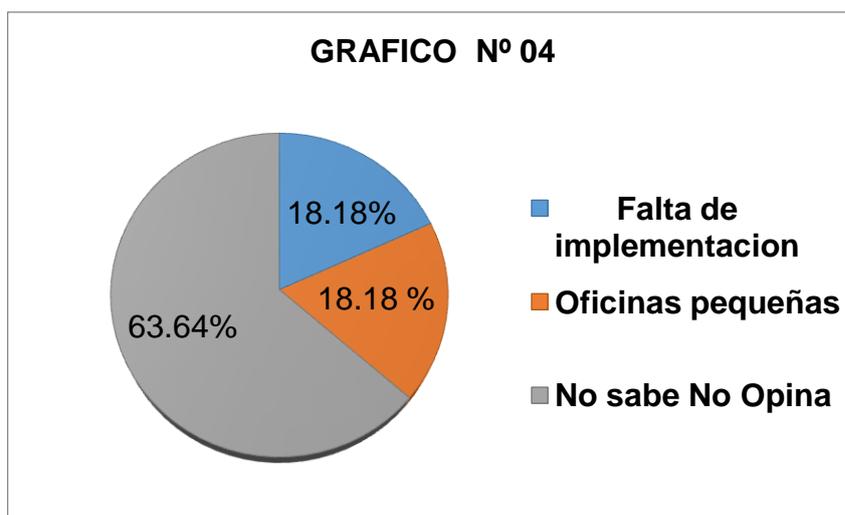
Se observa que 4 de 11 colaboradores encuestados que representan el 36.36% responden que sí los ambientes del municipio son confortables, mientras que los 7 encuestados restantes representan el 63.64% responden que no.

De acuerdo a las respuestas obtenidos podemos establecer que los trabajadores no están conformes con los ambientes en los cuales laboran al considéralos no confortables por falta de implementación, de materiales, estructuras, maquinas, tecnología, el ambiente institucional no es adecuado para la realización de su respectivo trabajo.

CUADRO N°04

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
Falta de implementación	2	18.18
Oficinas pequeñas	2	18.18
No sabe No Opina	7	63.64
TOTAL	11	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 2 de 11 colaboradores encuestados que representan el 18.18% responden que falta implementación en los ambientes de la municipalidad provincial mientras que 2 de 11 encuestados que representa el 18.18% responden que las oficinas son pequeñas, además los 7 encuestados restantes que representan el 63.64% responden que no saben no opinan.

Se concluye que la mayor parte de los colaboradores no tienen conocimiento de que manera son confortables los ambientes por lo que les difícil opinar y solo unos pocos establecen que no son confortables por que los ambientes de las oficinas son pequeñas les falta

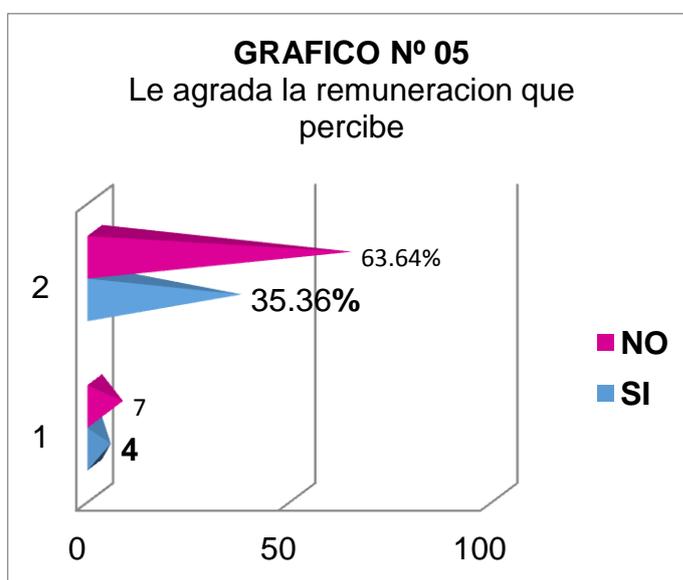
implementación por lo que no pueden desarrollar sus tareas de la manera adecuada lo que dificulta el cumplimiento de las tareas, objetivos y metas Institucionales.

CUADRO N° 05

Le agrada la remuneración que percibe en la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	4	36.36
NO	7	63.64
TOTAL	11	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 4 de 11 colaboradores encuestados que representan el 36.36% responden que Sí le agrada la remuneración que perciben, mientras que los 7 encuestados restantes que representan el 63.64% responden que No le agrada la remuneración que perciben.

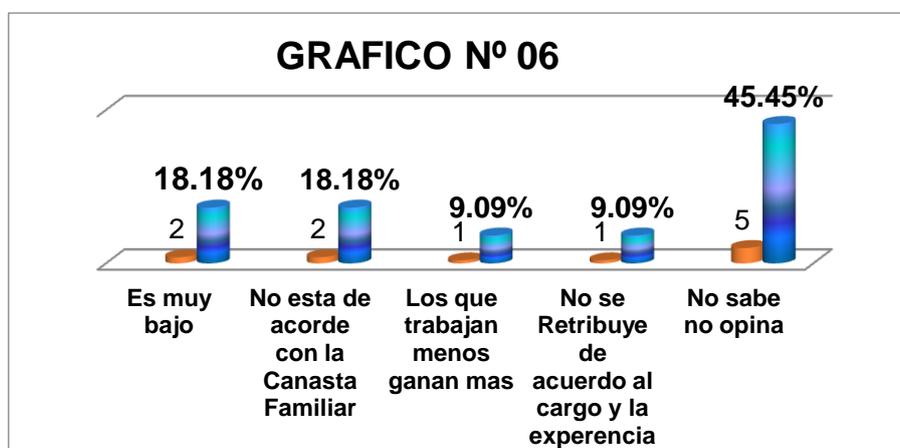
De acuerdo al análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada podemos decir que una gran parte de los colaboradores no están contestos con la remuneración que reciben porque el salario en

muy bajo porque no les permite cubrir todos sus gastos, no está retribuida de acuerdo al cargo que cada uno de los colaboradores tiene lo que crea un malestar y además no se tiene en cuenta la experiencia del colaborador.

CUADRO N° 06

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
Es muy bajo	2	18.18
No está de acorde con la Canasta Familiar	2	18.18
Los que trabajan menos ganan mas	1	9.09
No se Retribuye de acuerdo al cargo y la experiencia	1	9.09
No sabe no opina	5	45.45
TOTAL	11	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 2 de 11 colaboradores encuestados que representan el 18.18% responden que es muy bajo la remuneración que se percibe; 2 de 11 colaboradores que representa el 18.18% responden que no está de acorde con la canasta familiar; 1 de cada 11 colaboradores

encuestados que representa el 9.09% responde que los que trabajan menos ganan más; 1 de 11 colaboradores encuestados que representa el 9.09% responde que no se retribuye de acuerdo al cargo o la experiencia; mientras que los 5 encuestados restantes que representan el 45.45% responden que no saben no opinan.

Se concluye que la mayor parte de los colaboradores no saben y no opinan sobre la remuneración que perciben ya sea por falta de conocimiento, interés, sobre cuál sería su nivel adquisitivo mediante su trabajo realizado y solo unos pocos establecen que se debe a que los que trabajan menos ganan más por lo que se sienten indignados, la remuneración está por debajo del mínimo que es 750, no está de acorde con la canasta familiar es decir no alcanza para la compra de los alimentos fundamentales para vivir y no se atribuye de acuerdo al cargo jerárquico y la experiencia de cada colaborador tiene.

CUADRO N° 07

El trabajo que realiza en la municipalidad provincial Santa Cruz le hace sentir realizado profesionalmente.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	9	81.82
NO	2	18.18
TOTAL	11	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 9 de 11 colaboradores encuestados que representan el 81.82% responden que sí se sienten realizados profesionalmente en la municipalidad provincial de Santa Cruz, mientras que los 2 encuestados restantes que representan el 18.18% responden que no.

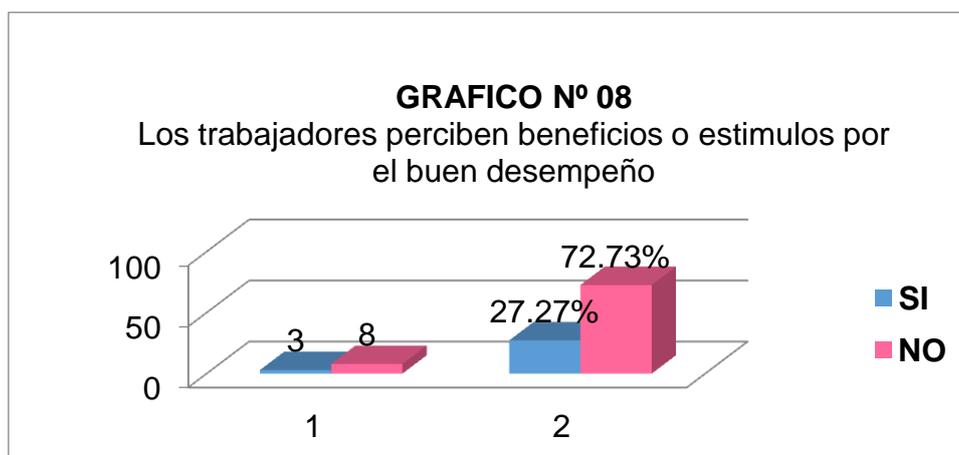
De acuerdo al análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada podemos decir que la mayor parte de colaboradores se siente realizado profesionalmente ya que en la municipalidad les da capacitaciones, se sienten motivados, va de acorde a sus expectativas profesionales al trabajar en la municipalidad de provincial Santa Cruz; son pocos los que no se sienten realizados profesionalmente ya sea que son personas que buscan un desarrollo profesional en otros lugares o que realizan maestrías y necesitan que se les asigne otro cargo.

CUADRO N° 08

Los trabajadores perciben beneficios o estímulos por el buen desempeño en la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	3	27.27
NO	8	72.73
TOTAL	11	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 3 de 11 colaboradores encuestados que representan el 27.27% responden que sí se percibe beneficios y estímulos por el buen desempeño en la municipalidad provincial de Santa Cruz, mientras que los 8 encuestados restantes que representan el 72.73% responden que no.

Se ha concluido que la mayoría de los colaboradores no perciben beneficios o estímulos por el buen desempeño laboral ya sea por falta de conocimiento, presupuesto, interés o iniciativa por parte del Gerente de la Institución y solo pocos colaboradores nos dan a conocer que si se perciben los reconocimientos, recompensas y los estímulos por el buen

desempeño, cumplimiento de objetivos y metas institucionales en la municipalidad provincial.

Presentación de los resultados de la encuesta de Técnicos

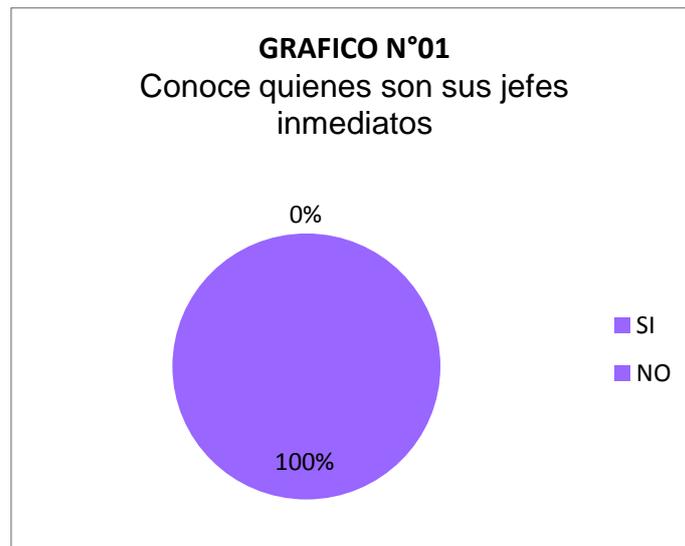
a) Presentación de cuadros y gráficos

CUADRO N°01

Conoce quienes son sus jefes inmediatos en la municipalidad provincial de Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	8	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que el 100% de los colaboradores encuestados responden que sí tienen claramente definidas quienes son sus jefes inmediatos en la municipalidad provincial Santa Cruz, mientras que no hay encuestados restantes.

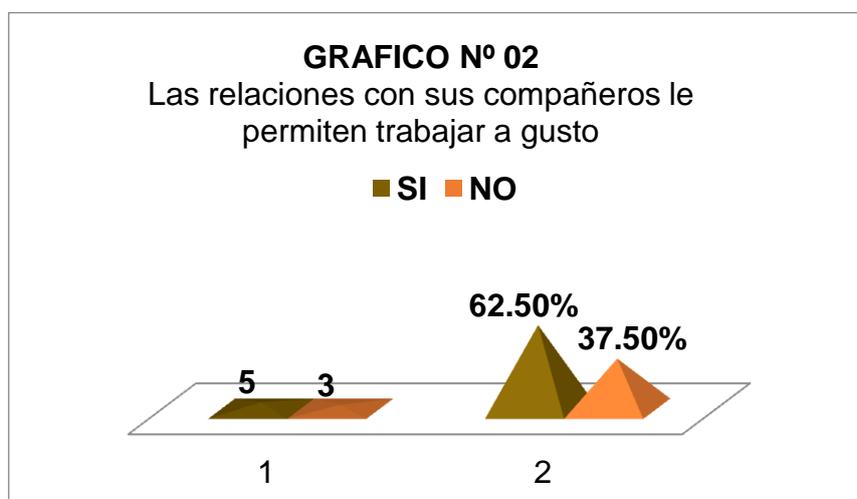
De acuerdo a los resultados obtenidos se ha concluido que el total de trabajadores encuestados conocen sus jefes inmediatos para que puedan cumplir con sus funciones y la realización de su trabajo por lo que se considera que si se encuentran comprometidos con el logro de los objetivos de la municipalidad provincial de Santa Cruz.

CUADRO N°02

Las relaciones con sus compañeros le permiten trabajar a gusto en la municipalidad provincial de Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	5	62.50
NO	3	37.50
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 5 de 8 colaboradores encuestados que representan el 62.50% responden que sí las relaciones con sus compañeros le permiten trabajar a gusto, mientras que los 3 encuestados restantes representan el 37.50% responden que no.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos establecer que la mayor parte de los colaboradores se relacionan de manera satisfactoria lo que permite que trabajen en grupo, compañerismo, y que tengan más confianza teniendo un adecuado clima organizacional lo que permitirá mejorar la satisfacción laboral y solo unos pocos colaboradores no se relacionan con sus compañeros ya que solo se concentran en cumplir con sus funciones y órdenes.

CUADRO N° 03

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
Falta de compañerismo	2	25.00
Existe compañerismo	1	12.50
Son personas tratables y profesionales	1	12.50
No sabe no opina	4	50.00
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 2 de 8 trabajadores encuestados que representan el 25.00% responden que falta de compañerismo y no le permiten trabajar a gusto en la municipalidad provincial mientras que 1 de 8 encuestados

que representa el 12.50% responden que existe compañerismo y 1 de 8 colaboradores responden que son personas tratables y profesionales que representa el 12.50%, además los 4 encuestados restantes que representan el 50% responden que no saben no opinan.

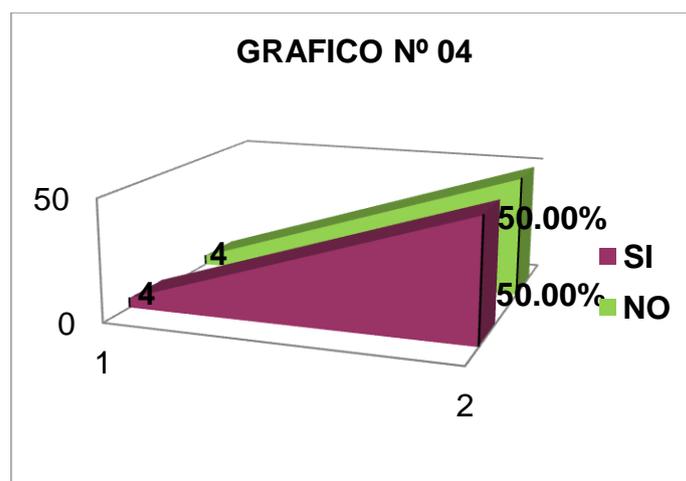
Se concluye que la mayor parte de los colaboradores no saben qué factores intervienen en las relaciones con sus compañeros ya sea por falta de conocimiento, interés lo que perjudica al clima institucional así mismo a la satisfacción laboral, por otro lado algunos colaboradores nos da a conocer que es por falta de compañerismo, espíritu de equipo, solo una minoría nos informa que las relaciones si les permite trabajar en la institución de la mejor manera ya que las personas son tratables en su forma de ser y que como profesionales apoyan al desarrollo de las actividades.

CUADRO N°04

El trabajo que realiza en la municipalidad provincial de Santa Cruz va acorde con sus expectativas personales

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	4	50.00
NO	4	50.00
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

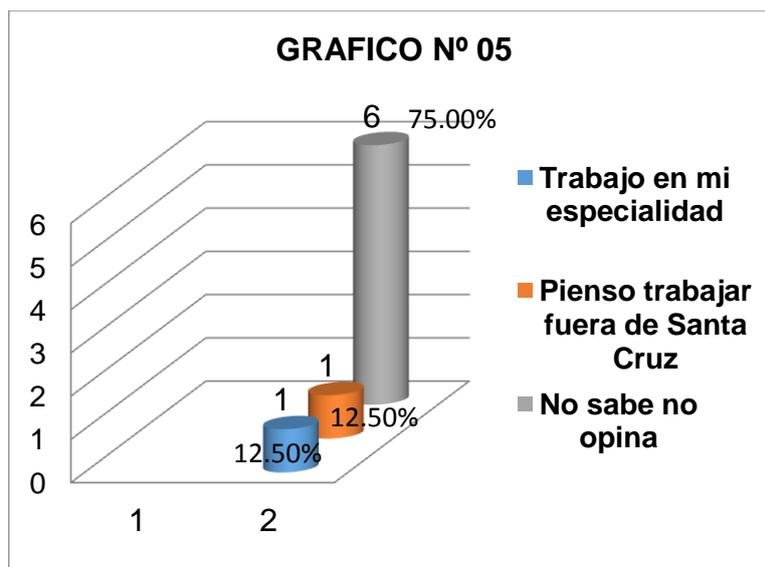
Se observa que 4 de 8 colaboradores encuestados que representan el 50.00% responden que sí va acorde con sus expectativas personales, mientras que los 4 encuestados restantes que representan el 50.00% responden que no va acorde con sus expectativas personales.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos establecer que la mitad de los colaboradores sienten que en la municipalidad de Santa Cruz les permitirá realizarse como profesionales ya sea que les gusta el trabajo que realiza; la otra mitad nos da a conocer que para ellos en la municipalidad no pueden cumplir con sus expectativas profesionales ya que para su realización profesional piensan ir a otros lugares.

CUADRO N°05

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
Trabajo en mi especialidad	1	12.50
Pienso trabajar fuera de Santa Cruz	1	12.50
No sabe no opina	6	75.00
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 1 de 8 colaboradores encuestados que representan el 12.50% responden que trabajan en su especialidad estando satisfechos en la municipalidad provincial mientras que 1 de 8 encuestados que representa el 12.50% responden que piensan trabajar fuera de Santa Cruz y 6 de 8 colaboradores que representan el 75.00% responden que no saben no.

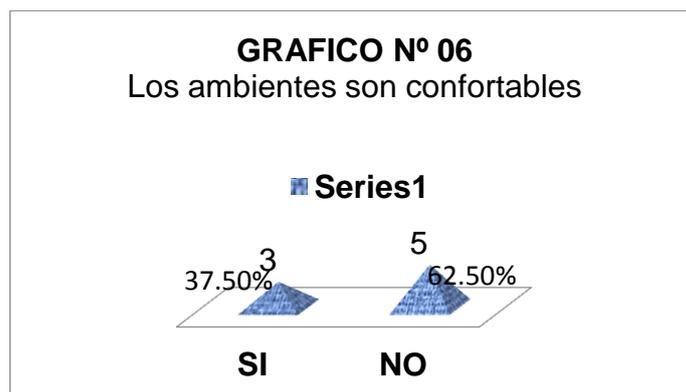
Se concluye que la mayor parte de los colaboradores no saben realmente si están cumpliendo con sus expectativas laborales ya sea por falta de iniciativa o interés de crecer profesionalmente y solo unos pocos establecen que les gusta hacer su trabajo y se sienten bien porque han estudiado la carrera y están trabajando en su especialidad por lo que sí están cumpliendo con sus expectativas personales; unos cuantos colaboradores piensan trabajar fuera de Santa Cruz ya que no va de acorde con sus expectativas y prefieren buscar nuevos empleos donde se puedan desarrollar profesionalmente.

CUADRO N°06

Conoce los ambientes de la municipalidad provincial de Santa Cruz son confortables

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	3	37.50
NO	5	62.50
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

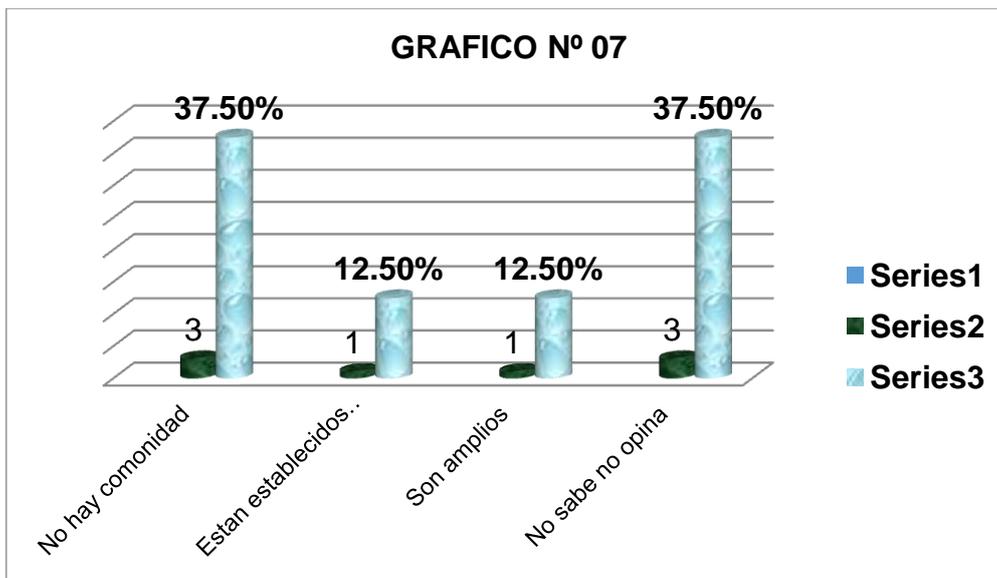
Se observa que 3 de 8 colaboradores encuestados que representan el 37.50% responden que sí los ambientes del municipio son confortables, mientras que los 5 encuestados restantes representan el 62.50% responden que no.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos establecer que los trabajadores no están conformes con los ambientes que brinda la municipalidad ya que dificulta la realización de sus trabajos, la falta de espacio, implementación de las oficinas; solo unos pocos colaboradores establecen que los ambientes de la municipalidad provincial Santa Cruz son establecidos de manera organizada lo que facilita la coordinación entre áreas y además estos ambientes son amplios en los que se puede realizar normalmente las funciones que desempeñan cada trabajador.

CUADRO N° 07

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
No hay comodidad	3	37.50
Están establecidos organizadamente	1	12.50
Son amplios	1	12.50
No sabe no opina	3	37.50
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 3 de 8 colaboradores encuestados que representan el 37.50% responden que no hay comunidad para trabajar en la municipalidad provincial mientras que 1 de 8 encuestados que representa el 12.50% responden que están establecidos organizadamente, y 1 de 8 encuestados responden que son amplios que representa el 12.50%, además los 3 encuestados restantes que representan el 37.50% responden que no saben no opinan.

Se concluye que una gran parte de colaboradores no se sienten cómodos con los ambientes de la municipalidad provincial Santa Cruz, otros no prefieren opinar ya sea por falta de conocimiento si los

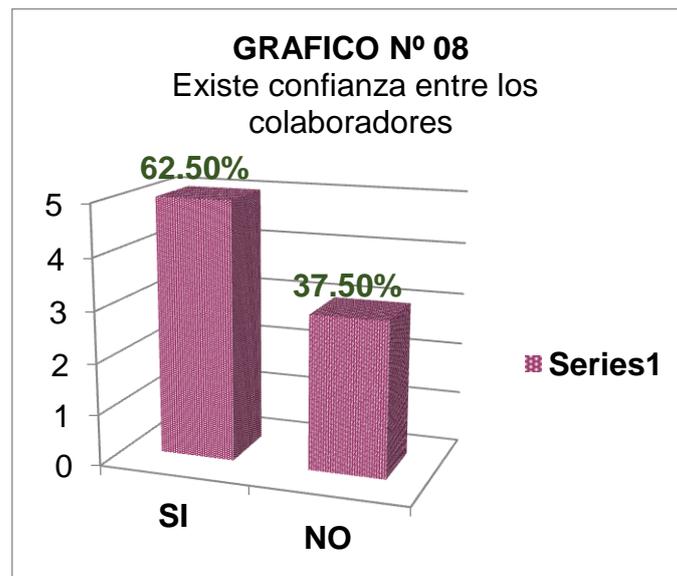
ambientes son los adecuados o falta de implementación solo unos cuantos nos detallan que son confortables la estructura de los ambientes es la adecuada ya que permite que los departamentos o áreas estén en constante relación para el mejor funcionamiento y además de ello cuentan con el espacio adecuado.

CUADRO N°08

Existe confianza entre las personas que laboran en la municipalidad provincial de Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	5	62.50
NO	3	37.50
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 5 de 8 colaboradores encuestados que representan el 62.50% responden que sí hay confianza entre las personas que laboran, mientras que los 3 encuestados restantes que representan el 37.50%

responden que no hay confianza entre las personas que laboran en la municipalidad provincial de Santa Cruz

De los resultados obtenidos podemos afirmar que la mayoría de los colaboradores establecen que si hay confianza lo que les permite trabajar en equipo y en un adecuado clima organizacional logrando de esta manera el bienestar del colaborador; la minoría de los colaboradores da a conocer que no existe confianza lo que dificulta en trabajo en equipo, la resolución de problemas, el logro de los objetivos y metas institucionales.

Presentación de los resultados de la encuesta de Trabajadores

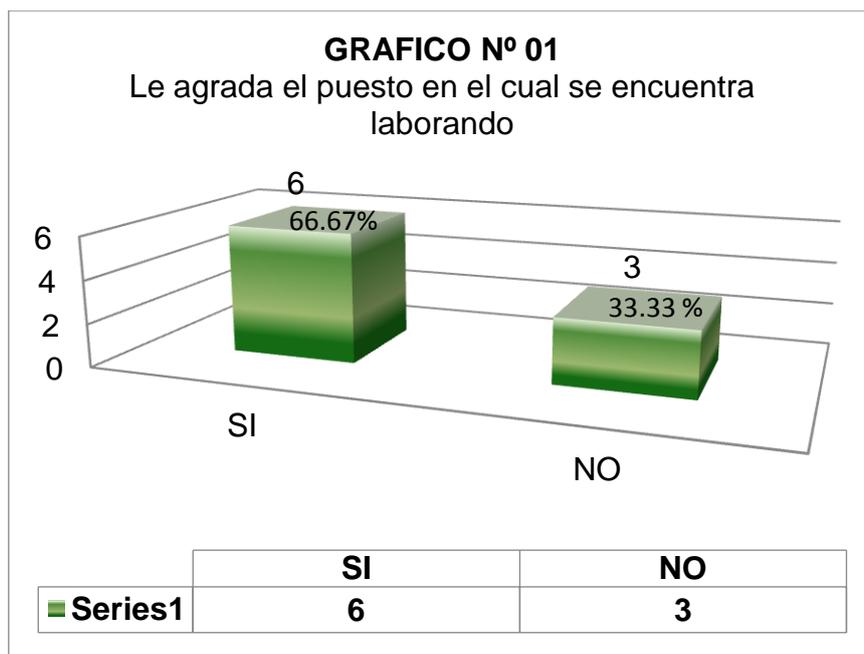
a) Presentación de cuadros y gráficos

CUADRO N°01

Le agrada el puesto en el que encuentran laborando en la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	6	66.67
NO	3	33.33
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 6 de 9 colaboradores encuestados que representan el 66.67% responden que sí le agrada el puesto en el cual se encuentra laborando, mientras que los 3 encuestados restantes que representan el 33.33% responden que no le agrada el puesto en el cual se encuentra laborando en la municipalidad provincial de Santa Cruz.

De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos concluir que gran parte de colaboradores afirman que sí les agrada el puesto en el cual laboran mientras que un menor porcentaje consideran que no se sienten conformes con el puesto que desempeñan dentro de la municipalidad de Santa Cruz convirtiéndose así esta disconformidad en un factor predominante en cuanto a la satisfacción laboral de los colaboradores de dicha entidad.

CUADRO N° 02

Las horas extras son remuneradas en los trabajadores de la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	0	0
NO	9	100.00
TOTAL	9	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 9 de 9 colaboradores encuestados que representan el 100% responden que las horas extras no son remuneradas en la municipalidad provincial Santa Cruz.

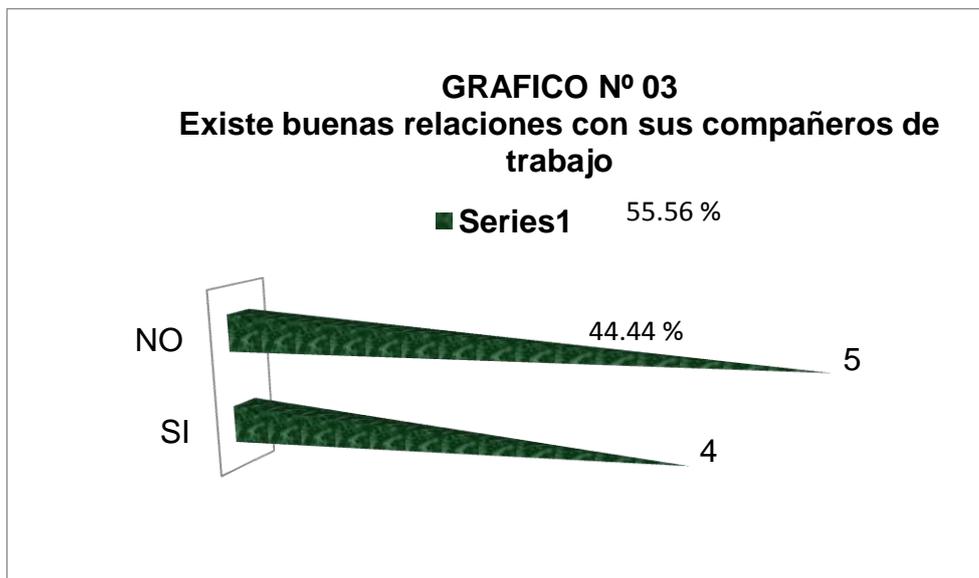
De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos concluir que la totalidad de los encuestados afirman que las horas extras que realizan en su centro de trabajo de la municipalidad provincial Santa Cruz no son remuneradas siendo un factor para la insatisfacción laboral que ellos poseen.

CUADRO N° 03

Existen buenas relaciones con sus compañeros de en la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	4	44.44
NO	5	55.56
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 4 de 9 colaboradores encuestados que representan el 44.44% responden que sí hay buena relación con sus compañeros de trabajo y que les permite trabajar sin problemas en la municipalidad provincial Santa Cruz, mientras que los 5 encuestados restantes que representan el 55.56% responden que no tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

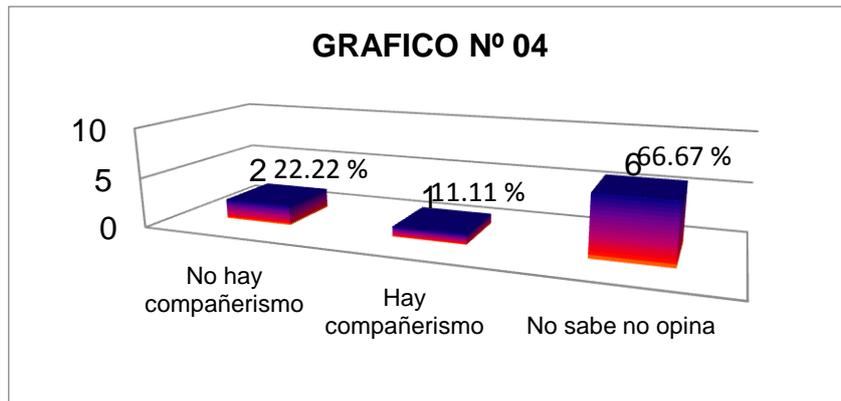
De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos concluir que gran parte de colaboradores opinan que la relación con sus compañeros de trabajo

no es la adecuada, generando problemas dentro de sus labores, y solo un menor número de colaboradores consideran que la relación de los trabajadores de la municipalidad provincial de Santa Cruz consideran que las relaciones con sus compañeros es la adecuada.

CUADRO N° 04

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
No hay compañerismo	2	22.22
Hay compañerismo	1	11.11
No sabe no opina	6	66.67
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 2 de 9 colaboradores encuestados que representan el 22.22% responden que no hay compañerismo en los ambientes de la municipalidad provincial mientras que 1 de 9 encuestados que representa el 11.11% responden que hay compañerismo, además los 6 encuestados restantes que representan el 66.67% responden que no saben no opinan.

Se concluye que la mayor parte de los colaboradores de la municipalidad de Santa Cruz se abstienen en dar su opinión sobre la interrogante propuesta en la encuesta, en un menor porcentaje afirman

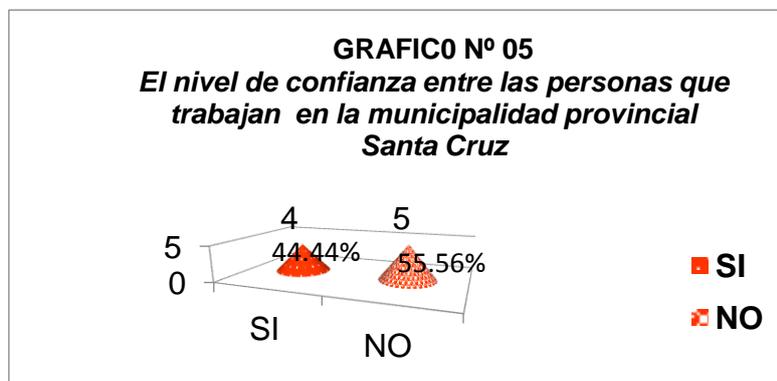
que no existe compañerismo mientras que un mínimo porcentaje afirman lo contrario, evidenciándose deficiencias en cuanto a la camaradería dentro de dicha municipalidad.

CUADRO N° 05

El nivel de confianza entre las personas que trabajan en la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	4	44.44
NO	5	55.56
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 4 de 9 colaboradores encuestados que representan el 44.44% responden que si hay confianza entre las personas que laboran en la municipalidad provincial de Santa Cruz, mientras que los 5 encuestados restantes representan el 55.56% responden que no hay confianza entre los colaboradores.

De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos concluir que gran parte de colaboradores opinan que no hay confianza entre las personas que laboran en la municipalidad provincial de Santa Cruz, razón por la cual no se sienten a gusto trabajando en dicha municipalidad, además

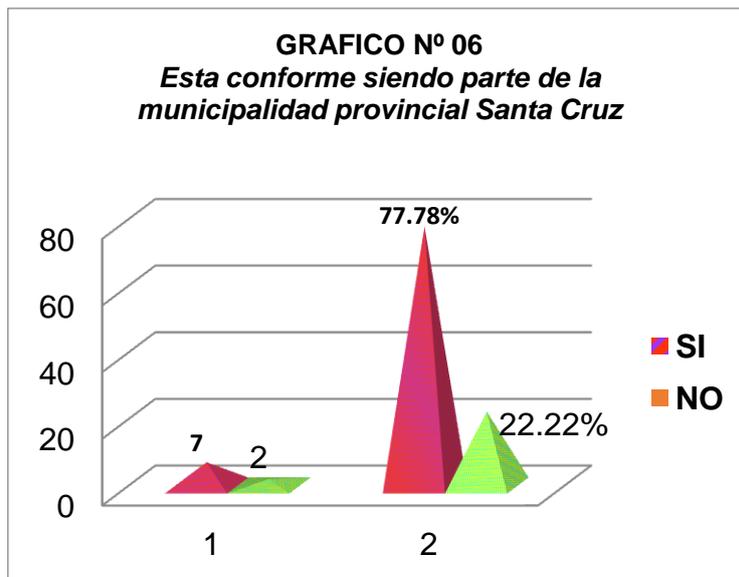
existe rivalidades entre el personal ya que pertenecen a diferentes partidos políticos, y solo un reducido número de colaboradores consideran que si se sienten conformes trabajando en su entidad porque existe confianza entre las personas que laboran en la municipalidad de Santa Cruz.

CUADRO N° 06

Esta conforme siendo parte de la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	7	77.78
NO	2	22.22
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 7 de 9 colaboradores encuestados que representan el 77.78% responden que se siente bien al ser parte de la municipalidad provincial Santa Cruz, mientras que los 2 encuestados restantes representan el 22.22% responden que no se sienten parte de la municipalidad provincial.

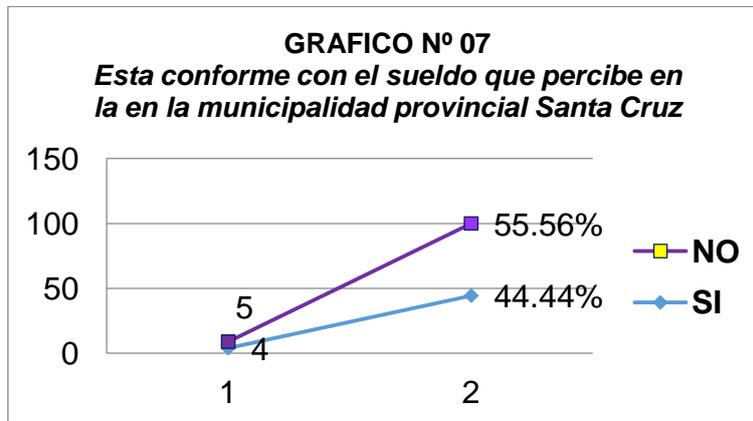
De las respuestas obtenidas a esta interrogante podemos concluir que gran parte de los colaboradores se siente bien al ser parte de la municipalidad provincial Santa Cruz poniendo en evidencia su satisfacción laboral y solo un reducido número de colaboradores considera que no se sienten bien al ser parte de esta entidad y que solo trabajan por necesidad.

CUADRO N° 07

Está conforme con el sueldo que percibe en la en la municipalidad provincial Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	4	44.44
NO	5	55.56
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 4 de 9 colaboradores encuestados que representan el 44% responden que están conforme con el sueldo que perciben en la en la municipalidad provincial Santa Cruz, mientras que los 5 encuestados restantes representan el 56% responden que no están conforme con el sueldo que perciben.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de esta interrogante podemos concluir que gran parte de colaboradores no están conformes con el sueldo que percibe en la municipalidad provincial Santa Cruz mostrando así su disconformidad en cuanto a sus remuneraciones generando insatisfacción laboral y solo un reducido número de colaboradores consideran que si se sienten conformes con el sueldo que perciben en la entidad antes mencionada.

CUADRO N° 8

Le agrada el trabajo en el cual está desempeñándose en la municipalidad provincial de Santa Cruz

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F	%
SI	8	88.89
NO	1	11.11
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre del 2015



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que 8 de 9 colaboradores encuestados que representan el 89% responden que le agrada el trabajo en el cual se encuentra desempeñándose en la en la municipalidad provincial Santa Cruz,

mientras que 1 de los encuestados restantes que representa el 11% responden que no le agrada el trabajo que realiza.

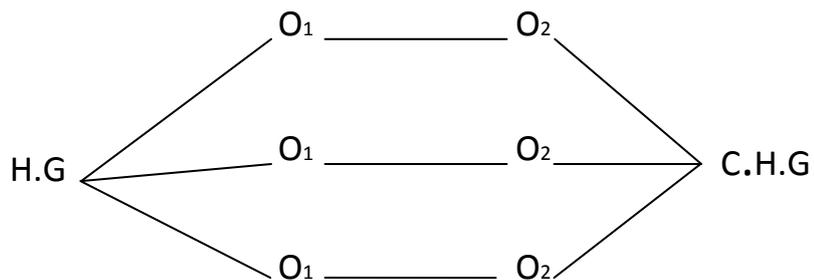
De las respuestas obtenidas a esta interrogante podemos concluir que ah gran parte de colaboradores les agrada el trabajo en el cual se encuentran desempeñándose en la municipalidad provincial de Santa Cruz de esta manera se sentirán a gusto también con su carrera profesional y harán su trabajo satisfactoriamente dando benéficos a la municipalidad, y solo un mínimo reducido número de colaboradores considera que no se sienten satisfechos en el puesto que laboran porque no están desempeñándose en su carrera profesional.

CAPITULO V

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.

Contrastación de hipótesis

Esquema básico de contrastación de hipótesis.



Los resultados descritos e interpretados cualitativamente mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información (encuestas y teorías) nos dan a conocer que la hipótesis planteada sobre “Si se mejora el clima organizacional entonces influirá positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la, municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz-Cajamarca.” demuestra de manera segura que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se constata la evidencia de una relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz-Cajamarca.”

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones:

1. Referente a la variable Clima Organizacional ,se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Santa Cruz califican como de nivel medio o moderado, es decir, que no están alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.
2. En lo que se refiere a la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Santa Cruz califican como de nivel medio o moderado, dicho de otro modo, que no están alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución, que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con trabajo y con el reconocimiento institucional.
3. Existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la municipalidad provincial de Santa Cruz, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayores será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe

una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

RECOMENDACIONES

Los resultados del trabajo expuesto permiten elaborar las siguientes recomendaciones:

1. Propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.
2. Implementar políticas de capacitación, formación académica constante que permitan reforzar, innovar, incrementar nuevos conocimientos orientados a una mejor labor en las tareas encomendadas.
3. Motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para enfrentar retos, consolidando su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.
4. Propiciar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza adecuada para un mejor desenvolvimiento de labores del personal.
5. Se requiere que la institución difunda ampliamente en todos los trabajadores y usuarios del servicio, la visión, misión y valores institucionales, así como los objetivos, políticas y estrategias de desarrollo con la finalidad que se encuentren inmersas en todas las actividades y proyectos requeridos, formulados y ejecutados por los integrantes de la organización y la población en general.
6. Es indispensable que la institución realice en forma periódica acciones de evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral, para reforzar su desarrollo y corregir algunas desviaciones que se presenten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLETTO, Eduardo (2006) Organización de empresas, (s/ edición) editorial Eumedonet
- ALLES, Martha Alicia (2009) Estrategia de recursos humanos (s/ edición) editorial Granica Buenos Aires – Montevideo
- CHIAVENATO, Idalberto (2011) Introducción a la teoría general de la administración, octava edición, editorial MC Grau Hill México – Toronto
- CHIAVENATO, Idalberto (2011) Administración de recursos humanos novena edición, editorial MC Grau Hill México – Toronto
- CAVALCANTE SILVA, Jerónimo (2004) Programa de DoctoratQualitat y Processos de Inovación Educativa (Tesis Doctoral)
- DELGADO, Isabel y otros (2006) Gestión de recursos humanos, (s/ edición) editorial PEARSON Prentice Hall
- GONZALES, Martín (2001) Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano. (s/ edición) (s/ editorial)
- IVANCEVICH, John y otros (s/ año) Gestión calidad y competitividad tomo II (s/ edición) editorial IRWIN
- KENNETH N, Wexley (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal, (s/ edición) editorial McGraw-Hill
- CHIAVENATO, (2008) Gestión Del Talento Humano, [fileFGESTION%20DEL%20THchiavena.pdf](#)
- Eslava Arnao, Edgar (2004) Gestión Del Talento Humano, <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- PALMA CARRILLO, Sonia (1999) “Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC para Trabajadores de Lima Metropolitana”, Vol. IX N O 1, 27 – 34)
- ROBBINS P. Stephen (2003) Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 6ta Edición. Editorial Prentice Hispanoamericana-México
- ROBBINS, S. (1999) “Comportamiento Organizacional” 8va edición. México Prentice Hall
- ROBBINS, S. (2004) “Comportamiento Organizacional” 10ª edición. México, editorial, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- STEPHEN, Robbins y TIMOTHY, Judge (2013) Comportamientos organizacional, decimoquinta edición, editorial PEARSON MEXICO

STEPHEN, Robbins y COULTER, Mary (2010) Administración, décima edición, editorial PEARSON EDUCACION MEXICO

TOMEY, Ann (1996) Administración y Liderazgo en Enfermería. 5ta Edición, Editorial Mosby – Doyma Libros

Valor Humano. (2015). Valor Humano. Recuperado el 19 de febrero de 2018, de Personas

Competentes:

http://www.valorhumano.com.mx/?option=com_content&view=article&id=70%3Aclima-organizacional&catid=36%3Anoticias-de-valor-h

WERTHER, William (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos 5ra Edición, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana – México.

ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ – CAJAMARCA.	¿En qué medida un plan de gestión de talento humano influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz - Cajamarca?	Elaborar un plan de gestión de talento humano para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz 2015. 1. Diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz. 2. Identificar los factores influyentes en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz. 3. Diseñar un Plan de Gestión de Talento Humano	Si se aplica el Plan de Gestión de Talento Humano entonces influirá positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz – Cajamarca.	Se seleccionó el tipo de investigación explicativa porque hemos estudiado la relación que existe entre en un Plan de Gestión Talento Humano y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de Santa Cruz.	Población.- 84 colaboradores entre ingenieros, abogados, contadores, administradores, técnicos, profesores, personal de seguridad, limpieza, secretarios y choferes. Muestra = 28.

para lograr la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.

4. Estimar los resultados que generará la implementación del Plan de Gestión de Talento Humano para lograr la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.

Anexo 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

HOJA DE OBSERVACIÓN				
Observador/a:		Fecha:		
Cosas a observar	Actividades	SÍ	NO	A VECES
¿Han participado todos los compañeros y compañeras?	1ª			
	2ª			
	3ª			
	4ª			
	5ª			
	6ª			
¿Es divertida y apropiada la actividad?	1ª			
	2ª			
	3ª			
	4ª			
	5ª			
	6ª			
¿Se han conseguido los objetivos de la actividad?	1ª			
	2ª			
	3ª			
	4ª			
	5ª			
	6ª			
Alternativas a las actividades realizadas:				



ENCUESTA N° 01

Me hago presente ante su persona con un fraterno saludo, y pedirle me permita unos minutos de su tiempo y a continuación se les presenta una relación de ítems los cuales tienen como objetivo medir el clima organizacional de la municipalidad en donde usted labora.

La presente encuesta es **anónima** por lo que le solicitamos conteste con mucha sinceridad ya que va a permitir que realicemos nuestra investigación con datos verídicos, antemano quedamos de muy agradecidos por su colaboración.

Lea detenidamente y marque con una X la respuesta elegida.

1. ¿Cuántos años viene laborando en la Municipalidad Provincial?

- a) Menos de 1 año c) 3 a 4 años
b) 1 a 2 años d) Más de 5 años

2. ¿De qué lugar proviene usted?

- a) Santa Cruz c) Cutervo e) Otros _____
b) Chota d) Celendín

3. ¿Cuántas carreras o especialidades ha estudiado usted?

- a) 1 c) 3 e) 5
b) 2 d) 4

4. ¿En el Municipio los trabajos a realizar están debidamente definidas y estructurados?

- a) Si b) No

5. ¿En la Municipalidad Provincial existen estándares de desempeño de calidad?

- a) Si b) No

6. ¿Usted toma la iniciativa para solucionar los problemas que se presenta?

- a) Si b) No

7. ¿Existe confianza entre las personas que laboran en la Municipalidad Provincial?

- a) Si b) No



ENCUESTA N° 02

Me hago presente ante su persona con un fraterno saludo, y pedirle me permita unos minutos de su tiempo y a continuación se les presenta una relación de ítems los cuales tienen como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral de la municipalidad en donde usted labora.

La presente encuesta es **anónima** por lo que le solicitamos conteste con mucha sinceridad ya que va a permitir que realicemos nuestra investigación con datos verídicos, antemano quedamos de muy agradecidos por su colaboración.

Lea detenidamente y marque con una X la respuesta elegida.

1. ¿Cuántos años viene laborando en la Municipalidad Provincial?

- a) Menos de 1 año c) 3 a 4 años
b) 1 a 2 años d) Más de 5 años

2. ¿De qué lugar proviene usted?

- a) Santa Cruz c) Cutervo e) Otros _____
b) Chota d) Celendín

3. ¿Cuántas especialidades ha estudiado usted?

- a) 1 c) 3 e) 5
b) 2 d) 4

4. ¿Usted tiene claramente definidas quienes son sus jefes inmediatos?

- a) Si b) No

5. ¿Los trabajos extras son recompensados?

- a) Si b) No

6. ¿Las relaciones con sus compañeros le permiten trabajar a gusto?

- a) Si b) No

¿Porqué?.....
.....

7. ¿El trabajo que realiza va acorde con sus expectativas personales?

- a) Si b) No



ENCUESTA N° 03

Reciban un grato saludo de parte del grupo de investigación, a continuación se les presenta una relación de ítems los cuales tienen como objetivo medir el clima organizacional de la municipalidad en donde usted laboral.

La presente encuesta es **anónima** por lo que le solicitamos conteste con mucha sinceridad ya que va a permitir que realicemos nuestra investigación con datos verídicos, de antemano quedamos muy agradecidos por su colaboración.

Lea detenidamente y marque con una X la respuesta elegida.

1. ¿Cuántos años viene laborando en la Municipalidad Provincial?

- | | |
|-------------------|-----------------|
| a) Menos de 1 año | c) 3 a 4 años |
| b) 1 a 2 años | d) 5 años a más |

2. ¿De qué lugar proviene usted?

- | | | |
|---------------|---------------|-------------|
| a) Santa Cruz | b) Chota | d) Celendín |
| c) Cutervo | e) Otros_____ | |

3. ¿Qué nivel de estudios posee usted?

- | | |
|--------------|---------------|
| a) Primaria | c) técnica |
| b) Secundari | d) Superior |
| a | e) Otros_____ |

4. ¿Le agrada el puesto en el cual se encuentra laborando?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

5. ¿Las horas extras son remuneradas?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

6. ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo le permiten trabajar sin problemas?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

¿Porqué?.....
.....



Anexo 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1. General.

Incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz.





2. Plan de Actividades.

La planificación de actividades se realiza en base al desarrollo de la estrategia de solución.

Item	Actividad	Indicador	Período	Responsable	Presupuesto
1	Establecimiento de una ESTRUCTURA organizacional.	Puntaje que refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades	3 meses.	Gerencia General.	S/1,000.00
2	Establecimiento de ESTANDARES de rendimiento laboral.	Puntaje que refleja la percepción de los trabajadores acerca de las normas de rendimiento.	6 meses.	Gerencia de Personal.	S/1,500.00
3	Consenso de RESPONSABILIDAD de los trabajadores.	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de tener autonomía en sus decisiones.	3 meses.	Gerencia de Planificación.	S/1,000.00
4	Establecimiento de normas de RECONOCIMIENTO de resultados.	Puntaje que indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	12 meses.	Gerencia de Personal.	S/2,000.00
5	Consenso de formas de APOYO mutuo entre colaboradores.	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo	3 meses.	Gerencia de Personal.	S/1,600.00
6	Consenso de formas de COMPROMISO entre los colaboradores.	Puntaje que refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.	3 meses.	Gerencia de Personal.	S/ 1,000.00