



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

TESIS
**“NIVEL DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE
LLACANORA 2017”**

PRESENTADO POR:

Bach. PERCY OMAR SAAVEDRA DÁVILA

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Cajamarca - Perú

2018

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico con todo cariño a mis queridos padres, por su apoyo incondicional y desinteresado.

Percy

AGRADECIMIENTO

A los funcionarios y trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Llacanora,
por su colaboración con el desarrollo de
la presente investigación.

Percy

RESUMEN

La gestión de procesos y de recursos, cada día va cobrando mayor importancia en toda empresa o institución. Puntualmente la gestión de Recursos Humanos permite determinar el perfil y las necesidades de personal en una organización, se anticipa a los requerimientos y genera espacios de realización personal y profesional de los trabajadores. Es decir, el buen trato al capital humano es vital para sacar lo mejor de él. En este contexto, con la presente investigación, se pretende determinar el nivel de gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora, para lo se parte del supuesto, que existe una gestión deficiente.

Medir la gestión de Recursos Humanos es importante para sentar una línea de base en toda administración. Precisamente para esta medición se formuló un instrumento debida y oportunamente validado mediante la opinión de expertos y probado estadísticamente a través de la T de Student. Dicho instrumento fue aplicado a 25 trabajadores de la Municipalidad de Llacanora.

Los resultados que se obtuvieron fueron cuidadosamente analizados y tratados utilizando recursos informáticos, tablas de distribución de frecuencias, gráficas e ilustraciones, los mismos que evidenciaron que efectivamente la gestión de Recursos Humanos es deficiente.

Luego del estudio y análisis estadístico de los resultados llegamos a la conclusión que se niega la hipótesis nula por estar en el punto crítico negativo lo que confirma la hipótesis de investigación.

Palabras Clave

Gestión
Recursos
Recursos Humanos
Capital Humano
Personal
Incentivos

ABSTRAC

The processes and resources management, every day attends asking for payment principal importance in all company or institution. Punctually the human- resources steps permits determining the profile and personnel's needs in an organization, it anticipates requisites and generates self-realization spaces and the workpeople's profesional. That is, good deal is to the capital human vital to take out the best his. In this context, with show it investigation, the steps level of human resources in municipality intends to determine itself Llacanora's distrital, in order to it it breaks of the supposition, existent a deficient management.

Measuring the human- resources steps is important stop to seat a base line in all administration. Precisely he formulated an instrument once should have been owed in order to this measurement and in good timing validated intervening experts's opinion and once was tried statistically through Student's T. Said instrument was applied to the municipality's 25 workpeople LLacanora's distrital.

The results that were obtained were carefully analizados and treaties utilizing resources informatics, distribution draws of frequencies, graphs and illustrations, the same ones that they evidenced than really the human-resources steps is deficient.

After the study and statistical analysis of the results we come to the conclusion that one denies the void hypothesis for is in the critical negative point what confirms the hypothesis of investigation.

Key words

Management

Resources Human

Management Resources Human

The Human Capital

Incentives

ÍNDICE

CARÁTULA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRAC	v
INDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	11
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. MARCO HISTÓRICO	12
2.2. MARCO TEÓRICO	
2.2.1. La Filosofía de los Recursos Humanos	15
2.2.2. Gestión de Recursos Humanos	17
2.2.3. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos	19
2.2.4. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos	20
2.2.5. La Gestión de Recursos Humanos y la Inseguridad laboral	22
2.2.6. La gestión de Recursos Humanos y el Contrato Psicológico	23
2.2.7. El reclutamiento del personal	24
2.2.8. Selección de personal	28
2.2.9. Orientación, formación y desarrollo de los Recursos Humanos	29
2.2.10. Política Salarial	31
2.2.11. Incentivos	32
2.2.12. La planificación de los Recursos Humanos	34
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	36

CAPÍTULO III: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	
3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
1.3.1. Objetivo General	37
1.3.2. Objetivos Específicos	37
3.2. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	38
3.3. VARIABLES INDEPENDIENTE	38
3.4. DISEÑO OPERACIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS	38
3.5. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.8. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS QUE SE UTILIZARÁN EN LA INVESTIGACIÓN	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
4.1. Descripción de los Resultados	41
4.2. Discusión de los Resultados	56
4.3. Prueba de Hipótesis	56
4.4. CONCLUSIONES	58
4.5. RECOMENDACIONES	59
4.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	62
1. MATRIZ DE CONSISTENCIA	63
2. ENCUESTA	64
2. Validación de experto	65

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se plantea que, la gestión de Recursos Humanos es estratégica para mejorar el rendimiento del capital humano, por tanto se debe potenciar este proceso para influir positivamente sobre su productividad y por ende mejorar la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y su competitividad.

Según Guest (1997) la dirección estratégica de Recursos Humanos sugiere la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados en productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc. y, con ellos, los resultados de la organización.

Es en este sentido que se plantea la investigación a fin de determinar cómo y qué medida se viene gestionando los Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora. Para el efecto se diseñó un instrumento que nos permitió medir dicha gestión. Cabe señalar que dicho instrumento fue diseñado luego del estudio y análisis de bibliografía especializada; luego fue revisado y validado por expertos.

El instrumento se aplicó a los trabajadores de la Municipalidad Distrital, la información fue tratada y analizada mediante programada estadísticos cuyos resultados arrojan que en dicho ente administrativo la gestión de recursos no es eficiente.

El presente trabajo de investigación ha sido formulado considerando los requerimientos del protocolo institucional; sin embargo, consideramos que está sujeto a cualquier corrección pertinente. Por lo expuesto señores de la Comisión Revisora, nos acogemos al resultado de vuestro dictamen, agradeciendo por anticipado las sugerencias que puedan brindar para la mejora de la presente investigación.

El autor

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMÁTICA.** - El Capital Humano es un concepto que viene cobrando importancia en la administración pública desde hace ya varias décadas, dado que es el recurso más importante en toda empresa u organización. Una gestión estratégica del recurso humano influye positivamente sobre su productividad, sacando lo mejor de cada miembro, ayudándolo a superarse y a mejorar su productividad, lo que repercutirá en la innovación de la organización, en la mejora de los resultados organizativos y con ello mejor competitividad.

En el ámbito mundial, encontramos diversos estudios sobre la evaluación de los procesos de la gestión de Recursos Humanos y en el 80% de los casos estudiados se determinó que estos procesos influyen en los resultados institucionales. A través de esta gestión se busca mejorar el rendimiento empresarial, hecho que por sus logros ha despertado el interés de académicos y empresarios de todo el mundo. Esto abre un rico y frondoso objeto de estudio para la investigación en dirección estratégica de Recursos Humanos, lo que sugiere la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados.

A nivel nacional, también se puede observar que existen empresas e instituciones que prestan mucho cuidado a la gestión de Recursos Humanos, pero no es aún el denominador común de las instituciones de

la administración pública. En muchos casos el recurso humano es el peor atendido, con la consiguiente merma en su productividad. Es necesario que la alta gerencia de las instituciones públicas tomen conciencia que el capital humano es lo más importante que pueda tener, por tanto, se le debe prestar toda la atención para su capacitación, satisfacción laboral, sus relaciones interpersonales, en fin de le debe generar espacios y alternativas de realización personal y profesional.

En nuestra ciudad, según la Cámara de Comercio de Cajamarca solo el 2% de las empresas han encontrado relativo éxito y desarrollo empresarial en base a la gestión de Recursos Humanos, el 85 % se han desarrollado en base a la gestión por resultados sin importar el bienestar de los empleados y el porcentaje restante viene “sobreviviendo”. Sin embargo, en la Administración Pública no se puede ver una gestión basada en el capital humano, según se puede verificar en los reglamentos de organización y funciones y de más herramientas administrativas. Como se dijo anteriormente la satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores constituye, en buena medida, la base del éxito de la empresa o institución. Dado que la fortaleza de las organizaciones modernas radica, fundamentalmente en el recurso humano. Si esto sucede en la capital de la provincia, mucho menos se puede esperar de los distritos tal es el caso de la Municipalidad de Llacanora, por tanto queremos averiguar cómo se da la gestión de Recursos Humanos en esta institución, la misma que empíricamente se puede deducir que no es muy buena, pero que científicamente no se ha hecho ningún estudio al respecto, esto es lo que anima esta investigación, atender a esta necesidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es el nivel de la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles son los indicadores de la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017?
- b) ¿Cuál es la política de la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017?
- c) ¿Cómo evaluamos y determinamos el nivel de la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General:

- a) Determinar el nivel de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- a) Identificar los indicadores de la Gestión De Recursos Humanos.
- b) Analizar la política de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017.
- c) Evaluar y determinar el nivel de la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación: El presente trabajo de investigación se justifica porque ensaya explicaciones teórico científicas sobre impacto de la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017, en la productividad de los trabajadores. Por otro lado también encuentra una justificación ya que para medir la variable es necesario formular un instrumento que será

debidamente y oportunamente validado. Esto constituye un aporte a la metodología científica.

1.4.2. Importancia: La investigación es importante porque los resultados a los que se arribe, constituyen insumos altamente valiosos para formular políticas de reingeniería administrativa en la Municipalidad de Llacanora.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.5.1.** Poca experiencia en investigación por parte del investigador.
- 1.5.2.** Escasez de recursos económicos del investigador.
- 1.5.3.** Tiempo limitado del investigador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio:

Becerra, M. (2012) *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (tesis de pregrado)* Universidad de Chile.

- Implementar el Enfoque de Competencias en una determinada organización requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta, para así influenciar su Gestión de Recursos Humanos exitosamente. De esta manera, la organización contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar su productividad, centrando el foco de atención en la organización, y no en las personas propiamente tales.
- No existe una única forma de gestionar los Recursos Humanos de acuerdo al Enfoque de Competencias, es por esto que analizando los Modelos de Competencias tratados, se propone utilizar como base una fusión del Modelo Conductual y Funcional, que pueden trabajar complementándose. Así se controla de manera más amplia, que si se tomara un Modelo u otro, la gama de variables que influyen en que un trabajador sea o no competente o apto para un cargo; trabajando con los atributos o rasgos personales de éste, en conjunto con las habilidades que requiere para desempeñar su función, logrando contar con colaboradores con una formación más completa, lo que debería redundar en una mayor consistencia en su desempeño.

- Sin lugar a dudas los principales aportes que nos entrega la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia propia de cada organización.

Zavaleta, P. (2014). *El Sistema de la Gestión de Recursos Humanos para lograr la Calidad Total en la Empresa Exportadora de Plátano*. (tesis de pregrado) Universidad Politécnica de Cuenca. Ecuador.

- Que existe una relación directamente proporcional entre la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad Total.
- Que el nivel de productividad de los trabajadores depende en gran medida del nivel de satisfacción en la empresa.
- Que las empresas que implementan el Sistema de Gestión de Recursos Humanos tienen mayores posibilidades de alcanzar la Calidad Total, por lo tanto se vuelven altamente competitivas.

González, R. (2010) *Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad* (tesis de pregrado) Universidad de la Habana. Cuba.

- Seleccionar las personas que deben integrar el equipo de trabajo teniendo en cuenta los procesos de la organización que deben tributar al sistema de gestión de calidad, así como las actividades que se desarrollarán en el diseño. Por esta razón se deben incluir: Especialista de Calidad de la empresa y técnicos concedores de los procesos que tributan al sistema de gestión de calidad.
- Definir las funciones del equipo de trabajo en correspondencia con las actividades y acciones a desarrollar en cada etapa del diseño. Las principales funciones deben ser: Analizar la información; Revisar los documentos; Elaboración de documentos; Desarrollar acciones

de formación; Supervisión de actividades; Comunicar los resultados para la toma de decisiones por la Alta Dirección.

- Comunicar las funciones a los miembros del equipo.

Torriente, M. (2010). *Procedimientos para diseño y aplicación de un sistema de gestión de Recursos Humanos en busca de la Calidad Total*. (tesis de pregrado). Universidad de los Andes. Bogotá.

- El factor humano es el activo más importante en la organización, por lo que es necesario atraer, retener y desarrollar al personal más calificado, motivado y competente posible.
- La aplicación del sistema de gestión de capital humano en busca de la Calidad Total, tuvo efectos positivos en el desempeño laboral y la productividad del trabajo.
- El procedimiento es una respuesta metodológica de cómo diseñar y aplicar el sistema de gestión integrado de capital humano en los centros productivos, por lo que constituye una novedosa "herramienta" y un importante soporte teórico en manos de la dirección de Recursos Humanos, al contener las acciones básicas indispensables para la implantación del sistema de gestión integrado de capital humano en correspondencia con las particularidades y necesidades de cada empresa.
- La implementación del sistema de gestión integrada del capital humano en las organizaciones se distingue, respecto a otros sistemas; por la inclusión de las competencias laborales en los cargos y la interrelación necesaria con las exigencias de la organización. Esto implica procesos complejos de análisis que requiere de herramientas para el diseño y aplicación de estos sistemas.
- Es evidente que la adecuada gestión de los Recursos Humanos incrementa el capital humano en la empresa, lo que contribuye a contar con personal debidamente capacitado y preparado, con el conocimiento, habilidades, destrezas y experiencias necesarias

para asumir con efectividad sus funciones y poder dar respuestas a los las exigencias sociales.

Flores, A. (2010). *Gestión de Recursos Humanos como herramienta base para aumentar la calidad en las empresas*. (Tesis de pregrado) Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

- La necesidad de gestionar las competencias de las personas en una organización se debe a las presiones que están produciendo acontecimientos como los cambios en el sistema tecnológico, el camino hacia la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, el poder creciente de la información y los cambios en la disponibilidad de los Recursos Humanos.
- La importancia del enfoque de la gestión de los Recursos Humanos con base en competencias proviene, en este contexto, del fracaso de los programas de cambio a gran escala, que no consiguen modificar los comportamientos individuales. El enfoque de competencias se convierte así en una herramienta para el cambio a través de la gestión de los diferentes subsistemas que afectan a las personas de forma integrada: selección, valoración del potencial/desempeño, formación, desarrollo y análisis/diseño de puestos/ocupaciones entre otros.
- La gestión de Recursos Humanos debe enfocarse desde el punto de vista total, considerando al mismo tiempo las esenciales y las individuales. Estas últimas deben ser gestionadas desde la función de los Recursos Humanos de la organización.
- La gestión integral de los Recursos Humanos en base a competencias convierte en más estratégica la función de los Recursos Humanos, confiriéndole a su vez un mayor rango dentro la estructura jerárquica de la organización.

- Las competencias esenciales deben estar depositadas en las personas. Por ello debe procurarse su impulso para que se desarrollen en la organización. Deben inventariarse, potenciarse y protegerse los Recursos Humanos, evitando la rigidez en las asignaciones de personal a departamentos concretos. Esto exige a la organización una flexibilidad especial y una revisión de las relaciones jerárquicas tradicionales.

2.2. BASES TEÓRICAS:

2.2.1. La Filosofía de los Recursos Humanos.- la filosofía de los Recursos Humanos subyacente en cada organización, define la concepción sobre la persona, el grupo y la colectividad, el trabajo y las relaciones entre las personas y los sistemas organizados. Esta filosofía se evidencia en las políticas de gestión de Recursos Humanos. Una de las políticas de gestión de Recursos Humanos tiene que ver con la planificación de la selección y contratación de personal derivada de los objetivos estratégicos de la organización a medio plazo. Por tanto, al igual que el resto de las políticas de la gestión de Recursos Humanos, se alinean con el plan estratégico de la organización (Boswell, 2006, p.54) Según el autor, todo cambio que se pueda producir en una institución, influyen en los trabajadores. Por tanto deben ser comunicados a los empleados. Si se produce un aumento de la plantilla, hay que hacerles partícipes del crecimiento de la organización y reforzar su compromiso con la organización, ya que pertenecen a una entidad. Por otro lado, si se produce una disminución de la plantilla han de ser conscientes de la situación de la organización, por lo tanto se podrían evitar situaciones de violación del contrato psicológico o de clima de desconfianza con respecto a la organización.

Para categorizar la gestión de Recursos Humanos, Serna (2007) postula tres aspectos:

En primer lugar está el enfoque universalista o “mejores prácticas” que trata de descubrir un sistema de prácticas de Recursos Humanos que sea universalmente válido, independientemente del contexto en el que se encuentre. Estas prácticas tienen que ver con el trabajo en equipo, uso de incentivos, reclutamiento selectivo, formación intensiva, salarios altos y participación en la toma de decisiones. El conjunto de estas prácticas de Recursos Humanos mejoran el rendimiento en mayor medida que su uso independiente. En esta aproximación las prácticas de Recursos Humanos estratégicas deben ser identificadas y se debe presentar argumentos que relacionen las prácticas con un mayor desempeño. (p. 33)

Serna H, (1997). **Gerencia Estratégica**. Colombia: 3R Editores.LTD

Pfeffer (2004) sustentó el uso de 16 prácticas de dirección tales como:

Participación y empowerment, pago de incentivos, estabilidad laboral, promoción dentro de la empresa, formación y desarrollo de habilidades, entre otras, llevarían a una mayor productividad y beneficio de las organizaciones. Su propia clasificación de prácticas para aumentar la implicación como innovación, rotación laboral, círculos de calidad y dirección de calidad total aumentarían la productividad en organizaciones americanas. (p.71)

Sin embargo, este enfoque universalista ha recibido críticas.

Bonache (2012) sostiene:

No hay acuerdo entre los investigadores de cuáles son las mejores prácticas. En segundo lugar, existe un posible problema de causalidad inversa, ya que puede ser que las mejores empresas tengan las mejores prácticas y, por ello, obtengan mayores beneficios, o también que el hecho de tener mayores beneficios, les permite invertir en mejores prácticas; lo que les consolida como mejores organizaciones. En tercer lugar, las

recomendaciones desde este enfoque son demasiado genéricas para su implantación en las empresas. Por ejemplo, al hablar de retribución en función del rendimiento no se explicita el tipo de rendimiento a evaluar o el tipo de bonificación a aplicar. (p.42)

Según Bonache, (2012):

El enfoque configural sostiene que existen diferentes sistemas de prácticas y éstas se relacionan de manera diferente con el rendimiento. Así las diferentes configuraciones de prácticas constituyen un todo. Al mismo tiempo cada configuración es un sistema donde cada variable influye en otras muchas por el mero hecho de formar parte del sistema. Este enfoque busca tanto un ajuste vertical como horizontal, en general, las teorías configurales se interesan en cómo el patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente. Según la perspectiva configuracional la gestión de Recursos Humanos estratégica busca el ajuste entre el alineamiento con las características y la estrategia de la organización, y la consistencia de las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

El autor manifiesta que el enfoque contingente, se basa en la teoría de la contingencia estructural, según este enfoque no hay una manera óptima de organizar sino múltiples formas, dependiendo del contexto de la organización. Los dos factores críticos que tiene en cuenta este enfoque contingente son: la necesidad de que se mantenga el alineamiento o el ajuste con el contexto externo y, de que se complemente al mismo tiempo con la consistencia o ajuste externo. Según este enfoque contingente, el alineamiento entre la estrategia organizativa y la gestión de Recursos Humanos resulta esencial. Asimismo, al alinear la gestión de Recursos Humanos con la estrategia organizacional se alinea también con el contexto organizativo. Por otro lado la

consistencia interna de las prácticas de Recursos Humanos ha de darse para enviar un mensaje claro a los empleados de lo que se espera de ellos, y para que unas prácticas refuercen a otras. En esencia, este enfoque estudia la relación entre el sistema de prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento organizacional dependiendo de otra serie de variables contextuales internas y externas. La organización debe implementar las prácticas de Recursos Humanos que lleven a que los empleados desempeñen su trabajo consistentemente con la estrategia de la organización. Es el alineamiento de la estrategia con la gestión de Recursos Humanos lo que permite a la organización alcanzar un desempeño superior. (p.69)

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos.

Rodríguez-Serrano (2011) señala:

Que el término Recursos Humanos fue usado durante los años 1910 y 1920 al igual que la idea de que los trabajadores podrían ser vistos como una especie de activo del capital. Más adelante se fue acuñando la expresión “capital humano” y cómo gestionarlo, que de esto dependía el éxito empresarial. La situación a la que se enfrentan las organizaciones en la actualidad (elevada competitividad, falta de recursos, etc.) exige una actitud “proactiva” que se anticipe a los retos que se presentan y adopte las medidas que garanticen que se cuenta con el personal suficiente y preparado para asumir esos retos. En este sentido se debe gestionar los Recursos Humanos como un conjunto de procesos organizacionales que busca maximizar de forma conjunta el rendimiento de la organización y la satisfacción de sus miembros. En el proceso de se debe tener desde el reclutamiento y la selección de los empleados, la evaluación de su desempeño y la formación, cómo mejorar sus competencias. Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al

incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales y empresariales. (p. 37)

Según el autor la gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. También hay que tener en cuenta que los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados. (Rodríguez-Serrano, 2011, p.39)

2.2.3. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos: de acuerdo con Rodríguez, 2013, p.88) dentro de los más importantes tenemos:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y acopiar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
 - Capacitar y entrenar
 - Evaluar el desempeño laboral
 - Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
 - Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

2.2.4. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.- De acuerdo con Sánchez (2013) la gestión de los Recursos Humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. La gestión de las personas contratadas por una organización implica el empleo de las personas, el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados. (p.45)

Hoy en día, la Gestión de Recursos Humanos funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes Departamentos. Es por esto que el Gerente de Recursos Humanos mantiene relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización. (Sánchez, 2013, p. 46)

Siguiendo el razonamiento del autor, la oficina o el área de gestión de Recursos Humanos es responsable de:

- La comprensión y relación con los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
- Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
- Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para Recursos Humanos establecer medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.

- Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de profesional y personal, esencialmente, en ese orden.
- Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando se exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
- El departamento de Recursos Humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al Departamento de Recursos Humanos a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
- Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de Recursos Humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización. (Sánchez, 2013, p. 48)

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

2.2.5. La Gestión de Recursos Humanos y la Inseguridad laboral

White (1999) señala:

La inseguridad laboral como las expectativas sobre la continuidad de una situación de trabajo, es la preocupación sobre la permanencia futura en el trabajo, es una experiencia subjetiva, la cual podría ser diferente de la realidad objetiva, debido a los esquemas mentales con los que cada trabajador experimenta la existencia de trabajo en el futuro en su respectiva organización. Existe evidencia empírica que afirma que el clima psicológico de inseguridad laboral para los empleados puede tener efectos negativos en el bienestar y la satisfacción laboral. La inseguridad laboral sugiere que las reacciones de los empleados a condiciones laborales inciertas pueden ser de importancia fundamental para la salud ocupacional y la perspectiva de dirección y gestión en la organización.

Por tanto es necesario apoyo organizacional, entendido como la percepción acerca del grado en que la organización valora las contribuciones de los empleados y cuida de su bienestar. El apoyo organizacional percibido dependería de procesos atribucionales, usados en las relaciones sociales. El apoyo organizacional percibido alberga la expectativa del empleado que la organización recompense un esfuerzo mayor realizado hacia la consecución de objetivos, (expectativa de resultados del esfuerzo). Dentro del apoyo organizacional percibido, se incluyen las necesidades de alabanza y aprobación que ayudarían a formar un apego afectivo hacia la organización. Esto incrementaría el rendimiento del empleado para cumplir los objetivos de la organización. Es decir, se aplicaría la norma de reciprocidad.

Esta norma obliga a la reciprocidad en el trato favorable, por lo que puede darse la ayuda a otro individuo, con la expectativa que

será devuelta con los recursos deseados por la persona que la proporciona. (p.58)

Por otro lado Rhoades (2002) señala:

Que el apoyo organizacional percibido influye en las reacciones afectivas de los trabajadores hacia su trabajo, incluyendo satisfacción laboral y estados de ánimo positivos. El apoyo organizacional percibido contribuye a la satisfacción laboral ya que incrementa las expectativas de desempeño recompensa, y muestra la disponibilidad de ayuda cuando fuera necesario. Asimismo, la evidencia empírica muestra que el apoyo organizacional percibido contribuye a proporcionar sentimientos de competencia y valía a los trabajadores, por lo que conducirá a estados de ánimo positivos.(p.28)

2.2.6. La gestión de Recursos Humanos y el Contrato Psicológico.- Para Bowen (2000) sostiene que:

El contrato psicológico es el intercambio de acuerdos entre los empleados y el empleador. Son las creencias del empleado acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte (la institución) acerca de las obligaciones que cada una de las dos partes debe realizar a la otra. Un contrato psicológico aparece cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros. (p.32)

Por otro lado Chiavenato (2004) sostienen:

Que el contrato psicológico es una la percepción de ambas partes (organización e individuo) de promesas y obligaciones, recíprocas e implícitas, en la relación laboral. El contrato psicológico

funciona como una norma de reciprocidad entre las personas involucradas. Por tanto, en la medida que el contrato psicológico se cumpla por ambas partes (empleado y organización) implicará mayor satisfacción para el empleado e influirá en mayores beneficios para la organización. El contrato psicológico ha demostrado aumentar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las percepciones de apoyo de la organización y el desempeño, entre otras características del empleado. (p.88)

Según la Teoría del Intercambio y la norma de reciprocidad son los elementos claves para explicar los mecanismos subyacentes del contrato psicológico. Así, cuando los empleados reciben beneficios, se sienten en deuda y con la obligación de devolver equilibradamente lo obtenido, por tanto, podríamos hablar de la reciprocidad en el contrato psicológico.

2.2.7. El reclutamiento del personal.- Chiavenato (2000) manifiesta:

El reclutamiento del personal es un conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. El reclutamiento es un proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. Según el autor que el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. De las acepciones anteriores podemos decir que el reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se atrae a candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos en la administración pública. (p.41)

Considera además que el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia del departamento

de Recursos Humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de una de las unidades organizativas, la cual se puede presentar por varias razones, y que debe ser detallada al momento de emitir la solicitud de personal. No existe un proceso estándar de reclutamiento, éste estará supeditado por las normas, políticas y prácticas que emplee una organización al momento de su aplicación. Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Una vez tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este. Las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. (p.43)

Siguiendo a Chiavenato (2000),

El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos llevados a cabo para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. La eficacia de este proceso se plasma en la cantidad de personas atraídas para abastecer de manera adecuada el proceso de selección según las necesidades presentes y futuras de la organización en el ámbito de los Recursos Humanos.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planificación que consta de tres fases: Investigación interna de las necesidades, es decir, qué necesita la Empresa en términos de personas, debe ser continua y constante, considerando las descripciones y perfiles de puestos considerando todas las áreas y niveles de la organización.

- Investigación del mercado laboral para descubrir qué puede ofrecer
- Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar. (p.44)

En el proceso de reclutamiento se considera una función de equipo, sus medidas dependen de una decisión de línea, la cual se expresa a través de un documento conocido como requisición de personal. El jefe del departamento donde se originó la vacante deberá llenar la requisición de personal, asentando en la misma:

- Denominación del puesto
- Ubicación
- Causa que genera la vacante
- Características especiales que deberá reunir el candidato (Perfil)
- Salario
- Prestaciones
- Jornada Laboral
- Tipo de contrato, en caso de eventualidad indicación de fecha en que termina el contrato
- Firma de:
 - Jefe de departamento
 - Gerente de área
 - Área de finanzas
 - Dirección general, si el puesto lo requiere
- Recursos Humanos al recibir el documento

Cuando el departamento de Recursos Humanos recibe la requisición de personal deberá verificar:

- Si la vacante se debe a un puesto de nueva creación, antes de proceder al reclutamiento se deberá realizar el Análisis de Puesto correspondiente, la Descripción de Puesto y el Perfil del Puesto.

- Los datos asentados en la requisición de personal deberán coincidir con los datos de la descripción de puesto, si existe alguna diferencia se deberá aclarar con el jefe inmediato del puesto vacante ya que es posible que con la dinámica de la organización el puesto es cuestión tenga ajustes, de ser así, se procederá a modificar la descripción de puesto y solicitar las firmas de autorización correspondientes.
- Verificar en la “Plantilla de Personal Autorizado” que la vacante realmente exista, si la vacante se da por aumento de personal se tendrá que verificar que exista presupuesto para que la Empresa pueda cumplir con las obligaciones Obrero – Patronales. . (Chiavenato, 2000, p.47).

Según el autor antes citado al iniciar el proceso de Reclutamiento de Personal nos enfrentamos con la disyuntiva de ¿Dónde buscar a los candidatos adecuados?, el reclutamiento no es solo atraer personas a la Empresa, sino atraer a las personas que posean las características que requiere nuestra vacante.

El lugar donde podemos encontrar posibles candidatos lo identificamos como “Mercado Laboral” que a su vez lo podemos dividir en 2: Fuentes Externas que se refiere a las personas que se encuentran fuera de la Empresa y Fuentes Internas los que ya se encuentran laborando en la Organización o que por algún motivo contamos con sus datos generales. (Chiavenato, 2000, p.48)

a) Tipos de reclutamiento: Chiavenato (2002) considera:

- **Reclutamiento interno.-** El reclutamiento interno se da cuando al generarse una vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

- **Reclutamiento externo.-** Según el mismo autor, es el proceso que opera con candidatos que no pertenecen a la organización, es decir que, cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. (p.55)

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Entre otras tenemos la consulta de los archivos de candidatos, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa; contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades e institutos, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la institución. (Chiavenato, 2002, p.56)

2.2.8. Selección de personal.- El proceso de selección de personal es muy importante y es realizado por personal debidamente formado. La selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien. Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. (Chiavenato, 2002, p.48)

El proceso de selección de personal no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las instituciones impondrán determinados límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad organizacional. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias

específicas en que se desempeñan, y que contribuya no sólo al éxito organizacional, sino también al bienestar general de la comunidad. Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Según el autor antes señalado existen técnicas de selección de personal:

- **Entrevista de selección:** es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Estas se puede clasificar en: Dirigidas (con formato preestablecido) y No dirigidas (sin derrotero o libres).
- **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante, el estudio, la práctica o el ejercicio.
- **Pruebas psicométricas:** es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, etc.
- **Pruebas de personalidad:** sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- **Técnicas de simulación:** tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

El grado en que este proceso de reclutamiento y selección de personal se ajuste a los conceptos antes mencionados es de fundamental importancia, dado que del mismo dependen: la satisfacción laboral del personal, un buen ambiente laboral, la calidad y continuidad de los trabajadores y la satisfacción de los usuarios. (Chiavenato, 2000, p.66)

2.2.9. Orientación, formación y desarrollo de los Recursos Humanos

Chiavenato (2000) considera:

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- Capacitación promocional: es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- Capacitación en el trabajo: está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa/organización. (p. 68)

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país. Por ejemplo:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.

- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa (Chiavenato, 2000, p.70)

Según manifiesta Gonzales (2014), algunos estudiosos consideran al Coaching dentro de la capacitación, El coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El *coaching* desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El *coaching* ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como: (p.24)

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño pobre.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría.
- Mejora el desempeño y la actitud.

2.2.10. Política Salarial.- Gonzáles (2014) señala:

Que la política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno. En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio. Estas generalizaciones son

ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
- Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones. (González, 2014, p.28)

2.2.11. Incentivos.- Las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto monetario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como: (aulaf9admrocina, 2016, p.12)

✓ **Monetarias**

- Sueldo.
- Pago anual único.
- Bonos.
- Porcentajes de ganancias.
- Créditos.
- Asignaciones frente a nacimientos o casamientos.

✓ **No monetarias**

- Descuentos en productos o servicios de la empresa.
- Convenios con obras sociales.
- Salas para cuidado de hijos.
- Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings.
- Planes de retiro y jubilación.
- Telefonía celular.
- Uniformes.
- Licencias aumentadas frente a las presente en la legislación o convenios laborales.

Cabe destacar que el empleado está dispuesto a continuar su relación laboral con la organización mientras le resulte conveniente, es

decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades. La compensación en este sentido juega un papel fundamental en el compromiso racional del trabajador ya que es el motivador extrínseco por excelencia y es determinante en cuanto a permanencia del mismo en la organización. No obstante, no implica necesariamente una alta productividad o motivación por agregar valor a la empresa, cuestiones que se encuentran más relacionadas con el compromiso emocional o intrínseco, es decir la pasión y dedicación por lo que uno hace. (aulaf9admrocina, 2016, p. 13)

2.2.12. La Planificación de los Recursos Humanos.- Sánchez, J. (2003):

Una vez definidos los puestos de trabajo, procede estimar su evolución futura y planear la manera de asignarles en todo momento los individuos idóneos. La asignación es un proceso por el que los individuos son identificados y ubicados para el desempeño de actividades concretas. Este proceso presenta dos desafíos principales: maximizar el valor de los empleados para la organización, a la vez que atiende a razones de eficiencia, y lograr niveles satisfactorios de actitud y compromiso en la fuerza laboral. La idea de planificar los Recursos Humanos no es nueva; se ha venido aplicando desde que las personas comenzaron a colaborar en grupos como forma básica de actuación. Lo realmente nuevo es la aparición del término "planificación de Recursos Humanos " en el vocabulario específico de la gestión empresarial, así como el desarrollo de un enfoque científico interdisciplinar para su aplicación.

De todas formas, es necesario reconocer que la preocupación por implantar la planificación en este dominio ha sido menor, y por ello más tardía, que en el ámbito de los recursos materiales o financieros. En efecto, tradicionalmente los esfuerzos directivos han sido enfocados a la optimización de los recursos financieros y de capital. La situación presentada, es paradójica: no olvidemos que el recurso

humano se erige en la actualidad como el principal generador de ventajas competitivas sostenibles. (p.87)

En resumen, mediante la planificación de los Recursos Humanos en las organizaciones intentan anticiparse a sus necesidades futuras de personal, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esta disposición proactiva garantiza evitar situaciones de graves desequilibrios en el subsistema social de la empresa que puedan amenazar su supervivencia. La planificación de Recursos Humanos y el análisis de puestos de trabajo conforman se caracterizan por constituir la piedra angular que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de Recursos Humanos. Esta dependencia del proceso de planificación es asumida unánimemente en el seno de la comunidad académica orientada al estudio de la gestión del recurso humano en el seno de las organizaciones.

Seguidamente ofrecemos algunas opiniones de autores relevantes:

Werther (1990):

La planificación de Recursos Humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de Recursos Humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras. (p.24)

Noe, et al (1994) sostienen:

Que la planificación de Recursos Humanos, como guía general de la política social de la firma que es, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma. Señalan además que a partir del desarrollo de previsiones de oferta y demanda de personal, los especialistas de

Recursos Humanos pueden desarrollar programas de formación, incentivos para la descontratación, planificar la gestión de la sucesión y otras técnicas que ayudan a esfuerzos futuros de reclutamiento. (p.41)

Finalmente, considero que la planificación de Recursos Humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

- a) **Gestión.**- Es el proceso mediante el cual se hacen trámites necesarios o actividades pertinentes para el logro de un objetivo específico o para alcanzar un fin. (CEPAL, 2002, p.201)
- b) **Gestión de Recursos.**- gestión de recursos es el uso óptimo y eficiente de los recursos materiales, económicos, de tiempo, de personal, etc. que redundan en beneficio de la empresa o institución. . (CEPAL, 2002, p.201)
- c) **Gestión de Recursos Humanos.**- es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. . (CEPAL, 2002, p.202)
- d) **Calidad:** nivel de satisfacción del cliente por el producto o servicio que contrata. Un proveedor deberá satisfacer las necesidades de sus clientes, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus trabajadores. (González H. , 2014;p. 11)
- e) **Municipalidad.**- es una división administrativa de un estado que comprende un territorio y un núcleo urbano que es regido por un cuerpo de regidores y es encabezado por el Alcalde, todos son elegidos en elecciones municipales. (Sablich, 2015)

2.4. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General.- El nivel de la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017 es deficiente.

3.1.2. Hipótesis Específica.- El nivel de la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017 NO es deficiente.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Definición Conceptual de Variable.

a) **Nivel de la Gestión de Recursos Humanos.**- es el un conjunto de procesos organizacionales que busca maximizar de forma conjunta el rendimiento de la organización y la satisfacción de sus miembros.

2.5.2. Operacionalización de la Variable.

Tabla 1. Operacionalización de la Variable Gestión de Recursos

Dimensiones	Indicadores
Reclutamiento y selección	El personal se reclutó dentro de la institución
	El personal se reclutó fuera de la institución
	El personal se reclutó en el partido de gobierno
	La selección del personal fue por curriculum vitae
	La selección del personal fue por entrevista
	La selección del personal fue por examen
Capacitación promoción y desarrollo	La selección del personal de acuerdo al perfil del cago
	La capacitación del personal es constante
	La capacitación del personal es de acuerdo al cargo
	Se da Asistencia Psicológica permanente
	Se mantiene buenas Relaciones Humanas
Promoción e Incentivos	Se gestiona oportunamente los conflictos
	Política Salarial es adecuada y suficiente
	Los salarios cubren las necesidades de los trabajadores
	Los trabajadores están satisfechos con sus salarios
	Se otorgan incentivos monetarios por tareas extraordinarias
	Se otorgan incentivos monetarios por cumplimiento de metas
	Se otorgan incentivos no monetarios por tareas extraordinarias
Se otorgan incentivos no monetarios por cumplimiento de metas	
La gestión de recursos es adecuada	

Fuente: Elaboración propia, 2017

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- 3.1.1. Tipo de investigación.-** Básica, la investigación es básica dado que no se aplicó ningún estímulo a la variable sólo nos limitamos a estudiar la realidad tal cual sin manipular la variable.
- 3.1.2. Nivel de investigación.-** Descriptivo transversal: mediante el cual se recolectó datos de un momento determinado. El propósito de este es describir la variable y analizarla tal y como se presenta.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

- 3.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.-** La investigación se desarrollará en la Municipalidad de Llacanora.
- 3.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL.-** La investigación tendrá como beneficiarios e involucra a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora.
- 3.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.-** El trabajo de investigación se realizará en dos fases:
- **Primera Fase:** La primera fase comprende la formulación del proyecto y recopilación de información, que inicia en el mes de abril y termina en el mes de mayo del año 2017.
 - **Segunda fase:** La segunda fase comprende la aplicación de las encuestas y tratamiento de la información y el

desarrollo de conclusiones y recomendaciones. Iniciado en el mes de abril y terminado en el mes de junio del año 2017.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población: Trabajadores de la Municipalidad de Llacanora

3.3.2. Muestra: Dado que la población es pequeña se hará un estudio censal; es decir, se tomará toda la población como muestra. 25 Trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución del personal según área donde labora

Área	Cantidad
Recursos Humanos	3
Abastecimientos	3
Presupuesto	2
Tesorería	2
Gerencia Municipal	2
Registro Civil	2
Desarrollo Social	3
Vaso de Leche	2
Maquinaria y Equipo	3
Recursos Humanos	2
Rentas	1

Fuente: Elaboración propia 2017

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

3.4.1. Técnicas: Para la recolección de datos se diseñó una encuesta. A demás de utilizó:

- **Técnicas de Gabinete.-** La aplicación de esta técnica permitió recopilar información proveniente de diversas fuentes, la que se materializa mediante el empleo del instrumento.
- **Fichas de Resumen:** Tiene la finalidad organizar en forma concisa los conceptos más importantes que aparecen en una o más páginas. Se utilizó este tipo de fichas para sintetizar los contenidos teóricos de las fuentes primarias que sirvieron como contexto cultural de la presente investigación (Marco teórico).
- **Fichas Textuales:** transcriben literalmente contenidos de la versión original. Las usamos para consignar aspectos puntuales de la investigación como marco conceptual, principios de la investigación, etc.
- **Fichas de Comentario:** representa el aporte del investigador. Es la idea personal que emite el lector de una lectura o experiencia previa. Se empleó para comentar los cuadros estadísticos y los antecedentes.
- **Fichas de Registro:** permite anotar los datos generales de los textos consultados. Se usó para consignar la bibliografía.

3.4.2. Instrumentos: Se aplicó un cuestionario cuyos ítems del listado fueron debidamente validados.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.- Para medir la variable Gestión de Recursos Humanos se utilizó la encuesta, la misma que obra en los anexos. Luego de la revisión y análisis de múltiple y variada bibliografía física y virtual; así como, de las consultas a diversos especialistas y expertos se pudo determinar que la variable cuenta con tres dimensiones:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Promoción e incentivos

Cada una de las cuales tienes sus indicadores correspondientes, los mismos que se detallan en la operacionalización de la variable.

Para efectos de cuantificación de los resultados se asignó el siguiente puntaje:

- Tres (03) puntos para la alternativa correcta
- Un (01) punto a para la respuestas “A veces”
- Cero (00) puntos para la alternativa incorrecta

Siendo la Clave de Respuestas la siguiente:

Tabla 3. Clave de Respuestas

Número de Pregunta	Puntaje por Respuesta		
	No estoy de acuerdo	A veces	Si estoy de acuerdo
01	3	1	0
02	0	1	3
03	3	1	0
04	0	1	3
05	0	1	3
06	0	1	3
07	0	1	3
08	0	1	3
09	0	1	3
10	0	1	3
11	0	1	3
12	0	1	3
13	0	1	3
14	0	1	3
15	0	1	3
16	0	1	3
17	0	1	3
18	0	1	3
19	0	1	3
20	0	1	3

Fuente: Elaboración propia, 2017

Si todas las respuestas se contestarían correctamente, se obtendría un total de 60 puntos por trabajador. Como la muestra fue de 25 trabajadores, se tendría un total de 1500 puntos. Los mismos que fueron distribuido en los siguientes intervalos:

Tabla 4. Distribución de intervalos por puntaje

Criterio	Intervalo
Buena Gestión de Recursos Humanos	1001 – 1500
Regular Gestión de Recursos Humanos	501 – 1000
Deficientes Gestión de Recursos Humanos	0 – 500

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Bajo este criterio se obtuvieron los resultados los siguientes:

Tabla 5. Nivel de Gestión de Recursos Humanos por Dimensión

Dimensión	Porcentaje
Reclutamiento y selección	95
Capacitación y desarrollo	330
Promoción e incentivos	20
Total	445

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Como se puede apreciar el resultado total es de 445 puntos, es decir se encuentra en el intervalo Gestión de Recursos Humanos Deficiente.

Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizamos la fórmula estadística T de Student, que como se sabe es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño. Para lo cual seguimos el siguiente proceso:

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.6.1. Instrumento: Encuesta para medir el nivel de gestión de Recursos Humanos

3.6.2. Lugar de aplicación: Municipalidad de Llacanora

3.6.3. Fecha de aplicación: Del martes 07 de noviembre al miércoles 15 de noviembre.

3.6.4. Nombre del Aplicador: Percy Omar Saavedra Dávila

3.6.5. Público Objetivo: Trabajadores de la Municipalidad de Llacanora.

3.6.7. Protocolo de aplicación:

- Solicitar autorización para la aplicación del instrumento a la autoridad competente.
- Solicitar audiencia con el personal involucrado.
- Informar y explicar los objetivos de la investigación.
- Acordar la fecha y hora de la aplicación.
- Aplicar el instrumento. Para la aplicación, puede ser de manera individual o en grupos menores de 5 personas. El tiempo de desarrollo es entre 15 y 20 minutos.
- Verificar los datos y que todas las respuestas estén contestadas.

3.6.8. Procesamiento de Datos: Una vez aplicado el instrumento, los datos son insertados en el programa estadístico SPSS, además se utilizaron recursos informáticos, tablas, gráficas e ilustraciones y la hipótesis fue probada mediante la T de Student.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.

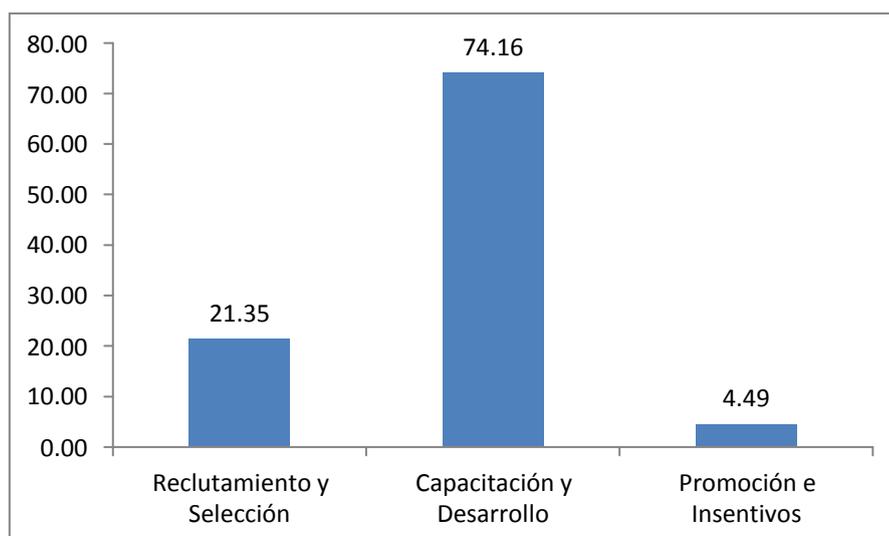
Luego del análisis de los datos recolectados se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 6. Nivel Gestión de Recursos Humanos

Dimensión	Puntaje por Dimensión	Porcentaje
Reclutamiento y Selección	95	21.35
Capacitación y Desarrollo	330	74.16
Promoción e Incentivos	20	4.49
Total	445	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 1. Nivel Gestión de Recursos Humanos



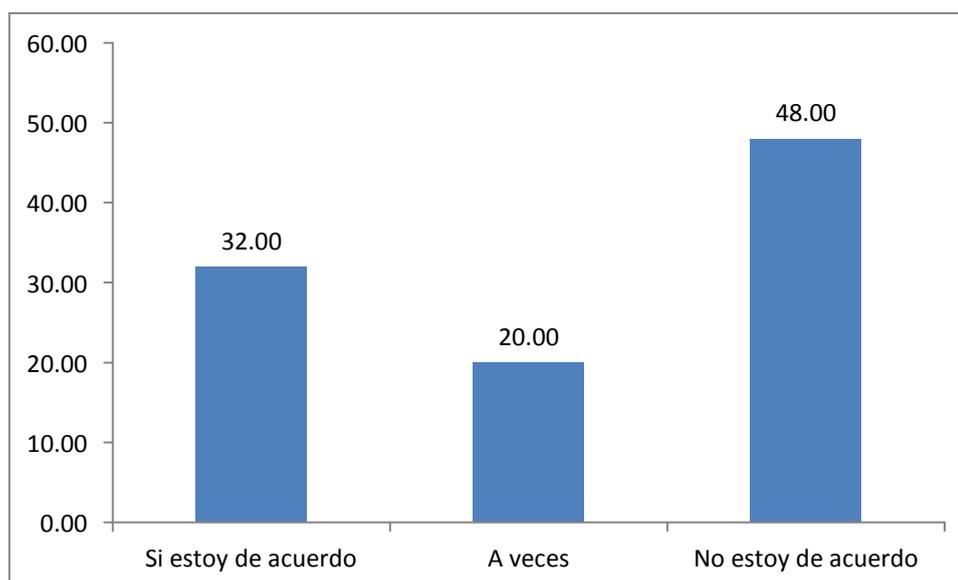
Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico anterior el 74.16% de los encuestados consideran que se les capacita y que tienen posibilidades de desarrollo personal y profesional, sin embargo sólo el 4.49% que considera que la política salarial de promoción e incentivos es buena y el 21.35% cree que el reclutamiento y selección del personal ha sido óptima.

Tabla 7. El personal se reclutó dentro de la institución

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	8	32.00
A veces	5	20.00
No estoy de acuerdo	12	48.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 2. El personal se reclutó dentro de la institución



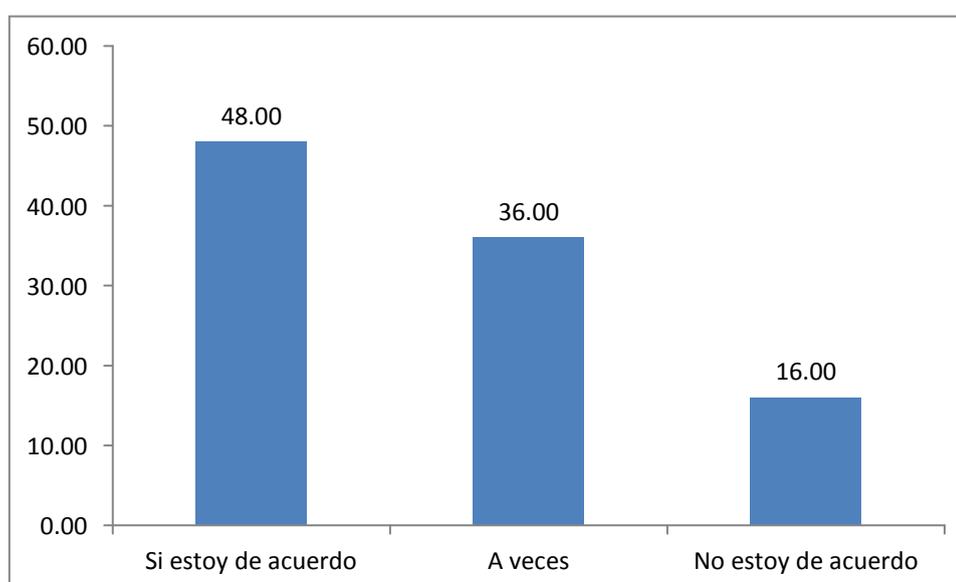
Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico anterior el 48% de los encuestados consideran que el personal no se reclutó dentro de la municipalidad de Llacanora frente al 32% que asegura que sí se hizo dentro de la Municipalidad.

Tabla 8. El personal se reclutó en el partido de gobierno

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	12	48.00
A veces	9	36.00
No estoy de acuerdo	4	16.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 3. El personal se reclutó en el partido de gobierno



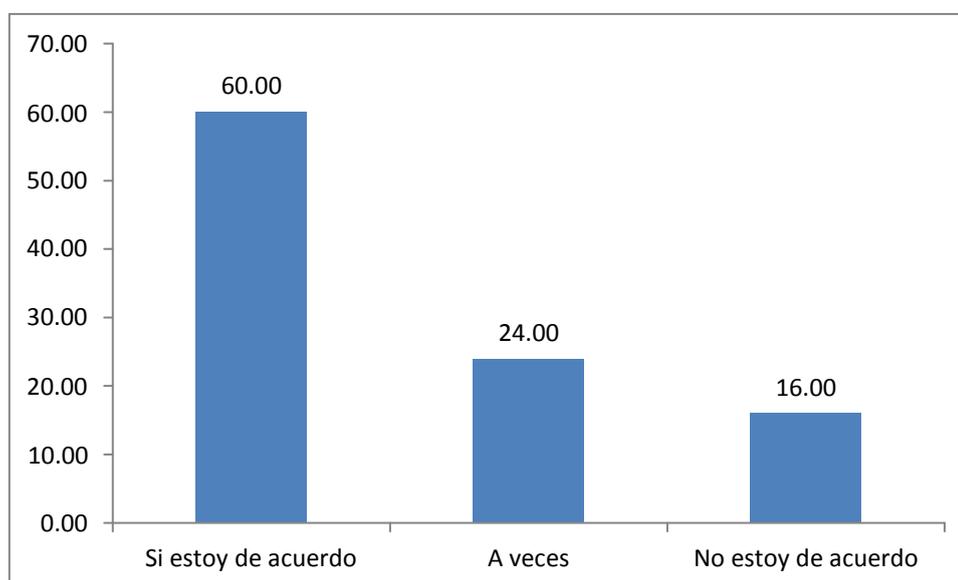
Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico el 48% de los encuestados consideran que el personal que se reclutó fueron del partido de gobierno y sólo el 16% que piensa lo contrario.

Tabla 9. La capacitación del personal es constante

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	15	16.00
A veces	6	24.00
No estoy de acuerdo	4	60.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 4. La capacitación del personal es constante



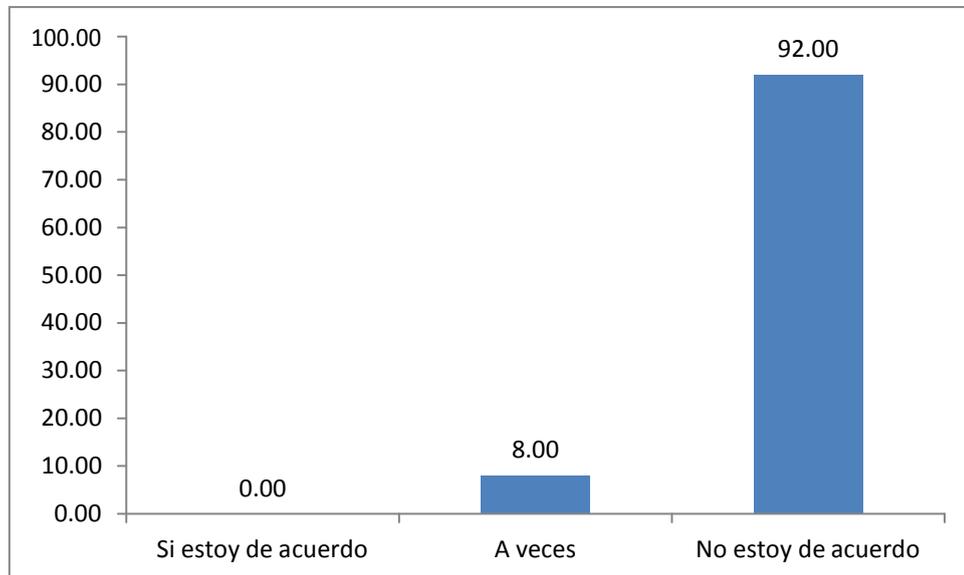
Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico anterior el 60 % de los encuestados consideran sí les dan capacitación constante, frente al 16% que piensa lo contrario.

Tabla 10. Se da asistencia psicológica permanente

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	0	0.00
A veces	2	8.00
No estoy de acuerdo	23	92.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 5. Se da asistencia psicológica permanente



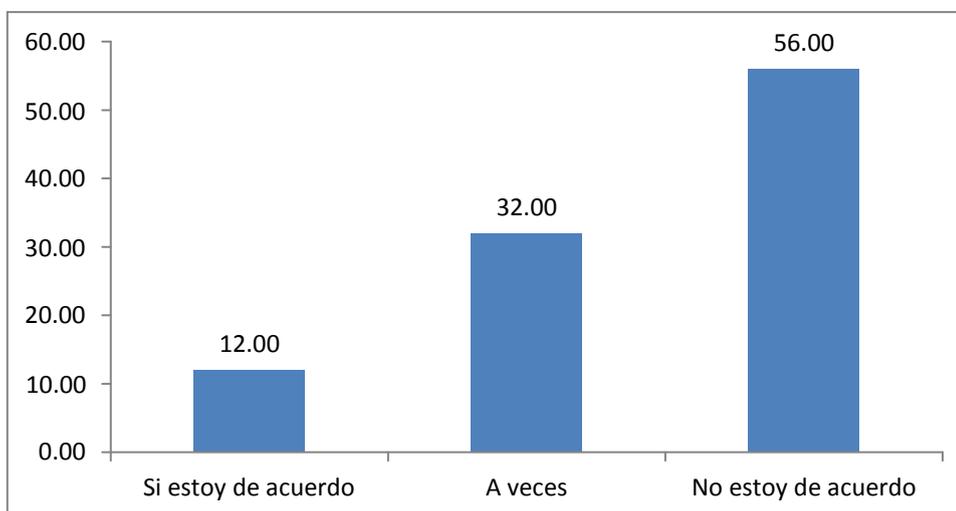
Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que el 92 % afirma que no tienen asistencia psicológica permanente, frente al 8% que considera que de vez en cuando les dan asistencia psicológica.

Tabla 11. Se mantiene buenas Relaciones Humanas

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	3	12.00
A veces	8	32.00
No estoy de acuerdo	14	56.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 6. Se mantiene buenas Relaciones Humanas



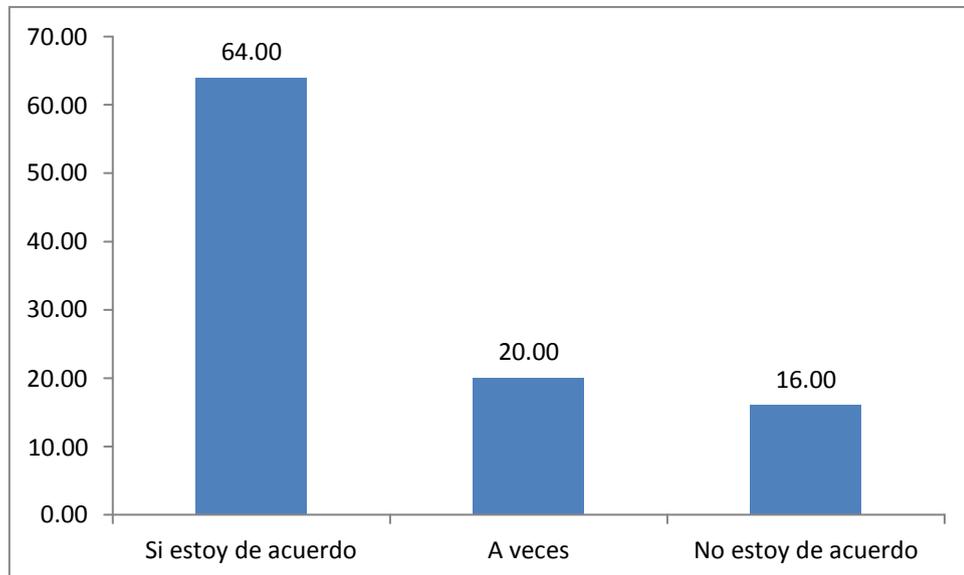
Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que el 56 % de los encuestados sostienen que las Relaciones Humanas son deficiente, frente al 12% que considera que son buenas y al 32 % que piensa que a veces son buenas.

Tabla 12. Se gestiona oportunamente los conflictos

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	16	64.00
A veces	5	20.00
No estoy de acuerdo	4	16.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 7. Se gestiona oportunamente los conflictos



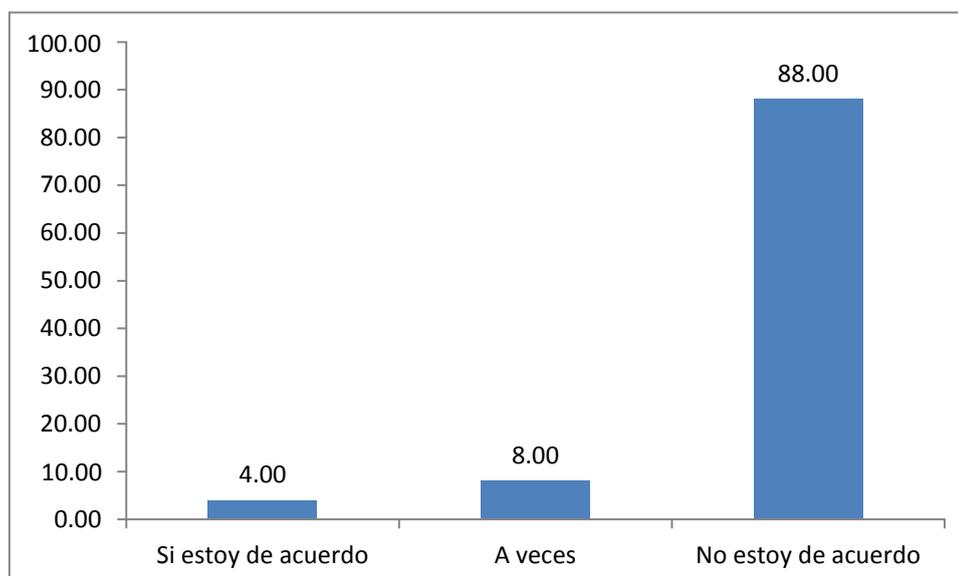
Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que el 64 % afirma que la gestión de conflictos es óptima, frente al 16% que considera que no lo es y el 20% que afirma que a veces en buena.

Tabla 13. La política salarial es adecuada y suficiente

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	1	4.00
A veces	2	8.00
No estoy de acuerdo	22	88.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 8. La política salarial es adecuada y suficiente



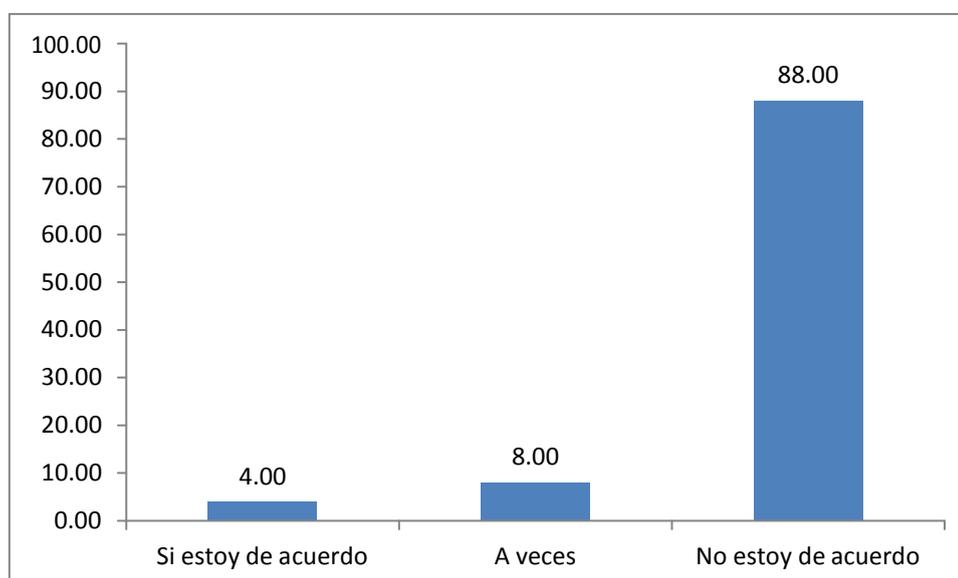
Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que el 88 % de los encuestados cree que la política salarial de Municipalidad de Llacanora es inadecuada e insuficiente, sólo el 4% que considera que es buena.

Tabla 14. Los salarios cubren las necesidades de los trabajadores

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	1	4.00
A veces	2	8.00
No estoy de acuerdo	22	88.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 9. Los salarios cubren las necesidades de los trabajadores



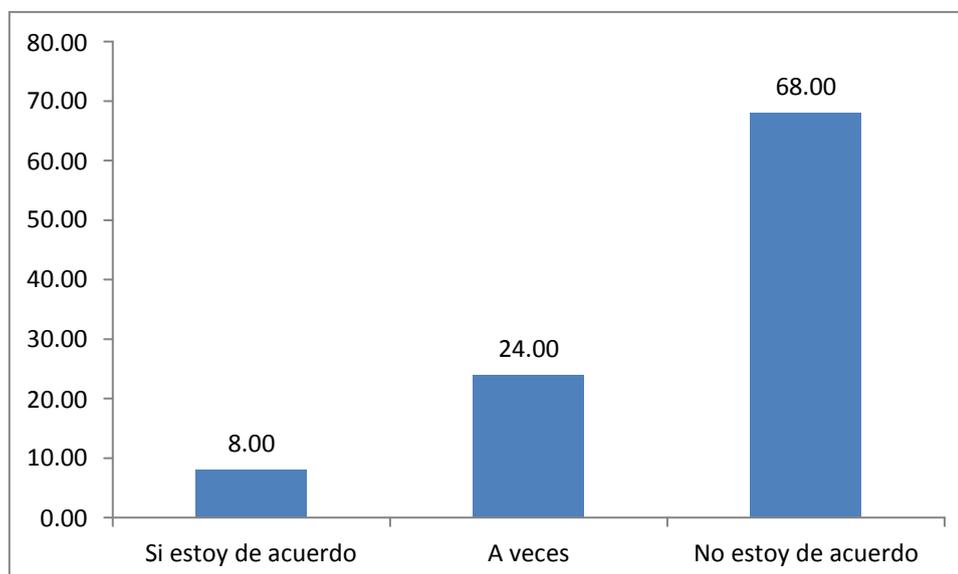
Interpretación: en este gráfico se confirman los datos anteriores dado que el 88 % de los encuestados sostienen que sus remuneraciones no cubren sus necesidades, frente al 4% que considera que si es suficiente.

Tabla 15. Se otorgan incentivos monetarios por tareas extraordinarias

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	2	8.00
A veces	6	24.00
No estoy de acuerdo	17	68.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 10. Se otorgan incentivos monetarios por tareas extraordinarias



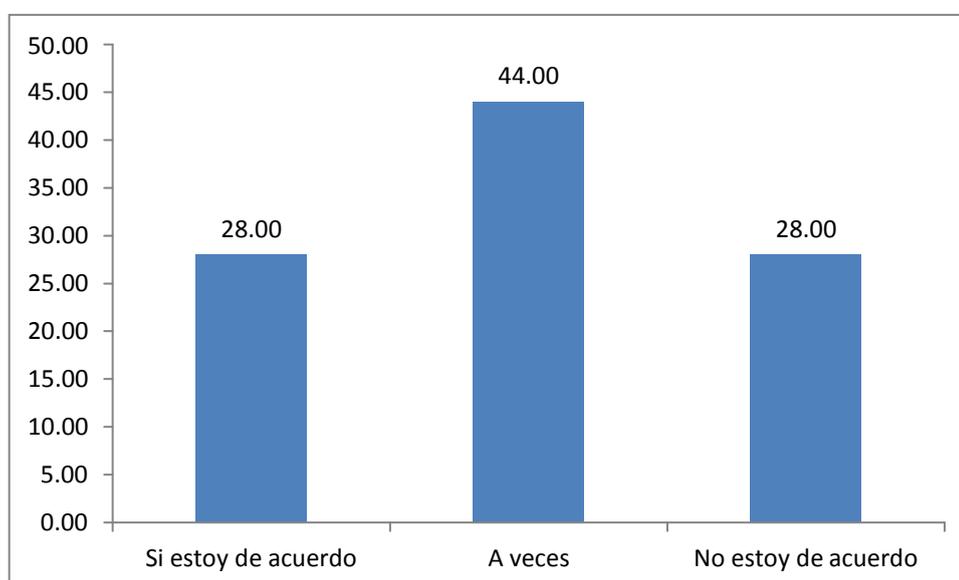
Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que sólo el 8 % de los encuestados afirma haber recibido incentivos monetarios por tareas extraordinaria, frente al 68% que sostiene no haber recibido dichos incentivos y 24 % que los ha recibido alguna vez.

Tabla 16. Se otorgan incentivos NO monetarios por cumplimiento de metas

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	7	28.00
A veces	11	44.00
No estoy de acuerdo	7	28.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 11. Se otorgan incentivos NO monetarios por cumplimiento de metas



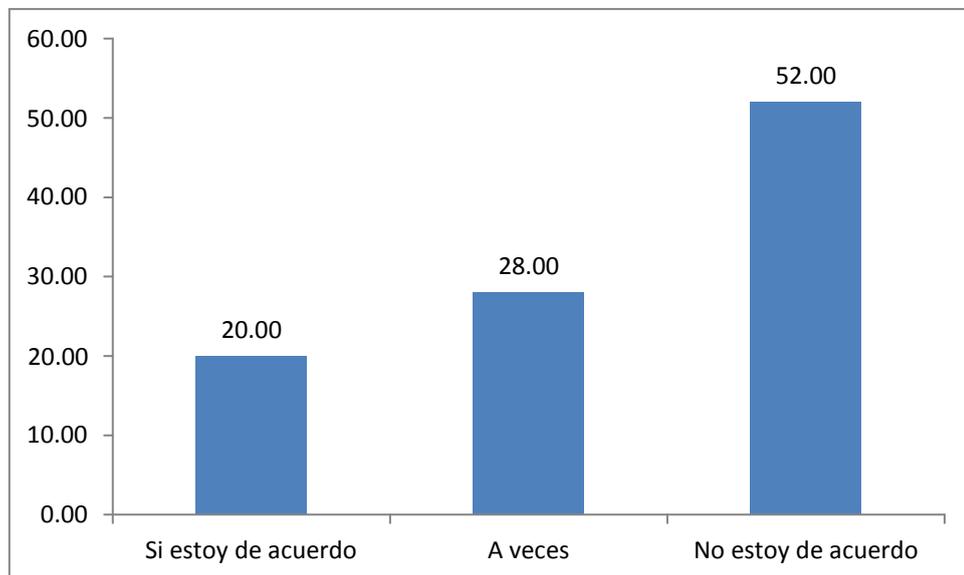
Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que el 28 % de los encuestados afirma haber recibido incentivos No monetarios por tareas extraordinaria, frente al 28% que sostiene no haber recibido dichos incentivos y el 44 % que los ha recibido alguna vez.

Tabla 17. La gestión de recursos es adecuada

Criterio	FA	FR
Si estoy de acuerdo	5	20.00
A veces	7	28.00
No estoy de acuerdo	13	52.00
Total	25	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Llacanora 2017

Gráfico 12. La gestión de recursos es adecuada



Interpretación: en este gráfico se puede apreciar que el 20 % de los encuestados considera que la gestión de recursos es óptima, frente al 52% que considera que no lo es y un 28% que cree que es regular.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS: En el marco teórico hemos dejado claro que para medir la gestión de Recursos Humanos es necesario analizar algunas dimensiones como el reclutamiento del personal, el nivel entrenamiento, capacitación y políticas de desarrollo profesional y personal, los incentivos económicos y no económicos, entre otros. Como se ha podido demostrar en la investigación el reclutamiento del personal que labora en la Municipalidad de Llacanora en un porcentaje considerable ha sido dentro del partido de gobierno lo que no necesariamente asegura la calidad profesional o técnica de los elegidos; por otro lado también ha quedado demostrado que no reciben asistencia psicológica; sin embargo se ha evidenciado que la gestión de conflictos es óptima. El punto más álgido en materia de gestión de Recursos Humanos es la política salarial, dado que un alto porcentaje de los encuestados ha manifestado que lo que perciben como remuneración no cubre sus necesidades y peor aún que no reciben incentivos económicos por las tareas extraordinarias.

Con todos estos presupuestos estamos en condiciones de afirmar que la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora es deficiente y que se necesita implementar políticas de gestión considerando las dimensiones e indicadores donde están con mayores dificultades.

CONCLUSIONES

1. La Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora es Deficiente. Lo que confirma la hipótesis
2. Los indicadores de gestión de Recursos Humanos son: reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo y promoción e incentivos.
3. No existe una política definida para la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017.

RECOMENDACIONES

1. A los Directivos de la Municipalidad de Llacanora implementar Políticas y generar espacios que coadyuven al mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos.
2. A los Directivos de la Municipalidad de Llacanora deben buscar estrategias que ayuden a mejorar la política de incentivos a los trabajadores que desarrollen las actividades extraordinarias.
3. A los Directivos de la Municipalidad de Llacanora deben establecer programas de mejoramiento de las relaciones humanas entre el personal administrativo y directivo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliográficas

- Bonache, J. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Boswell, W. (2006). *Planes y Programas Estratégicos en la Organización*. California: Bross .
- Bowen, O. y. (2000). *El contrato psicológicos y la Gestión de Recursos Humanos*. New York: Precie.
- CEPAL. (2002). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* . Washington: ONU.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. . Bogotá: Mc Graw-Hill. .
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Delery J. y Doty, D. (1996). *Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos*. New York: IBussines.
- Guevara, W. (2008). *Evaluación de la Satisfacción de los trabajadores de la Empresa Petrolera Maturín* . Venezuela: Bolivariana.
- Navarro, S. F. (2012). *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad*. Guatemala: Quetzal.
- Noe, e. a. (1994). *Planificación de los de Recursos Humanos*. Madrid: Kapeluz.
- Pfeffer, J. (1994). *Ventajas Competitivas del Servidor Público*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Rhoades, L. y. (2002). *El Afecto y la Satisfacción Laborar*. California: SAGE.
- Rodríguez, L. (2013). *La Gestión de Recursos Humanos en la Empresa*. Cartagena: EOI.
- Rodriguez-Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de Recursos Humanos*. Madrid: UOC.

- Sablich, C. (2015). *Gestión Municipal*. Lima: Universo.
- Sánchez, J. (2003). *Planificación de Recursos Humanos*. Montreal: Aula facil.
- Starling, S. M. (2013). *Funciones de la Gestión de Recursos*. Cartagena: EOI.
- Suarez, J. J. (2010). *Nivel de Satisfacción Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municioal de la Celia*. Colombia: La Risaralda.
- Werther, W. y. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Arizona: Mc Graw Hill.
- White, A. (1999). *Malestar en el empleo laboral involuntario*. Barcelona: Martinez Roca.

Páginas Web

- Aulaf9admrocina. (5 de Octubre de 2016). *aulaf9admrocina*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/aulaf9admrocina/home>
- Gonzáles, H. (15 de Setiembre de 2014). *Gestion y Calidad*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/medicion-de-satisfaccion-del-cliente/>
- Gonzáles, N. (9 de Abril de 2014). *Planificación de Recursos Humanos*. Obtenido de Política Salarial: <http://planificacionderecursoshumanosunesr.blogspot.pe/p/politica-salarial.html>
- Sánchez, S. (17 de Marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Nivel de la gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017

PROBLEMA	OBEJTIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
¿Cuál es el nivel de gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017?	<p>General</p> <p>a) Determinar el nivel de gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017.</p> <p>Específicos:</p> <p>a) Identificar los indicadores de la gestión de Recursos Humanos</p> <p>b) Analizar la política de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017</p> <p>c) Evaluar y determinar el nivel de la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora 2017.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El nivel de la gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017 es deficiente.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Nivel de gestión de Recursos Humanos. Índice de conformidad o bienestar que siente los trabajadores de la municipalidad de Llacanora.</p>	<p>Tipo.- Básica No experimental</p> <p>Nivel.- Descriptivo</p> <p>Método de Investigación.- La naturaleza del estudio demanda la utilización del Método Deductivo.</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>Descriptivo transversal: mediante el cual se recolectará datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.</p>	<p>Población.- trabajadores de la municipalidad de Llacanora 2017.</p> <p>Muestra</p> <p>Dado que la población es pequeña se hará un estudio censal; es decir, se tomará toda la población como muestra. 25 Trabajadores.</p>

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Encuesta para medir el nivel de gestión de Recursos Humanos

Estimado (a) amigo (a), la presente encuesta es de carácter anónima y tiene por finalidad medir el nivel de gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Llacanora. Los resultados a los que se arriben serán usados únicamente con fines académicos. El éxito de la investigación depende de la seriedad de tus respuestas.

A continuación encontrarás 20 ítems, debes marcar una sola respuesta, según sea tu realidad o tú sentir más no, cómo debería ser. Gracias por tu colaboración.

N°	Item	No estoy de acuerdo	A veces	Sí estoy de acuerdo
Reclutamiento y selección				
1	El personal se reclutó dentro de la institución			
2	El personal se reclutó fuera de la institución			
3	El personal se reclutó en el partido de gobierno			
4	La selección del personal fue por currículum vitae			
5	La selección del personal fue por entrevista			
6	La selección del personal fue por examen (evaluación de competencias)			
7	La selección del personal de acuerdo al perfil del cargo			
Capacitación y desarrollo				
8	La capacitación del personal es constante			
9	La capacitación del personal es de acuerdo al cargo			
10	Se da asistencia psicológica permanente			
11	Se mantiene buenas Relaciones Humanas			
12	Se gestiona oportunamente los conflictos			
Promoción e incentivos				
13	Política Salarial es adecuada y suficiente			
14	Los salarios cubren las necesidades de los trabajadores			
15	Los trabajadores están satisfechos con sus salarios			
16	Se otorgan incentivos monetarios por tareas extraordinarias			
17	Se otorgan incentivos monetarios por cumplimiento de metas			
18	Se otorgan incentivos NO monetarios por tareas extraordinarias			
19	Se otorgan incentivos NO monetarios por cumplimiento de metas			
20	La gestión de recursos es adecuada			

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Informe de Opinión de Experto de Investigación Cualitativa

Instrumento: Encuesta

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y Nombres: Dr. Aguilar Guevara Alberth
- 1.2. Institución donde labora: Instituto de Investigación y Acreditación Educativa
- 1.3. Título de la Investigación: Nivel de gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017.

II. Aspectos de Validación

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy Buena				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado															X						
Objetividad	Está expresado con imparcialidad científica															X						
Actualidad	Reviste actualidad académica																X					
Organización	El constructo es lógico y acorde a lo la investigación																X					
Suficiencia	Valora doctrinas y teorías relevantes													X								
Intencionalidad	Adecuado para cumplir con los objetivos																	X				
Consistencia	Utiliza suficiente referentes bibliográficos															X						
Coherencia	Entre los objetivos																	X				
Metodología	Esta acorde con los lineamientos metodológicos																X					
Perlinencia	Es asertivo y funcional para la ciencia																	X				

III. Opinión de Aplicabilidad: El instrumento cumple con los indicadores, por tanto es aplicable

IV. Promedio de Valoración: 75 puntos



Firma del experto

DNI: 26691230 TEF: 976906035

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Informe de Opinión de Experto de Investigación Cualitativa

Instrumento: Encuesta

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y Nombres: Dr. Hernández Torres Alex
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional de Cajamarca – Departamento de Sistemas
- 1.3. Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación: Encuesta para determinar Nivel de gestión de Recursos Humanos
- 1.4. Título de la Investigación: Nivel de gestión de Recursos Humanos en Municipalidad de Llacanora 2017.

II. Aspectos de Validación

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy Buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado														X						
Objetividad	Está expresado con imparcialidad científica														X						
Actualidad	Reviste actualidad académica y de jurídica													X							
Organización	El constructo es lógico y acorde a lo jurídico														X						
Suficiencia	Valora doctrinas y legislaciones														X						
Intencionalidad	Adecuado para cumplir con los objetivos															X					
Consistencia	Utiliza suficiente referentes bibliográficos														X						
Coherencia	Entre los objetivos													X							
Metodología	Esta acorde con los lineamientos jurídicos y metodológicos														X						
Pertinencia	Es asertivo y funcional para la ciencia y el derecho															X					

III. Opinión de Aplicabilidad: El instrumento cumple con los indicadores, por tanto es aplicable

IV. Promedio de Valoración: 70 puntos



Firma del experto

DNI:26697122 TEF: 97102368