

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES  
LABORALES DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE SALUD DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE LIMA, SEDE HUACHO, 2019.**

**PRESENTADO POR:**

**GUADALUPE EDELMIRA CASTRO TENA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**M(º). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAÉZ**

**HUACHO - 2021**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES LABORALES DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL  
DE SALUD DEL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, SEDE  
HUACHO, 2019.**

**GUADALUPE EDELMIRA CASTRO TENA**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: M(°). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAÉZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**HUACHO**

**2021**

The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion Huacho is a circular emblem. It features a light blue background with a yellow border. Inside the circle, there is a stylized yellow figure that appears to be a person or a deity, possibly representing the university's founding figure. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRION" is written in a semi-circle at the top, and "HUACHO" is written at the bottom, separated by two small dots.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mis padres que me han permitido trazar mi camino y caminar con mis propios pies. Y a quien me acompaña y apoya estos últimos años A.F.V.A.

*Guadalupe Castro Tena*

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento, en primer lugar a Dios por brindarme salud, fortaleza y capacidad; a mis maestros de mi educación Universitaria, y por último a mi Asesor por el tiempo brindado.



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>38</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>42</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>42</b>
<b>3.2.2 Muestra</b>	<b>42</b>

3.3	Técnicas de recolección de datos	43
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	43
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>44</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>44</b>
4.1	Análisis de resultados	44
4.2	Contrastación de hipótesis	54
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>60</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>60</b>
5.1	Discusión de resultados	60
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>62</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>62</b>
6.1	Conclusiones	62
6.2	Recomendaciones	63
<b>REFERENCIAS</b>		<b>64</b>
7.1	Fuentes bibliográficas	64
7.2	Fuentes electrónicas	65
<b>ANEXOS</b>		<b>68</b>

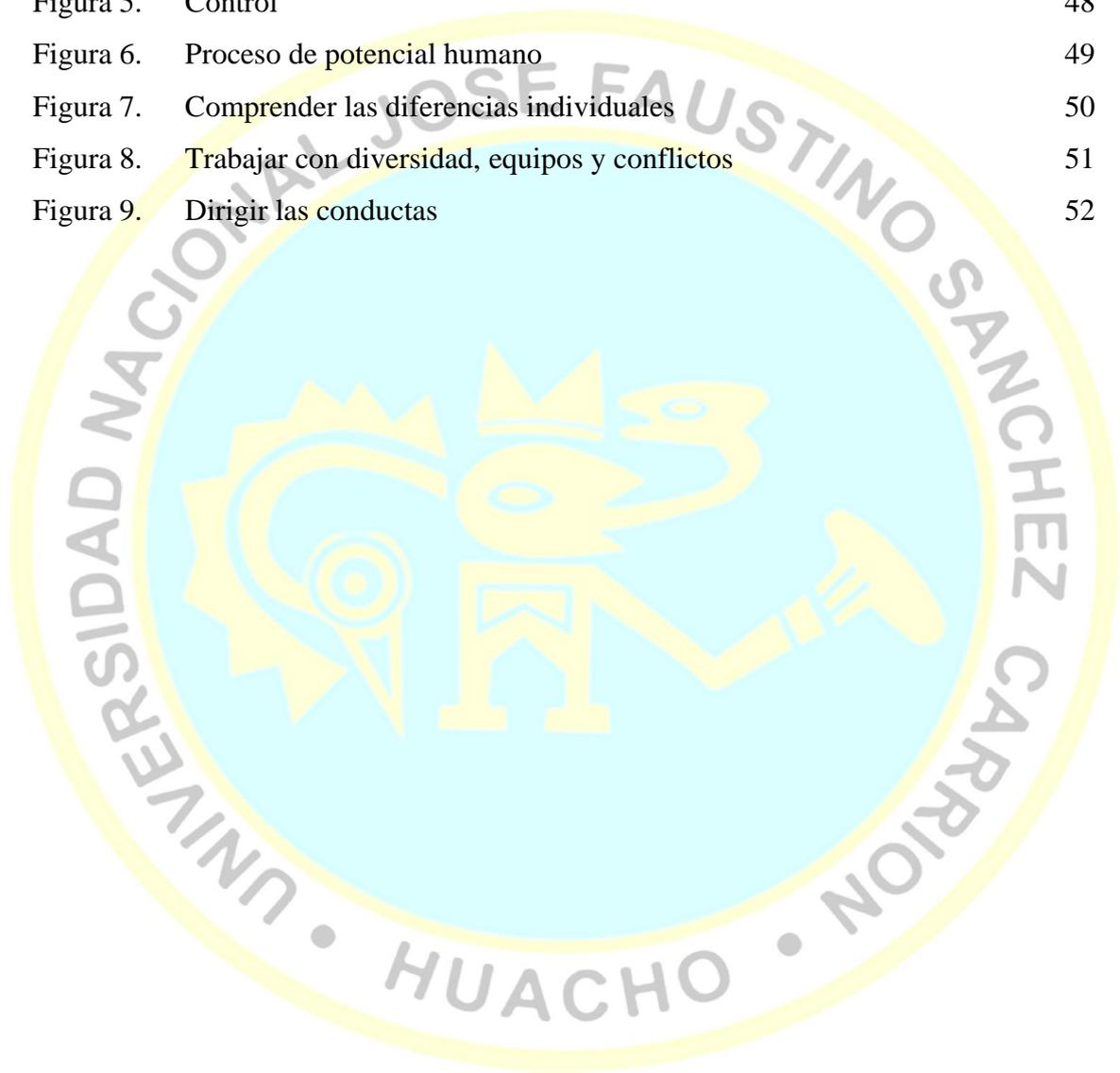


## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores	44
Tabla 2.	Planeación	45
Tabla 3.	Organización	46
Tabla 4.	Dirección	47
Tabla 5.	Control	48
Tabla 6.	Proceso de potencial humano	49
Tabla 7.	Comprender las diferencias individuales	50
Tabla 8.	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	51
Tabla 9.	Dirigir las conductas	52
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	53
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre el clima organizacional y las relaciones laborales	54
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre la planeación y las relaciones laborales	55
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre la organización y las relaciones laborales	56
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre la dirección y las relaciones laborales	57
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre la dirección y las relaciones laborales	58
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre el proceso de potencial humano y las relaciones laborales	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores	44
Figura 2.	Planeación	45
Figura 3.	Organización	46
Figura 4.	Dirección	47
Figura 5.	Control	48
Figura 6.	Proceso de potencial humano	49
Figura 7.	Comprender las diferencias individuales	50
Figura 8.	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	51
Figura 9.	Dirigir las conductas	52



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general establecer de qué manera el clima organizacional influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019. La investigación es de tipo transversal, correlacional causal, nivel explicativo, diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. La población de 168 trabajadores administrativos, muestra de 117 trabajadores. Se utilizó un cuestionario. Los resultados respecto a la variable clima organizacional, el 47,8% mencionaron que las estrategias que maneja la dirección no son las adecuadas asimismo mencionaron que no se siente satisfecho con las políticas que maneja la dirección, el 40,2% mencionó que no se sienten satisfechos con el organigrama de la dirección, el 51,2% mencionó no se sienten satisfechos con el liderazgo de los jefes dentro de la dirección, el 55,6% mencionó que no se sienten satisfechos con el proceso de control que tiene la dirección hacia sus trabajadores, el 49,5% mencionaron que no son efectivas las capacitaciones que brinda la dirección. Respecto a la variable relaciones laborales, el 41% mencionan que no hacen que sus compañeros de trabajo no se sientan cómodos con su empleo, el 40,2% mencionó que no cuentan con la habilidad de dar con las causas de conflictos, el 54,7% mencionó que no tienen la habilidad de influir en sus compañeros para mejorar su desempeño. La investigación concluye que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,616$ ), por lo que se concluye que el clima organizacional influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

Palabras clave: planeación, organización, dirección, control, procesos de potencial humano.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how the organizational climate influences the labor relations of the administrative staff of the Regional Health Directorate of the Regional Government of Lima, Huacho headquarters, 2019. The research is cross-sectional, causal correlational, explanatory level, non-experimental design and quantitative approach. The population of 168 administrative workers, sample of 117 workers. A questionnaire was used. The results regarding the organizational climate variable, 47,8% mentioned that the strategies used by the management are not adequate, they also mentioned that they are not satisfied with the policies managed by the management, 40,2% mentioned that they are not feel satisfied with the organization chart of the management, 51,2% mentioned they are not satisfied with the leadership of the bosses within the management, 55,6% mentioned that they are not satisfied with the control process that the management has towards their workers, 49,5% mentioned that the training provided by management is not effective. Regarding the variable labor relations, 41% mention that they do not make their co-workers feel comfortable with their job, 40,2% mentioned that they do not have the ability to find the causes of conflicts, 54,7% mentioned that they do not have the ability to influence their peers to improve their performance. The research concludes that there is a moderate and highly significant correlation ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,616$ ), which is why it is concluded that the organizational climate significantly influences the labor relations of the administrative staff of the Regional Directorate of Health of the Regional Government of Lima, Huacho headquarters, 2019.

Keywords: planning, organization, direction, control, human potential processes.

## INTRODUCCIÓN

La calidad del clima organizacional se encuentra condicionada de forma directa a la proporción del rango de satisfacción y el rango de motivación del recurso humano de la institución, el cual se refleja en la forma efectiva de cumplir con las labores encomendadas, y como consecuencia también se refleja en la producción y el margen de competitividad de la entidad. Nuestro centro laboral es el lugar donde pasamos gran parte de nuestro tiempo y en ocasiones es complicado mantenerse con el mismo entusiasmo, llegando a perderse la motivación para desarrollar nuestras funciones las cuales se encuentran influenciadas por las relaciones que se desarrollen con los demás integrantes de la entidad.

El clima organizacional y las relaciones laborales coadyuvan al logro de las metas y objetivos institucionales, asimismo permite que las personas puedan lograr sus metas personales y profesionales en la institución. Es por eso que el clima organizacional debe ser propicio para fortalecer a la institución, considerando a los individuos como hacedores de todas las actividades, donde directivos y no directivos en los diferentes niveles administrativos y posiciones jerárquicas, deben colaborar para proporcionar su mejor esfuerzo, en armonía con los demás colaboradores.

Es así que se realizó el presente estudio con la finalidad de conocer de qué manera el clima organizacional influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019. Esto permitirá conocer la incidencia de las dimensiones de la variable del clima organizacional en las relaciones laborales y asimismo, las deficiencias en las dimensiones estudiadas.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional y las relaciones laborales bien administradas y fomentadas tendrán una influencia positiva en el logro del éxito para alcanzar cumplir con los propósitos personales y globales dentro de la entidad. A pesar de que el clima organizacional se encuentra edificado por la totalidad de la organización, teniendo como punto de inicio los directivos y los trabajadores del área encargada del capital humano, asimismo, cada trabajador debe aportar con su mayor esfuerzo para lograr su comodidad dentro de su centro laboral y contribuir a mejorar el ámbito laboral cada día.

En la Dirección Regional de Salud - DIRESA del Gobierno Regional de Lima - GRL el personal administrativo presenta dificultades para establecer adecuadas relaciones laborales debido a que la comunicación dentro de la dirección no es directa ni clara; el personal administrativo tiene muy poca comunicación entre compañeros sobre temas laborales con lo cual se podría mejorar la calidad del desempeño de las labores; se ha evidenciado que en ocasiones el intercambio de diálogos entre el personal administrativo se ha realizado de manera inadecuada es decir dando la espalda al compañero lo que convierte en un problema; la falta de compañerismo también es un punto negativo para las relaciones laborales; un porcentaje considerable del personal administrativo no asume sus errores y en algunas oportunidades han dejado que otro compañero cargue con la responsabilidad; otro punto que se ha percibido es la carencia de positivismo por parte del personal.

Con relación al clima organizacional dentro de la DIRESA del GRL se ha detectado ciertas deficiencias tales como; las políticas salariales no son las más

adecuadas para los cargos que ocupan; el personal administrativo no recibe la motivación necesaria para mejorar su desempeño laboral; el personal administrativo muestra incomodidad con respecto a sus ambientes donde desarrollan sus funciones; los vínculos entre los gerentes y los trabajadores administrativos es pobre y en algunos casos escasa; el estilo del liderazgo empleado no evidencia buenos resultados; el personal administrativo manifiesta insatisfacción por su centro de labores; falta de capacidad para trabajar en equipo por falta de un líder.

Si la DIRESA del GRL no mejora los puntos antes mencionados seguirá presentando problemas internos entre el personal administrativo, así como dificultades para cumplir de manera satisfactoria con los objetivos de la entidad.

La presente investigación busca conocer la incidencia del clima organizacional en las relaciones laborales para encontrar los aspectos que vienen caracterizando a las variables de estudio y conocer las deficiencias para proponer lineamientos o políticas que pueda mejorar las relaciones laborales.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el clima organizacional influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la planeación influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019?
- b. ¿De qué manera la organización influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019?
- c. ¿De qué manera la dirección influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019?

- d. ¿De qué manera el control influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019?
- e. ¿De qué manera los procesos de potencial humano influyen en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer de qué manera el clima organizacional influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Establecer de qué manera la planeación influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.
- b. Establecer de qué manera la organización influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.
- c. Establecer de qué manera la dirección influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.
- d. Establecer de qué manera el control influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.
- e. Establecer de qué manera los procesos de potencial humano influyen en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Justificación por su conveniencia: Se busca conocer el clima organizacional que se viene desarrollando en la Dirección y así poder establecer de qué manera esto influye en las relaciones laborales de su personal administrativo.

Justificación metodológica: Se desarrolla un cuestionario que posibilitará a otros investigadores hacer uso de esta para poder evaluar las variables de estudio; esto se fundamenta en el enfoque teórico y que permitirá lograr resultados en base a la nueva propuesta de instrumento

#### **1.5 Delimitaciones del estudio**

- Delimitación geográfica: Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: Enero del año 2019 a diciembre del año 2019.
- Delimitación social: Trabajadores administrativos.
- Delimitación semántica: Clima organizacional y relaciones laborales.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

La investigación se realizó ya que cuenta con los medios monetarios, humanos y tangibles, que aseguran la realización del estudio científico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Zans (2017) realizó la investigación titulada “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El objetivo principal del estudio fue el analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes. Es un estudio postpositivista transversal no experimental. La población fue 88 entre personal administrativo y docente. La muestra fue 59. Se utilizó la entrevista, la observación y el cuestionario. La investigación concluyó que “la mejora del clima organizacional incide de manera positiva en el desempeño laboral” (p.143).

Chacón (2015) realizó el estudio titulada “Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula”, la cual fue aprobada por Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El objetivo principal del estudio fue analizar los factores que afectan el clima organizacional. Es una investigación aplicada, explicativa causal no experimental transversal. La población fue 71 trabajadores. Se utilizó la encuesta. La investigación concluyó que “el clima organizacional es favorable” (p.88).

Bolaños (2013) realizó la investigación titulada “Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicológico”, la cual fue aprobada Universidad de Manizales. Colombia. El objetivo principal del estudio fue describir los sentidos de los factores de riesgo psicosocial intralaboral en cuanto al liderazgo y las

relaciones sociales y su relación con el estrés. Es una investigación descriptiva-correlacional-interpretativo. La población fue 343 trabajadores. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario. La investigación concluyó que “la comunicación es un factor determinante y que no permite que se realicen procesos de compañerismo y cohesión social” (p.421).

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Rodríguez (2017), “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión - 2016”, Universidad Nacional de Trujillo. Perú. El objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Es una investigación descriptiva transversal. La población fue 56 colaboradores. Se utilizó la encuesta. La investigación concluyó que “el clima organizacional permite mejorar el desempeño laboral” (p.68).

Alarcón (2017) realizó la investigación titulada “Influencia de las relaciones laborales sobre el desempeño de los servidores de la Tercera Fiscalía Provincial Penal Corporativa del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Arequipa, 2016”, la cual fue aprobada Universidad Católica de Santa María. Perú. El objetivo fue el determinar la influencia de las relaciones laborales en el desempeño de los servidores. Es un estudio explicativo, diseño no experimental. La población fue 47 servidores. La técnica fue la encuesta y de instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “existe relación directa sobre el desempeño laboral de los servidores” (p.36).

Blas (2017), “Relaciones laborales en el área de portabilidad de la Empresa Atento, Trujillo, 2017”, la cual fue aprobada Universidad César Vallejo. Perú. El objetivo principal del estudio fue el analizar las relaciones laborales. Es una investigación no experimental, cuyo diseño fue descriptivo transversal. La población fue 190 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “las dimensiones de las relaciones laborales son el conflicto e higiene y seguridad laboral” (p.60).

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable Independiente: Clima organizacional**

#### ***A. Definiciones***

Uribe (2015) lo conceptúa como una serie de características apreciadas en una entidad y sus subestructuras o estos definen la conducta de los empleados y que son provocados de manera que la entidad y de forma que la organización y sus subestructuras, o uno y otro, sean conformes con sus integrantes o el ambiente.

Chiang y Núñez (2010) lo conceptúan como cualidades o grupos del entorno en la entidad.

Griffin y Moorhead (2010) lo conceptúa como los modelos continuos de conducta, y emociones que son rasgos del día a día de la entidad, y hace referencia a circunstancias recientes en la entidad y los lazos entre los equipos de tareas, trabajadores y desenvolvimiento en la entidad.

Méndez (2005) lo conceptúa como las apreciaciones que el sujeto tienen de la entidad para la cual labora y la idea que se tiene del mismo referente a la independencia, sistema, premios, trato, ayuda, etc.

#### ***B. Dimensiones del clima organizacional***

Louffat (2012) menciona que para llegar a tener conocimientos del clima organizacional comprendemos que el mismo tiene que englobar un conjunto de determinantes vistos en el proceso administrativo y en los RR. HH. Siendo sus dimensiones el nivel y rasgos de la complacencia personal respecto a la planeación, organización, dirección y control.

#### ***C. Tipos de clima organizacional***

Martínez (2013) hace mención, que existen varios tipos de clima organizacional:

a. Clima de tipo autoritario

- Autoritarismo explotador

Aquí no se confía en los empleados. Resoluciones y metas vienen desde la cúspide de la entidad, y se reparten de manera desde la cúspide hacia el puesto más bajo. Los sujetos laboran dentro de un entorno hostil, de temor, coacción, sanción y en oportunidades de incentivos y cobertura de sus carencias se mantiene en los rangos psicológicos y de seguridad. Los procesos de control están concentrados y enraizados en la cima, usualmente se lleva a cabo una administración informal que contraria a las metas de la entidad legal.

En este clima se observa un entorno invariable y aleatorio donde la comunicación de la gerencia con sus trabajadores es nula a excepción de las pautas y lineamientos concretos.

- Autoritarismo paternalista

La gerencia dirección tiene un nivel de confianza moldeable con sus trabajadores, como el del patrón con el súbdito. La gran mayoría de las resoluciones se realizan en la cúspide, pero ciertas en áreas de menor jerarquía. Los premios y en ciertas situaciones las sanciones, son formas usadas mayormente para incentivar al personal. Las interrelaciones entre los gerentes y los empleados se fijan con condescendencia en el caso de los gerentes y con recelo si hablamos de los empleados. El control, en la cima.

b. Clima de tipo participativo

- Consultivo

La dirección tiene confianza en su personal. La política y las resoluciones se llevan a cabo usualmente en la cúspide, sin embargo, puede que los trabajadores decidan de manera concreta en áreas menores. La comunicación se da desde el superior a los subordinados. Los premios y las sanciones fortuitas se usan para incentivar a los empleados, se busca del mismo modo cubrir sus carencias de reputación y de aprecio.

Los procesos de control se encargan des de la cúspide hacia abajo, con un grado de obligación en los rangos de mayor jerarquía y mínimas. En este clima se da un entorno activo donde la gestión se rige por las metas a lograr.

- Intervención en grupo

La gestión confía íntegramente en sus trabajadores. Los procesos de resolutivos estas disgregados en toda la entidad y muy bien adaptados a cada uno de los rangos. La comunicación no solo se da de las formas antes mencionadas sino también lateral. Los trabajadores están incentivados por la colaboración y la mezcla, por la fijación de metas de rendimiento, por la optimización de las técnicas de trabajo y por la valoración de la productividad en base a las metas. Se ve un despejado vínculo de amistad.

Muchos gerentes están más preocupados por sus actividades que por sus objetivos, y lo que realmente cuenta es la eficacia, más que la eficacia.

Si los plazos se reparten de manera estructural y eficaz, se logran manejar las tareas por diversas que sean y como resultado se logren los fines.

***D. Modelos de clima organizacional***

Chiang y Núñez (2010) mencionan que los intentos modalizadores de estos acercamientos hipotéticos son complicados. Frente a un diseño teórico tradicional y amplio, el detallar de los prospectos definidos de clima implica dar un paso obligado a despejar de manera operativa ya sea el volumen de variables importantes del mismo modo que la red de vínculos directas e indirectas que tienen incidencia explicativa teórico empírica.

Una adversidad tradicional al emplear los prospectos es la elevada o mínima ejecución de las condiciones que se necesitan para que una estructura detallada pueda ser tomada como un prospecto. La totalidad de lo que comprendemos por prospectos cumple los grupos de requerimientos para tomarlos como tal: que sea detallado, está centrada en la teoría y los estudios, preste conceptos operativos, avale su validez y este presta a determinada generalización.

Si nos referimos a la definición de clima, al ser este integral que impacta y puede ser impactado por anomalías y conductas de la entidad, la adversidad de abreviar eficientemente la dificultad de los vínculos de incremento entre variables hace que las tentativas de fabricación de prospectos no sea factible aun

mencionar un prospecto típico detallista satisfactorio. Se orienta, no obstante, de prospectos parciales con un interés que radica esencialmente en el uso del clima en un grupo de diversas variables organizacionales como estructura detallista de conductas en la entidad.

Resaltan entonces, tres tipos de prospectos distinguir en esta materia: aditivos, mediadores e interactivos.

- *Modelos aditivos*: son muy sencillos, de fácil uso y muy mencionados en libros. Entienden que cada variable impacta aislada pero frontalmente en el producto. Su restricción típica radica en relacionarse de forma autónoma lo que verdaderamente esta elevadamente vinculado, volviendo imposible encontrar vínculos de varios rangos y del cruzado.
- *Modelos mediadores*: se entiende que ciertas variables de entorno emplean determinada influencia de una manera indirecta, afectando al inicio a diversas variables y con mayor incidencia a los más vinculados con el producto. Es justo mencionar que el clima, más que ejecutarse de manera frontal sobre conductas en la entidad, se ejecute esencialmente sobre los lineamientos de probabilidad de las variables contiguas que impactan frontalmente a estas conductas. El clima, así definido, sería un catalizador.
- *Modelo interactivo*: estos prospectos son más recomendables por motivo de los requerimientos de las variables con las demás. Entienden que el clima solo establece, sino que es influenciado por el grupo de variables en un procedimiento activo y de impactos múltiples, de forma frontal como mediatizada. Las variables en estos prospectos son pasibles de ser usados como dependientes e independientes.

La correspondencia de vínculos entre variables es esencialmente aceptada por la totalidad de estudiosos en la materia. La adversidad de este tipo de prospectos es que necesitan saberes concretos de los impactos mutuos entre las variables de la materia, del sistema de la entidad, de los procesos y del producto.

En la medida en que casos los modelos pretenden ser comprensivos y poner en relieve los efectos de la retroalimentación entre las variables, en ellos se trata de establecer un modelo organizacional de la interrelación entre el

sujeto y la entidad, de manera que se indiquen cuáles son las relaciones existentes entre las estructura y procesos organizacionales y las cualidades y comportamientos de los sujetos de la misma entidad, y entre el clima que emerge de la interacción y su entorno organizacional y humano.

### ***E. Los sistemas de dirección***

Martínez (2013) menciona que la conducta de los trabajadores es producida, en cierta medida, por la conducta administrativa y por los parámetros que estos notan, y en parte, por sus datos, sus apreciaciones, sus anhelos, aptitudes y principios. La reacción de un sujeto ante circunstancias diversas siempre está acorde a la apreciación que tienen de la misma. Lo relevante es la manera como observa las situaciones y no la realidad. Si la misma tiene influencia en lo que apreciamos, es esta la que fija la clase de conducta que un sujeto va a ejercer.

De acuerdo con ello, es factible disgregar los cuatro determinantes esenciales que afectan la apreciación personal del clima y que podían manifestar la esencia de los microclimas que hay en la entidad. Estos determinantes pueden fijarse como:

- Los lineamientos enlazados al entorno, a la tecnología y al sistema mismo de la estructura de la entidad.
- El sitio jerárquico que el sujeto ocupa en el interior de la entidad, del mismo modo que la remuneración que tiene.
- Los determinantes individuales como el temperamento, las conductas y el rango de complacencia.
- La apreciación de los empleados, los compañeros y los jefes del clima en la entidad.

De una forma más concreta, existen tres formas de variables que fijan los rasgos mismos de la entidad. Las variables de causa, las intermedias y las finales.

*Variables causales:* estas son autónomas y fijan el curso de transformación de la entidad, de la misma forma que se logran los resultados. Las mismas no engloban más que las variables autónomas propensas a variaciones generadas

por la entidad y del encargado de la misma: Las variables causales se diferencian por dos rasgos fundamentales: Son propensas a variar o modificarse por los integrantes de la entidad. Son variables autónomas (de causa – efecto). Esto es, que, si varían, hacen variar a otras.

*Variables intermedias:* las mismas muestran el estado interior y la salud de la entidad como en el caso de los incentivos, las conductas, los fines de desempeño, la excelencia de la comunicación, capacidad resolutive, etc.

*Variables finales:* son las variables subalternas que se obtienen del impacto en grupo de las dos anteriores. Las mismas indican la eficiencia, egresos, utilidades y las pérdidas en la entidad. Componen la eficacia de la entidad o estructura, y con sus subdivisiones. El liderazgo compone una de las variables explicativas en teoría. Pero, la meta que sigue la teoría es indicar un marco de referencia que facilite evaluar el origen del clima y rol en la productividad organizacional.

#### ***F. La cultura frente al clima***

Griffin y Moorhead (2010) hacen mención que, a través del vigésimo año reciente, desde que la definición de la cultura de la entidad se tornó común, frecuentemente los superiores se han cuestionado sobre los parecidos y las distinciones entre esta y el clima de la entidad. Ciertos individuos y estudiosos de la mismo forman fundamentan que verdaderamente significan lo mismo, aun cuando sus cimientos de estudio sean diferentes, como detallaremos.

Estas definiciones son parecidas en la manera en que se hacen cargo del ambiente típico de la entidad. Del mismo modo, estos se vinculan con el entorno social en las entidades y se entiende que estas impactan en el comportamiento de los individuos que laboran en la entidad.

Pero, estas definiciones se diferencian de formas características. Un gran grupo de la investigación del clima se centra en la psicología, en tan que la investigación de la cultura organizacional lo realiza la antropología y la sociología. El clima de la entidad se centra en las apreciaciones, y frecuentemente fijan como los esquemas repetidos de conducta y emociones que son rasgos del día a día en la entidad y se centra en las circunstancias recientes

en la entidad y los lazos entre conjuntos de tareas, los trabajadores y el desenvolvimiento en el trabajo. Por ello, generalmente los superiores manejan el clima con más incidencia para impactar de forma frontal la conducta de los trabajadores. En otro sentido, la cultura de la entidad por lo general se basa en el contexto de transformación en el que se da una circunstancia, sobre los comportamientos de los trabajadores. Usualmente, la cultura de la entidad se tiene como mucha más complicada de variar en circunstancias recientes porque se ha establecido a lo largo de los años de historia y costumbres.

Del mismo modo, estas definiciones son diferentes sus énfasis. La cultura de la organización por lo general se representa con el instrumento donde las personas en la entidad asimilan y expresan lo que es indispensable, sus principios y normas. La mayoría de las exposiciones del clima en la organización no prestan atención de los valores y reglas, por ende, las exposiciones de esta se encargan de la atmósfera vigente de la organización.

#### ***G. Mejora de la calidad de la vida laboral y mediante la participación del empleado***

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que la misma se decreta por como el personal juzga sus propias labores en la entidad. Aun cuando los sujetos generan resultados mutables al realizar prestaciones, los estudios acerca de la materia a través de estos últimos 20 años muestran dos relevantes rasgos. Primero, para incrementar a futuro la eficiencia es imprescindible optimizar la calidad del clima laboral.

En un periodo corto, la gestión gobernada por si misma puede alcanzar esta meta, aun con los parámetros típicos de trabajo. No obstante, los triunfos no son continuos en el tiempo, y esto es generado por mermas en el clima organizacional lo que conlleva a que los empleados pierdan el carisma laboral, el mismo que muestra no solo en grandes índices de inasistencia y rotación, sino del mismo modo en la dejadez, flojera e indolencia, rasgo de entidades perturbadas. Los trabajadores se centran solo en llevar a cabo lo mínimo.

La segunda conclusión de las investigaciones es que muchas de las personas creen que gozan de un clima organizacional de elevada categoría

cuando contribuye al logro de la organización en alguna manera característica. Con frecuencia, la sola acción de llevar a cabo su labor es insuficiente si la misma no hace posible que al empleado intervenir en las resoluciones que le impactan.

Como resultado, bien los que dirigen la entidad como los que la gestionan deben estar ligados para lograr el clima laboral, donde se trate a los individuos adecuadamente y como peritos con obligaciones en sus roles.

Al asignarse cierta actividad a un sujeto, se da un característico fenómeno de la psicología: los sujetos tacaños normalmente crean una reacción parecida en los que están cerca de ellos. Suelen generar una respuesta similar en quienes los rodean. Los sujetos grandiosos, desprendidos, con fines altos, usualmente cuentan con alto liderazgo.

La gerencia de RR. HH. Cultiva un resultado frontal o indirecto en la categoría de motivación y complacencia del trabajador.

Si los directivos de la entidad encuentran que sus miembros quieren cooperar con el triunfo general y se esmeran en usar e ir tras formas que garanticen esa cooperación, lo más factible es que generen óptimas resoluciones, se eleve la eficiencia y se obtenga un clima organizacional más óptimo. Una razón de preferencia esencial fijar si la complacencia laboral crea un óptimo desenvolvimiento, todo lo opuesto, es el óptimo desenvolvimiento lo que conlleva a elevadas categorías de complacencia. El que sea factible aumentar la categoría de complacencia está sujeta a incentivos acordes con los anhelos de los trabajadores. Si el óptimo desenvolvimiento guía a mejores incentivos y si en el criterio de los trabajadores los mismos son adecuados se incrementará la categoría de complacencia. En otro lado, los parámetros correctos de incentivos pueden crear complacencia. En cualquiera de estas circunstancias, la complacencia muta a feedback que impacta el perfil propio y la motivación para seguir desarrollándose de manera óptima. El vínculo íntegro entre desenvolvimiento y complacencia en una estructura sigue, esto es, vuelve complicado analizar el impacto de un componente en otro.

Una de las técnicas más empleadas para obtener un clima organizacional es el involucramiento del personal que puede obtenerse mediante la aplicación sistemática de mecanismos que permitan a los trabajadores desenvolver un rol

dinámico en las resoluciones que los impactan, del mismo modo que en su vínculo con la entidad. A través de estas técnicas, los trabajadores adoptan un criterio de deber, identificación, inclusive en las resoluciones tomadas. Sin embargo, para alcanzar la meta, las situaciones alejadas de vincularse en diversas resoluciones no son inútiles, se requiere que la praxis participativa se agregue como segmento total de la filosofía de la entidad.

El desafío que enfrente recientemente la cúspide de la entidad se basa en las generaciones una cultura corporativa de alto rendimiento que, de forma eficaz, otorgue poder y deber a los miembros de la entidad. Esta preferencia a distribuir de manera más equilibrada el poder se ha extendido en el mundo actual.

Cuando finalmente se implanta en una entidad una adecuada estructuración del reparto de las resoluciones y deberes, es factible que se vea una circunstancia llamada fenómeno de Pigmalión. El vocablo proviene de una obra teatral de George Bernard Shaw, respetado dramaturgo de inicios del siglo anterior, en la cual asegura que los individuos suelen estar de acuerdo con lo que esperan sus jefes de los mismos. Ante lo esperado de pobres productos y pésima conducta incumbe, usualmente, pésima conducta y pésimos productos.

En sentido opuesto, en la mayoría de los casos, cuando se espera una manifestación de alta calidad humana, se realiza un sacrificio provechoso por lograr los elevados rangos de excelencia que se le atribuyen a una persona o agrupación.

Ha culminado el siglo de los capataces, los “capitanes de industria” y los superiores activos, que nunca yerran, en el siglo XIX, presenciamos la democracia del trabajo.

#### ***H. Atributos del clima organizacional***

Martínez (2013) hacen mención, posee estos atributos:

- Es una definición clara y concreta como la conducta.
- Es una estructuración particular de indicaciones contextuales.
- Es posible que sus factores cambian, no obstante, es posible que el clima

continúe como era.

- Posee una implicación de continuidad no continua como la cultura y es posible que cambie de una participación especial.
- Se encuentra establecido por las cualidades, comportamientos, aptitudes y expectativas de individuos y por los contextos sociológicos y culturales de la institución.
- Es un evento racionalmente extrínseco de la persona, es posible que se sienta como un elemento que coopera con su esencia.
- Es un evento racionalmente diferente a la labor y es posible mirar diversos climas en las personas que realizan una labor similar.
- Se basa en las cualidades de la realidad extrínseca como las capta el actor.
- Resulta un poco difícil caracterizarlo con términos, no obstante, es posible que sus frutos se detecten con facilidad.
- Es un elemento decisivo de la conducta, ya que procede acerca de los comportamientos y expectativas.

### ***I. El cambio de la cultura y el clima organizacional***

Chiavenato (2014) señala que la organización es una estructura humana y difícil, con propias cualidades que ha impreso en su cultura y el ambiente intrínseco. Ese grupo de indicadores que es necesario ser observado, estudiado y mejorado de forma continua con el fin de que se produzca motivación y eficiencia. La organización debe estar en constante innovación con el fin de transformar la cultura y clima organizacional, es decir, lo que debe tener.

- Adecuación: mejor dicho, es necesario que la organización tenga la competencia con la finalidad de solucionar las deficiencias y responder con adaptabilidad continua y cambiante del ambiente donde trabaja. Estos deben ser adaptables y poder incluir nuevas acciones, como también ser claro y abiertos a nuevas ideas, que proceda de adentro o de afuera.
- Significado de pertenencia: la organización tiene conocimiento y entiende su pasado y su presente, y cada uno de sus integrantes es necesario que entiendan

y compartan sus propósitos. El desarrollo organización no aspira el alineamiento del trabajador, sino hace intentos con lograr compromiso.

- Una visión concreta del clima: mejor dicho, expectación verdadera y las competencias para educarse, determinar y comprender el clima.
- Adhesión de los miembros: para que la organización este totalmente integrada.

### ***J. Mejora de la calidad del clima organizacional***

Werther, Davis y Guzmán (2014) señalan que la calidad del clima en la organización se establecer por la manera en que el personal aprecie su propia labor en la organización. Aun cuando las personas tienen frutos cambiantes si toman la decisión de prestar sus servicios, los estudios acerca de este tema a largo de los últimos veinte años han demostrado los siguientes aspectos:

Primeramente, con el fin de aumentar a futuro la eficiencia es importante para optimizar la calidad del clima en la organización.

A un corto plazo, es posible que la gestión autocrática alcance ese propósito, inclusive a costa del ambiente laboral en general. No obstante, dichos logros no pueden ser sostenidos a futuro ya que la desmejora del clima organizacional ocasiona que el personal no tenga el ánimo por su labor, contexto que muestra no solamente los niveles superiores de faltas en su trabajo, además el retraso, el desinterés y la despreocupación que son característica de las organizaciones ineficientes. Los trabajadores se alejan de manera psicológica de sus actividades y se dedica a llevar a cabo lo mínimo necesitado.

En segundo lugar, la síntesis de los estudios que buena parte de los individuos piensa que goza del clima organizacional de un elevado grado si colabora al éxito de la organización de manera considerable. A menudo, el simple hecho de llevar a cabo una labor no es suficiente cuando un trabajo se que no considera sus decisiones.

Por consiguiente, los gerentes de la organización y los profesionales de la gestión del talento es necesario juntarse con el fin de concebir un clima en la organización que tenga trate a los individuos como tales y como especialistas

responsables de sus puestos laborales. Si cree una labor específica a una personal, suscita un considerable evento psicológico: las personas alejados y desanimados a menudo producen una réplica similar a las personas que los rodean. Las personas extraordinarias, generosas, tienen metas grandes, a menudo llevan consigo esta cultura a las personas que tienen un bajo nivel de liderazgo.

Si los directores de una organización describan que sus integrantes que deseen cooperan al éxito en grupo y hacen esfuerzo en buscar y emplear técnicas que posibiliten esta cooperación, probablemente es que realicen buenas decisiones, aumento la eficiencia y obtenga un clima organizacional de elevada calidad. Un clave de interés esencial es establecer cuando la satisfacción en el trabajo produce un elevado rendimiento, y cuando en contraste es elevado rendimiento lo orienta a elevados niveles de satisfacción. El motivo que complica establecer cuál elemento establecer en que el vínculo entre el rendimiento y la satisfacción es de esencia circular. Las probabilidades de aumenta el nivel de satisfacción está sujeta de los incentivos y las motivaciones se adapten a las expectativas del personal. Cuando un elevado rendimiento orienta a mejores incentivos y motivaciones, y cuando las ideas del personal son equitativos y viables, elevará el nivel de satisfacción. En otro contexto, una norma inapropiada de motivaciones es posible produce la no satisfacción. En cualquiera de los casos, la satisfacción se transforma en feedback que incide en la misma imagen y el incentivo con el fin de tener un rendimiento elevado. El vínculo general entre rendimiento y satisfacción es un mecanismo continuo, circular, que complica valor los efectos de un factor sobre el otro.

Una de la técnica que mayormente se emplea con el fin de concebir un mejor clima en la organización es la intervención del personal, ello puede obtenerse por medio del empleo sistemático que posibiliten al personal tener un desempeño activo en la decisión que los afecten, como también en vínculo con la organización.

Por medio de estos instrumentos, el personal consigue tener mayor responsabilidad, inclusive, acerca de las decisiones en que han intervenido. No obstante, para alcanzar el éxito, se debe poner en práctica se integre como elemento importante de la doctrina organizacional.

El desafío que confronte hoy en día la jerarquía superior trata en la concepción de una cultura organizacional de elevado rendimiento que efectivamente tenga poder y responsabilidad de los integrantes de la organización. Dicha inclinación a repartir equitativamente el poder se ha propagado en la actualidad.

Si para finalizar se ejecuta en una organización un óptimo sistema de repartición de decisiones y responsabilidades, posiblemente exista un contexto denomina fenómeno de Pigmalión.

#### ***K. La esencia de la motivación en el clima organizacional***

Chiavenato (2015) señala que la motivación de todos los individuos se percibe en el clima de la organización. Las personas se adecuan constantemente a diversos escenarios para dar satisfacción a sus carencias y conserva una estabilidad emocional.

Es posible que ello se establezca como una condición de adecuación, donde no hace la búsqueda sencillamente de establecer las necesidades básicas, sino los mandatos de más nivel. El fracaso, por no complacer las necesidades superiores, ocasiona diversas ineficiencias de adecuación. Como la satisfacción de carencias más elevadas por lo general está sujeta de individuos que se encuentran en puesto de alto rango, es esencial que la gestión entienda la esencia de la apropiación y la no adecuación de las personas.

Una adecuación adecuada refleja una buena salud mental. Los individuos mentalmente sanos poseen estas características:

- Tiene un sentimiento positivo con ellos mismo.
- Tiene un sentimiento positivo con los otros.
- Poseen la competencia de enfrentar por sí solo las pretensiones de la vida.

El entorno se denomina clima organizacional y mantiene una relación en demasía con la motivación de los individuos. Si estos tienen una elevada motivación, el clima en la organización se optimizará y ello relejará en los vínculos satisfactorios, que se describen por conductas de actitud, atención, entre otros.

No obstante, si los individuos poseen una mínima motivación, por motivos de frustración o por demanda de obstáculos para la complacencia de las necesidades, es posible que se deteriore el clima en la organización y puede verse reflejados en la falta de interés, la no satisfacción, entre otros., en ejemplos extremos es posible que se llegue a situaciones de violencia, donde los integrantes se confrontan de forma abierta a la organización, como pasa en las huelgas, paros, entre otros.

La definición del clima en la organización comprende un conjunto de aspectos del ambiente que inciden en la motivación. Hace referencia a las cualidades motivacionales de clima organizacional, mejor dicho, elementos de la organización que inciden en diferente manera en la motivación de los integrantes. De esta manera, el clima en la organización es beneficioso si cumple con las carencias de las personas del personal y su mejora de fuerza. En contraste, no es beneficioso si ocasiona frustración ya que no complace dichas carencias.

## **2.2.2. Variable Dependiente: Relaciones laborales**

### **A. Definiciones**

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que las relaciones laborales son las relaciones entre los empresarios y gerente con los representantes de los empleados.

Bateman y Snell (2009) señalan que las relaciones laborales son los sistemas de relaciones entre trabajadores y administración.

Kotler y Artiles (2007) manifiestan que las reglas (formales o informales) que rigen la interacción entre empleado y empleador.

Blanch, Espuny, Artiles y Durán (2003) establecen que son relaciones que establecen dos personajes esenciales: el contratado para ejecutar una labor (trabajo) y el que requiere de la ejecución de la labor (capital).

Frías (2001) lo define como el grupo de vínculos que se llevan a cabo en el universo laboral, entre individuos personales y en grupos que están enlazados entre ellos por la labor que realizan.

## ***B. Dimensiones de las relaciones laborales***

Griffin y Van Fleet (2016) hacen mención, que son:

### **a. Comprender las diferencias individuales**

Para entender y conocer la función de las habilidades interpersonales en una organización se basa en la relación entre los empleados y organizaciones. Además, es muy útil saber la índole las discrepancias de las personas.

### **b. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos**

Las diferencias de las personas nos permiten comprender a nuestros compañeros y construir relaciones interpersonales óptimas. En el caso de la teoría de motivación nos rinda otra percepción porque los individuos escogen sus conductas.

### **c. Dirigir las conductas**

Uno de los buenos frutos que los gerentes tienen por objeto buscar hace uso efectivo de las capacidades individuales hace referencia a las diferentes conductas del personal en el lugar de trabajo. Un comportamiento de estos hace referencia como el modelo de las actividades de los integrantes de una organización donde inciden de forma directa e indirecta en efectividad de la misma. Un modo de dar explicación de dicha conducta trata en realizar la descripción sus efectos en el desenvolvimiento y la eficiencia, en las inasistencias y la rotación del personal, y en la comunidad de la entidad. Tristemente, los trabajadores del mismo modo pueden observar conductas disfuncionales.

## ***C. Proceso de las relaciones laborales***

Bohlander, Snell y Morris (2018) mencionan que, de manera individual, los empleados pueden ejercer relativamente poco poder en sus relaciones con los empleados. Por supuesto, si creen que no se les tratan con justicia, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales brinda el derecho se planifique y negocie con el jefe colectivamente. Cuando los empleados eligen esta vía, comienza el proceso de vínculos en el trabajo el cual está integrado por una secuencia lógica de cuatro acontecimientos:

- Los empleados quieren tener representación colectiva.
- Los empleados dirigen su solicitud formal con acta de la asamblea de formación del mismo, lo que se acuerda por los integrantes, observado por el abogado y la relación de estos con sus generales de ley.
- Lo antes mencionado es aprobado y se deberá registrar ante el ente competente.
- Si las negociaciones colectivas mejoran el contrato de trabajo, se tomarán en cuenta por encima del mismo.

Las leyes y las normas funcionales inciden en cada una de estas fases y brindan preferencias particulares (o exigen ciertas limitaciones) al personal, directivos y representantes de sindicato.

Cabe señalar que algunos empleados se unen a los sindicatos debido a la cláusula de exclusión que influyen en su trabajo a su afiliación a los grupos de sindicato. En los estados, donde está permitida, la cláusula de exclusión es una disposición de contrato de trabajo que demanda que el trabajador decida sindicalizarse como una condición para lograr su contrato. Sin embargo, aun cuando son obligados a unirse, mucho de ellos aceptan el concepto de sindicalización una vez que se integran como miembro al sindicato. Las tres razones principales por las que los trabajadores deciden someterse a ellos son:

- Carencias monetarias, el disgusto con el sueldo, los beneficios y las condiciones laborales, se consideran los motivos más fuertes para integrar un sindicato. Este punto es reforzado de forma continua por los resultados de los estudios de investigación que han comprobado que los empleados tienen altas expectativas sobre el desempeño de un sindicato con respecto de los temas cotidianos de la negociación colectiva sin que importe si están o no afiliados a él.
- No estar contento con la gestión, los trabajadores pueden preferir sindicalizarse al sentir que las medidas de la entidad sobre ascensos, traspaso, otorgamiento u otra política relacionada con el empleo son gestionadas de forma injusta o torcida. Los empleados citan el favoritismo que muestran los gerentes como uno de los esenciales motivos al sindicato. Esto es cierto en particular cuando el favoritismo se relaciona con ciertas áreas de recursos

humanos como disciplina, promociones, asignaciones laborales y oportunidades de capacitación. Además, cuando los empleadores les niegan la ocasión de involucrarse en las resoluciones que impactan en su bienestar, lo estimulan para que se afilien a un sindicato. Por lo general se cree que una de las razones por las que los gerentes inicien programas de participación de los empleados y empiezan a otorgarles facultades es evitar que se organicen y emprendan un movimiento colectivo.

- Preocupaciones sociales y de liderazgo, los empleados pueden unirse a los sindicatos como un medio para satisfacer sus necesidades de reconocimiento y afiliación social cuando estas son frustradas. Por medio de su sindicato tiene la oportunidad de fraternizar con otros empleados que tienen deseos, intereses, problemas y quejas similares. Estas incertidumbres fluctúan alrededor de la inseguridad laboral, promesas rotas, carencia de independencia y la falta de reconocimiento. A veces los empleados se unen a los sindicatos para beneficiarse del prestigio y valor que les proporcionan pertenecer a la organización que eligen. Además, el sindicato les permite utilizar sus talentos de liderazgo como representante del sindicato y de sus compañeros.

#### ***D. Causas de sindicalización de los empleados***

Snell y Bohlander (2013) mencionan que la mayoría sobre por qué los trabajadores se sindicalizan proviene del estudio de los mismos en el área privada. Estos estudios en su mayoría afirman que los trabajadores realizan esta acción como producto de una carencia monetaria, de un disgusto general con las medidas de la gestión o con la meta de cubrir requerimientos comunitarios y de estatus.

En resumen, los empleados ven el sindicalismo como un medio para lograr resultados que no pueden conseguir actuando de manera individual.

Hay que señalar que algunos empleados se unen a los sindicatos debido a la clausura de exclusión (unión shop) que condiciona el empleo a la filiación a estas. En los estados donde está permitida es una cláusula del contrato de trabajo que requiere que el personal se sindicalice como una condición para ser contratados. Sin embargo, aun cuando son obligados a unirse, muchos

empleados aceptan el concepto de sindicalización una vez que se involucran en el sindicato como miembros.

### ***E. Relaciones con los empleados***

Chiavenato (2013) menciona que las resoluciones fundamentales de los superiores de línea si se moldea un programa de vínculos con los trabajadores tienen que englobar:

- Comunicaciones: la entidad tiene que expresar y fundamentar su pensamiento a los empleados y pedirles recomendaciones e ideas sobre temas laborales. Estas expresiones deben ser mutuas.
- Cooperación: la entidad debe involucrar el proceso resolutivo y la fiscalización de las operaciones con los empleados para lograr que apoyen y se identifiquen.
- Protección: el centro de labores debe impactar en el bienestar de los empleados, desde la perspectiva física y otorgar garantías frente a venganzas o coacciones, desde la perspectiva psicológicas. Los individuos tienen que apreciar su centro de labores como atractivo y seguro.
- Ayuda: la entidad tiene que afrontar las carencias de todos sus empleados, otórgales apoyo. Los individuos tienen que apreciar que la entidad coopera y cubre sus carencias y anhelos.
- Disciplina y conflicto: la entidad debe establecer parámetros para combatir conductas inapropiadas y absolver controversias.

### ***F. Políticas de relaciones laborales***

Chiavenato (2011) menciona la subestructura de conservación de los recursos humanos, del mismo modo hace participe los vínculos fuera de la entidad con las que representan a sus trabajadores, esto es, sindicatos. A estos vínculos denominamos relaciones laborales ya que requieren temas enlazados con el empleo y trabajadores y dado que son negociadas y pactadas con los sindicatos. Dicho de otra manera, estos vínculos se centran en las medidas de la

entidad sobre los sindicatos, adquiridos como representantes, de los deseos, sueños, carencias de los trabajadores. Las relaciones laborales son, en lo profundo, medidas de vínculos de la entidad con sus mismos integrantes, mediante sindicato. En la praxis se centra en una especialización en medida, pues la vieja controversia entre capital y trabajo en una comunidad mutable se soluciona a través de la negociación sabia.

La medida de los vínculos con sindicatos muestra de forma exacta el pensamiento, la cultura y principios adquiridos por la cúspide organizacional y que también está ligada entre otros patrones del entorno, a la influencia de la fase del crecimiento del sindicalismo, al sistema político de la nación y la circunstancia coyuntural monetaria del estado.

Las entidades pueden optar por cuatro medidas de vínculos de este tipo:

a. Política paternalista

Su rasgo significativo es lo sencillo y ágil de la aceptación de reivindicaciones de los empleados, sea por miedo, falta de capacidad o ineptitud en los acuerdos con los superiores en el sindicato. Conforme a la obtención de sus requerimientos los sindicatos generan otros intereses grupales que son expuestos. El sindicato es más íntegro a través del esfuerzo dinámico, esto es, ante carencias cubiertas se genera una más grande, con el anhelo que será cubierta. El otorgarlas genera más costos a la entidad. La perspectiva general de las carencias y anhelos de los empleados se cambia por la ocasionalidad y la prontitud para la resolución los pedidos conforme aparecen. Esa actitud de corto plazo en la resolución de adversidades vuelve frágil a la entidad y genera inseguridad en los superiores ante las continuas y mutables presiones del sindicato.

b. Política autocrática

Su rasgo significativo es la adopción inflexible y de mandatos de la entidad, la misma que se comporta de manera despótica y formalista, al llevar a cabo prestaciones en el marco legal o según sus intereses. Generalmente no responden a solicitudes, lo que genera circunstancias de indisciplina y equipos contrarios a la gestión dentro del sindicato, frente a las derrotas en los intentos del convenio. Los mismos crean una fortaleza negativa acerca del perfil de la entidad y nivel de tensión en los vínculos entre la entidad y sus integrantes. La carencia de

conversaciones daña la gerencia y a los inspectores, los que no tienen el poder para resolver los pedidos y carencias de los empleados, generando disgustos, desobediencia e indisciplina en ellos. los inspectores están subordinados a sus superiores y se vuelven más inflexibles con sus empleados. Esta medida autocrática, al tener un rasgo unilateral e impositivo, no debe durar en un plazo largo ya que crea en los empleados insatisfacción y conductas contrarias a lo establecido en la entidad.

c. Política de reciprocidad

Se centra en la correspondencia entre la entidad y el sindicato. Los pedidos son solucionados, frontal y especialmente, entre los directivos y el sindicato, con un involucramiento de los empleados y los inspectores. El fin es lograr un convenio y dar al sindicato el deber de estar alerta que lo acordado no sean trasgredidos. Este no todo el tiempo respeta los anhelos de los empleados y lo que ellos solicitan de los inspectores, lo que implica que estos queden a merced del sindicato y los inspectores a la coacción de los directivos de la entidad. Evidentemente esta medida no siempre se lleva a cabo, también que recibe la ayuda de los trabajadores e inspectores y crea el recelo de los empleados que pierden la fe en los encargados del sindicato del mismo modo que con los inspectores y los directivos de la entidad.

d. Política participativa

Su rasgo significativo es tener en cuenta que los vínculos en el trabajo requieren del sindicato y los empleados, en un lado y la entidad, directivos e inspectores del otro, generando una valoración vasta y eficiente de cada petición o circunstancia con relación a su aplicación, origen, ocasión, validez y con mayor énfasis su complementación y hallazgo en las otras medidas y fines de la entidad. Se sobreentiende que las resoluciones convenidas y vistas con información determinada, concreta y racional, además de que no se centrara en ideas individuales. Esta medida implica óptimos vínculos con los trabajadores y un clima en la entidad agradable, donde los directivos e inspectores son capacitados por el staff.

## ***G. Administración de las relaciones laborales***

Griffin (2011) menciona que gestionar los vínculos de trabajo relevante en la administración de RR.HH. Pero, casi todas las entidades cuentan con peritos en vínculos laborales dispersados para controlar las tareas lejos de ciertas funciones de RR.HH.

### **a. Formación de los sindicatos**

Se deben dar ciertas situaciones si se desea formalizar un sindicato. Primero, deberán querer formalizarlo, esto es, debe nacer en los trabajadores las ganas y el interés de sacar adelante uno, observando los procedimientos para realizarlo.

También se tendrá que recoger las firmas de los trabajadores que deseen integrar el sindicato, en este caso podría darse en una entidad pluralidad de sindicatos siendo que los acuerdos del mayoritario son los que se aplicaran para la totalidad de los empleados si estas medidas les favorecen.

### **b. Negociaciones colectivas**

El deber de las negociaciones colectivas es pactar un convenio más allá del contrato de trabajo, el mismo se da entre la entidad y el sindicato de trabajadores, buscando siempre el bienestar general. Este convenio resultante de la negociación contiene mejoras referentes al sueldo, horario en sobretiempo, asignaciones familiares, movilidad y refrigerio, ascensos, vacaciones, etc. De no llegar a un acuerdo sobre los mismos, el sindicato puede tomar medidas que estime conveniente, como paros o seguir con su plano de reclamaciones. Usualmente surgen oportunidades donde la gestión de la entidad dialoga con los dirigentes para optar por lo más sano para el clima laboral. Ello es factible que se realice en caso peligren los fines de la entidad y con este, los puestos de los trabajadores.

## ***H. Factores de disciplina en las relaciones laborales***

Chiavenato (2009) menciona que en la disciplina se debe observar diversos determinantes:

- La dificultad de las adversidades, en la magnitud de duración del daño o la

vulneración.

- La constancia y el motivo de la adversidad, que se deben tomar como patrón nuevo o continuidad de cierta transgresión a la disciplina. La misma de forma constante necesita de una reacción disciplinaria más fuerte que una alejada y poco frecuente.
- Los determinantes circunstanciales se dan por la situación de la adversidad.
- El nivel de socialización, se basa en la forma como un trasgresor sabe de las normas y procedimientos de la entidad y su generación. Si se dan reglas ambiguas o ilícitas que no se saben, entonces existe una circunstancia distinta.

### ***I. Importancia de la motivación en las relaciones laborales***

Martínez (2013) menciona que los trabajadores y el desenvolvimiento son dos ejes esenciales en la entidad.

- La Dirección suele aumentar la productividad del empleado y el mismo, vuelca sus esfuerzos a sus carencias propias. Para que la motivación en ellos surta efecto, los deseos individuales y de la entidad deben seguir el mismo curso.
- Si la entidad necesita que sus empleados de todas las categorías, además de estar físicamente en su centro laboral, otorguen su ilusión, su carisma y su ahínco, tiene que lograr complementar los fines de la entidad con los del empleado.
- El empleado intenta cubrir los requerimientos de todo tipo de la entidad, y se identifica con la misma en el grado que este se inmiscuya en sus carencias, no en solo darle un sueldo.
- Si un sujeto no siente interés por sus asignaciones, la tacara de manera rápida, no tendrá ánimos ni volcara toda la concentración que requiere. En cambio, los sujetos involucrados con su labor, realizaran esta con carisma y dinámica.
- Para obtener una óptima motivación en el trabajo debemos apreciar íntegramente los determinantes enlazados con las carencias personales.

## ***J. Relaciones laborales en el sector publico***

Snell y Bohlander (2013) manifiestan que la relación colectiva entre los empleados gubernamentales, locales, estatales ha sido un área de importante actividad para el movimiento sindical desde finales de este siglo.

A medida que los sindicatos y asociaciones de empleados de profesores y empleados estatales han crecido en tamaño y poder político, han demandado los mismos derechos a negociar y a declararse en huelga que tiene los empleados del sector privado.

Aunque los convenios de este tipo en el área privada y la estatal tienen muchas características en común, una serie de factores diferencia a los dos sectores.

## ***K. Comunicaciones internas particulares en las relaciones laborales***

Sánchez (2015) señala que el derecho laboral se encarga de los elementos formales de dichos vínculos, en una familia de derechos y obligaciones que pertenecen a todos los individuos participantes, que están presentes en un acuerdo de voluntades. No obstante, dicho elemento se encuentra condicionado. Las relaciones en el trabajo tienen que ir más allá de las expectativas.

No hay administrador, gerente, o encargado de una organización que tengan interés por el estado malhumorado del trabajador, un ambiente hostil, puesto que solo se percibirá un ambiente donde predominará la no satisfacción y cada uno pierde.

En cambio, es importante tener personal motivado y dispuestos a colaborar, que se encuentren identificados con los objetivos organizacionales.

Diversos instrumentos que emplean con el fin de obtener una comunicación efectiva en la organización. Hay algunos que son populares: condiciones labores apropiadas, métodos equitativos, entre otros. No obstante, también hay tácticas recientes y menos populares; a continuación, se mostrará algunas que ponen en práctica en organizaciones líderes para el personal.

#### a. Plan de acogida

Es un grupo de actividades que tiene por finalidad incorporar inmediata y efectivamente a nuevo personal. Gran cantidad de organizaciones han puesto en práctica y estiman los frutos obtenidos.

Toda organización realizar a sus ajustes, no obstante, cada uno cuanta con táctica de acogida tiene algo en general.

En ocasiones, el plan de acogida se encontrará completo con una manual, y ello contribuirá con el trabajador que posibilita dar consultas con una base escrita para ciertas incertidumbres.

#### b. Buzón de ideas y sugerencias

La meta es proporcionar posibilidad al personal con el fin de que participen con sus ideas para mejor determinado aspecto: optimizar la manera de operar, aumentar la eficiencia, minimizar costes, entre otros.

La empresa investiga y aprecia la idea, y se le resulta buena, la pone en práctica.

Al empleado o el grupo que tuvo la idea se le brinda un incentivo. El tipo de premio es cambiante conforme a la organización.

Existe gran cantidad de organizaciones que han empleado un sistema con frutos muy buenos. En diversas oportunidades lo han hecho a través de una competencia de ideas, en la cual se opta por la mejor opción.

Dicho mecanismo incentiva la intervención puesto que dirige la iniciativa y la creatividad del personal, al mismo tiempo se el incentiva por medio de un mecanismo de valoración e incentivos.

#### c. Encuestas y sondeos

Su finalidad de recolecta las sugerencias de la persona acerca de los elementos vinculados a la labor, el mecanismo de vínculos, entre otros.

Con este instrumento es posible identificar la satisfacción, como también el clima colectivo que vive en la organización, no obstante, es importante que se haga anodinamente con el fin de asegurar la confiabilidad de las réplicas. Tipos de encuestas:

- Acerca de elementos precisos. Como en el caso, de recolectar sugerencias acerca de la concepción de premios de lealtad, identificar la acogida que tendrá un servicio de becas, entre otros.
- Generales. Se reparte a todo el personal.
- Parcial. En el cual intervienen un equipo seleccionado. En este caso, con el fin de que los frutos sean viables, es necesario seleccionar una muestra importante de las áreas a investigar.

### ***L. La relación del trabajo y la ley***

Conferencia Internacional del Trabajo (2006) señala que la relación laboral es una concepción legal a la operación de trabajo en todo el mundo. Ello fue corroborado, especialmente, en los altercados, especialmente, en las disputas acerca los regímenes de subcontratación en la CIT a finales de la década de los 90.

Las investigaciones locales hechas por la OIT, en donde se hicieron reuniones con especiales respecto a temas de protección laboral y acerca de los alcances de la relación laboral.

Además, se muestra diversas normativas internacionales del trabajo; ciertos acuerdos y sugerencias de la OIT se emplean a cada colaborar sin discriminación, en tanto que otros se refieren particularmente solamente a los individuos vinculados por una relación laboral.

Al nivel mundial el contexto prestación de servicios en la relación laboral es un tema muy importante. La coyuntura acerca de la relación laboral es diferente a nivel mundial. Si en un área organizada de la economía comprende una parte restrictiva de la comunidad y existe una elevada tasa de desempleo que dificultan la tarea de dar oportunidades de generar puestos de trabajo, la realidad es diferente. Sin embargo, aunque en dichos casos los remunerados son una parte importante de la fuerza laboral en palabras cuantitativas.

Es posible cada individuo brinde sus servicios con el fin de tener una relación laboral bajo los mandatos de un superior y por un salario o también para tener servicios independientes y por medio de un pago.

Todas esas categorías pertenecen a determinadas que cambia de una nación a otra, en referencia al poder establecer una si la prestación de servicio que se hacer conforme un vínculo laboral o un vínculo comercial.

Con el fin de confirma si hay o no un vínculo laboral se debe orienta por los hechos, y no por el nombre o el medio en que hayan acordado las parte involucradas.

Por tal motivo se dice que hay un vínculo laboral está sujeta si se han cumplido o no las condiciones imparciales, y no de la forma en que ambas partes valoren el vínculo entre estos. Mejor dicho, lo que se considera como un derecho, que en ocasiones se proporción abiertamente en ciertos mecanismos jurídicos locales.

Existe una normatividad que normalmente regula la prestación que obstaculiza, como en frecuente ocasiona que se existan disconformidades al estudiar ejemplos particulares en donde se tenga que establecer si hay una relación laboral. Efectivamente, ello pasa frecuentemente a causa de la diversas de contextos en que se necesite con certeza sobre el Estatuto del personal.

### ***M.Descripción general de las relaciones laborales***

Según Oregon State University (2009) son dos puntos importantes a tratar:

Convenido de negociación colectiva

Un acuerdo de negociación colectiva representa los términos y condiciones de empleo para esos empleados representados por la unidad de negociación. Define tanto los derechos de la gerencia como los de los empleados Representados.

Derechos de gestión

los derechos reservados para la gerencia son a menudo breves, concisos y sin embargo muy poderosos. Dan la administración la autoridad para realizar negocios y dirigir las acciones de los empleados lograr los objetivos comerciales.

## ***N. Puntos a considerar en las relaciones laborales***

Gabrielsson (2016) son:

Resistencia de los empleados

El incumplimiento y violación del contrato psicológico inicia conductas de venganza en el empleado. Vinculando así la resistencia y la mala conducta a la relación laboral. Un incumplimiento percibido del contrato motiva la intención de desviación, también encontraron que un mediador es el autocontrol. Cuanto más control posea el individuo sobre sí mismo, menos actos de desviación real.

Para ayudar a comprender la resistencia de los empleados, la teoría del trabajador de Hodsons resistencia que contiene cuatro agendas de resistencia y formas de resistir dentro de la agenda se presentará. La primera agenda es la de desviar el abuso, cuando un trabajador es tratado mal y en respuesta puede resistir degradando la gestión, creando sistemas de valores alternativos, desahogar la frustración u otros sentimientos reprimidos y el robo. Para poder resistir la necesidad de los trabajadores para emplear un aura de duplicidad donde ambos apoyan a la gerencia y se resisten a ellos y los esfuerzos también necesitan a menudo el apoyo de otros trabajadores. La segunda agenda descrito por Hodson es regular la cantidad e intensidad del trabajo a menudo para hacer exactamente lo suficiente y restringiendo la producción. Creando procedimientos alternativos para hacer el trabajo de una manera que sea menos cobrar impuestos al trabajador, hacerse el tonto o ser solidario entre los trabajadores y si todo lo demás falla por absentismo o salida. La tercera agenda es la de defender la autonomía de la profesión, ya sea controlando el oficio, enorgulleciéndose del trabajo y los conflictos laterales entre grupos en el trabajo. Cuando se trata de autonomía, es importante controlar los niveles de dotación de personal mantenga la carga de trabajo bajo control. La última agenda es la del control del trabajador a través del trabajador, participación donde la dirección intenta controlar a los trabajadores permitiéndoles participar en cómo se debe hacer el trabajo. La respuesta a esto por parte de los trabajadores va desde entusiasmo hasta resistencia y cinismo. La resistencia como parte de la mala conducta y dividir el concepto en cuatro partes en función de la apropiación del tiempo, el trabajo, producto e identidad. El control sobre estos factores determina

cómo podría comportarse un empleado o portarse mal. Las teorías sobre la resistencia aportan conocimientos sobre por qué y cómo la resistencia puede ser utilizado por los empleados en un proceso de adquisición de empleo.

#### Salida de roles y estigmatización

Un aspecto del proceso de compra es lidiar con la salida del rol. El proceso de Salida de rol donde un individuo se desconecta y se desidentifica con un rol anterior en la vida. Siendo comprado puede significar pasar por este proceso en parte o en su totalidad, dependiendo de lo que venga después. Comenzando un nuevo trabajo en una línea de trabajo similar podría significar una salida leve o inexistente del rol. Traspuesta carrera o tal vez permanecer desempleado durante un período de tiempo más largo podría tener un impacto mayor sobre la autoidentidad percibida. Ebaugh describe un proceso de salida de roles en cuatro etapas: Primeras dudas donde el saliente toma conciencia y comienza a dudar de sus compromisos de rol, se sigue buscando alternativas al rol actual. La tercera etapa es el punto de inflexión donde la salida llegar a comprender que el papel actual puede no ser deseable y la comprensión de que hay otras posibilidades y oportunidades. La cuarta etapa es la de la creación del ex-rol donde Ebaugh ha identificado seis áreas en las que el que sale lucha. Señalando que un cambio de rol ha ocurrido al medio ambiente, reaccionando a las reacciones de otras personas ante el cambio, aprendiendo a manejar relaciones íntimas (relevante para ex monjas y transexuales), cambio en sus redes de amigos, cambio en la forma en que el exiter se relaciona con otros ex y personas que todavía son parte de de lo que salió el exiter y finalmente el papel residual en la forma de mantener todavía algunos rastros del papel anterior. Price, Friedland y Vinokur (1998) examinan la investigación sobre la pérdida de empleo y cómo afecta la identidad de uno. Descubrieron que para evitar resultados duraderos de salud mental de una pérdida de trabajo es importante resolver la identidad personal y las consecuencias económicas de la pérdida. Si las consecuencias económicas no se resuelven, como encontrar un nuevo trabajo, factores de estrés secundarios. que producen confusión y angustia continuarán beneficiando a los desempleados y pueden resultar en salud mental. Incluso aceptar un trabajo menos prestigioso puede tener efectos como estigmatización que debe superarse, una forma es buscar una vida más simple, por ejemplo, retirarse y de esa manera hacer frente

a las amenazas a la identidad personal. Otra observación en su trabajo fue que el sentido de dominio y control puede verse afectado si la nueva oportunidad de trabajo es menos seguro.

Continuando con el proceso, el ex necesita encontrar un nuevo rol que en este caso se traduce a un nuevo lugar de trabajo. Ser desempleado es una mancha en el carácter personal y tendrá un efecto en la empleabilidad del ex empleado. Los costos de despido y la relación al estigma en la contratación de nuevos empleados con respecto a su historial laboral. Ellos encontraron que costos de despido más altos significan que los empleadores evitarán contratar personas con un empleo deficiente historias. Esto tendría un efecto en las personas que han sido compradas si se compran es considerado negativo por los empleadores. La cuestión de los costes de despido y esta vez en relación con si las empresas prefieren emplear a empleados que ya tener un empleo. Los autores encontraron que los altos costos de despido generan discriminación en la contratación contra los que están desempleados. Además, y de importancia para este estudio es que aquellos que están desempleados por razones que no se consideran negativas, como la regla de antigüedad o que el contrato terminó y por lo tanto no tuvo costos de despido tuvo más facilidad para encontrar un trabajo. Lo que significa, a la inversa, que aquellos que tuvieron un mal final en su empleo tendrán un tiempo más difícil. El estudio se realizó con datos de los Estados Unidos de América, donde los disparos cunas es relativamente bajo en comparación con Europa y los autores, por lo tanto, argumentan que su investigación tendrá más impacto aquí. Las teorías de la salida de roles y la estigmatización dan herramientas valiosas para comprender las consecuencias de la compra de un empleo.

#### ***O. Los sujetos de la relación de trabajo***

Conferencia Internacional del Trabajo (2006) señala las normas en diferentes países conceptualizan los participantes de vinculo o el contrato laboral y en que en ciertos contexto dicha conceptualización para repetir o determinar las condiciones donde se da la prestación de servicios en la relación laboral.

a. El empleado o colaborador

La expresión “colaborador” es usado a menudo al individuo que presta servicios en una relación laboral, aun cuando también puede entenderse como el colaborador autónomo.

Por el contrario, en naciones en las cuales los conceptos representativos son la normativa, la normativa a menudo expresa que un trabajador labora para un jefe.

En este contexto un concepto se refiere al otro y nadie precisa las palabras precisamente. Por ende, en naciones es más relevante que el derecho indique o elementos que diferencian el contrato el vínculo laboral o reconocen a ambas partes. Es de sorprenderse que en la mayoría de las naciones se puede observar que hay coincidencia en aspectos legales que corresponden a la relación laboral.

De forma independiente a la definición que se emplee, la definición de colaborador está relacionado por un vínculo laboral que debe ser estudiarlo respecto al vínculo laboral tiene que ser estudiado en semejanza con la definición del colaborador independiente o no autónomo.

b. El empleador

Ciertas normas conceptualización al empleador como un individuo que labore al colaborador, o que se utiliza servicios, de forma eventual en relación a un contrato laboral.

Ciertas concepciones del empleador hacen referencia al individuo que firma el contrato con el colaborador, y en este contexto es posible abarcar a individuos que son parte del colaborador.

En distintas naciones, la norma hace referencia especialmente a los agentes del empleador y se determina una diferenciación entre empleador y agentes del empleador.

## 2.3 Definición de términos básicos

### Clima organizacional

El clima organizacional es un grupo de cualidades apreciadas en la entidad, y sus subestructuras, o estas que fijan la conducta de los empleados y que es posible entenderlas de manera que la entidad se relacione con sus integrantes o el ambiente. (Uribe, 2015).

### Relaciones laborales

Estas son los vínculos entre los empresarios y gerente con los representantes de los empleados (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

### Planeación

Hace referencia a la complacencia del personal en referencia a la visión, misión, fines de la empresa, estrategias, medidas, cronogramas y dinero destinado (Louffat, 2012).

### Organización

Hace referencia a la complacencia de los trabajadores referida al prospecto de la entidad, organigrama, instructivos, medidas de la entidad, y elementos de la misma (Louffat, 2012).

### Dirección

Hace referencia a la complacencia de los empleados respecto al liderazgo, incentivos, expresiones, convenios y controversias (Louffat, 2012).

### Control

Hace referencia a la complacencia de los empleados referente a las clases, proceso, medidores y escenarios (Louffat, 2012).

### Proceso de potencial humano

Hace referencia a la satisfacción en relación al modelo organizacional y de puestos, incorporación, clasificación, valoración del desenvolvimiento, preparación, gestión de carrera, y sueldo (Louffat, 2012).

Comprender las diferencias individuales

Se sugiere comenzar a tener el conocimiento de la función y el efecto de las capacidades interpersonales en el puesto laboral es el pilar fundamental en el vínculo entre los individuos y las organizaciones (Griffin y Van Fleet, 2016).

Trabajar con diversidad, equipos y conflictos

Las diferencias de las personas nos permiten comprender a nuestros compañeros y construir relaciones interpersonales óptimas. En el caso de la teoría de motivación nos rinda otra percepción porque los individuos escogen sus conductas (Griffin y Van Fleet, 2016).

Dirigir las conductas

Uno de los buenos frutos que los gerentes tienen por objeto buscar hace uso efectivo de las capacidades individuales hace referencia a las diferentes conductas del personal en el lugar de trabajo. Un comportamiento de estos hace referencia como el modelo de las actividades de los integrantes de una organización donde inciden de forma directa e indirecta en efectividad de la misma (Griffin y Van Fleet, 2016).

## **2.4 Hipótesis de investigación**

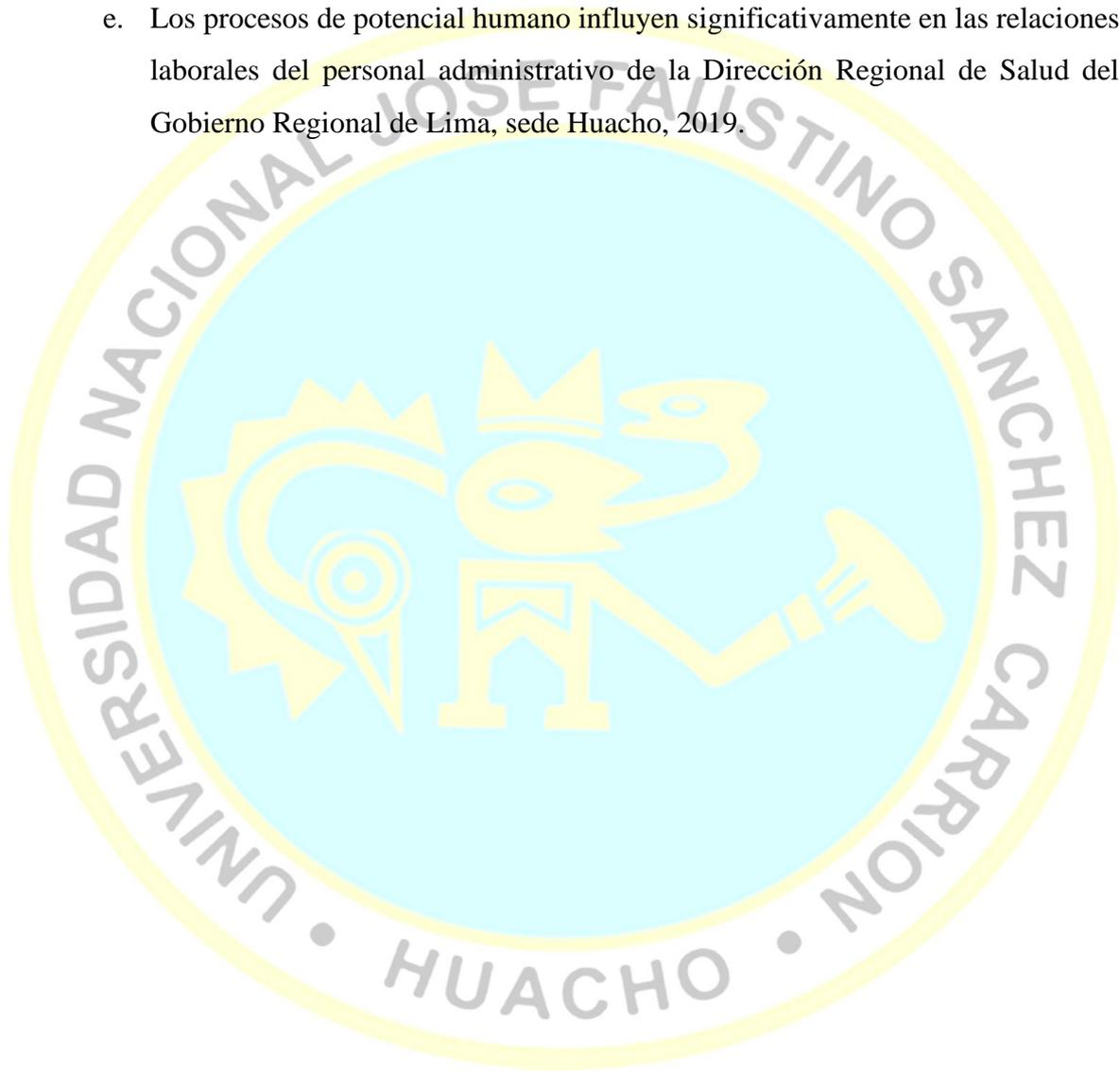
### **2.4.1 Hipótesis general**

El clima organizacional influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a. La planeación influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.
- b. La organización influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

- c. La dirección influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019
- d. El control influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.
- e. Los procesos de potencial humano influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.



## 2.5 Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<i>Planeación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión.</li> <li>- Misión.</li> <li>- Objetivos de la empresa.</li> <li>- Estrategias.</li> <li>- Políticas.</li> <li>- Cronogramas.</li> <li>- Presupuestos.</li> </ul>
	<i>Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo organizacional.</li> <li>- Organigrama.</li> <li>- Manuales.</li> <li>- Condicionantes organizacionales.</li> </ul>
	<i>Dirección</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Conflictos.</li> </ul>
	<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos.</li> <li>- Proceso.</li> <li>- Indicadores.</li> <li>- Momentos.</li> </ul>
	<i>Proceso de potencial humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño organizacional y de puestos.</li> <li>- Reclutamiento.</li> <li>- Selección.</li> <li>- Evaluación de desempeño.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Administración de carrera.</li> <li>- Remuneraciones y compensaciones.</li> </ul>

Fuente: Louffat (2012).

<b>VARIABLES DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>RELACIONALES LABORALES</b>	<i>Comprender las diferencias individuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contrato psicológico.</li> <li>- Engranaje persona – empleo.</li> <li>- La esencia de las diferencias individuales.</li> </ul>
	<i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la diversidad.</li> <li>- Dirigir o liderar los equipos.</li> <li>- Causas del conflicto.</li> <li>- Manejar el conflicto.</li> </ul>
	<i>Dirigir las conductas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducta para el desempeño.</li> <li>- Conducta disfuncional.</li> <li>- Ciudadanía organizacional.</li> </ul>

Fuente: Griffin y Van Fleet (2016).



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada porque se llevará a su aplicación inmediata. El nivel de investigación es explicativo porque se explica la incidencia de las causas en la variable dependiente. La investigación es de diseño no experimental al no estudiarse nuevos efectos. Enfoque cuantitativo al utilizarse elementos numéricos en los resultados y prueba de hipótesis.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población está representada por los 168 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho.

#### 3.2.2 Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Reemplazando:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 168}{0.0025(168 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 117.10$$

La muestra está representada por 117 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

La técnica empleada fue la encuesta. El instrumento empleado fue un cuestionario, el cual ayudó a medir las variables clima organizacional y relaciones laborales.

#### ***Validación del cuestionario***

Se observa que el valor es de 0,811 por lo tanto es válido el cuestionario.

#### ***Confiabilidad del cuestionario***

Se empleó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0,979 siendo el instrumento altamente confiable.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizará el Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados

#### A. Datos generales de los trabajadores administrativos

Tabla 1

*Género de los trabajadores*

	F	P
Válidos Masculino	70	59,8
Válidos Femenino	47	40,2
Total	117	100,0

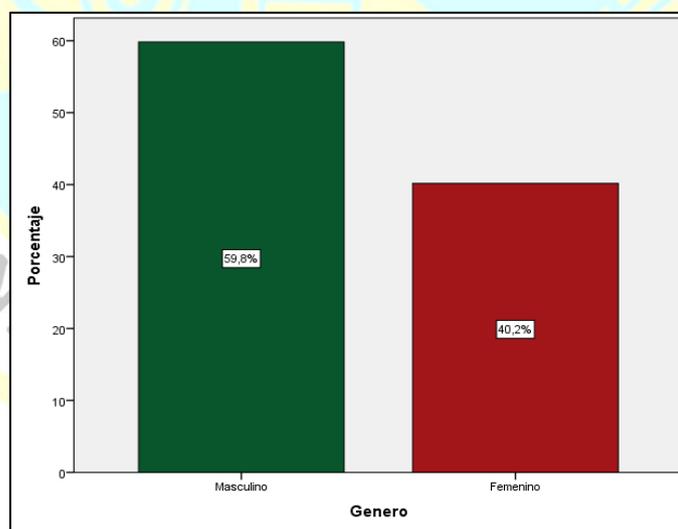


Figura 1. Género de los trabajadores.

Tabla 1, el 59,8% son hombres y el 40,9% son mujeres.

## B. Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

Tabla 2

### Planeación

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
1. ¿Comparte la visión de la dirección?	46	39,3%	5	4,3%	10	8,5%	7	6,0%	49	41,9%
2. ¿Se identifica con la misión de la dirección?	46	39,3%	5	4,3%	0	0,0%	10	8,5%	56	47,9%
3. ¿Está de acuerdo con objetivos que debe cumplir en la dirección?	29	24,8%	21	17,9%	12	10,3%	16	13,7%	39	33,3%
4. ¿Las estrategias que maneja la dirección son las adecuadas?	50	42,7%	6	5,1%	5	4,3%	10	8,5%	46	39,3%
5. ¿Se siente satisfecho con las políticas que maneja la dirección?	28	23,9%	28	23,9%	3	2,6%	15	12,8%	43	36,8%
6. ¿Está conforme con los cronogramas de trabajo que maneja la dirección?	50	42,7%	6	5,1%	13	11,1%	2	1,7%	46	39,3%
7. ¿Son los adecuados los presupuestos que maneja la dirección para las diferentes actividades que se realiza?	57	48,7%	5	4,3%	20	17,1%	0	0,0%	35	29,9%

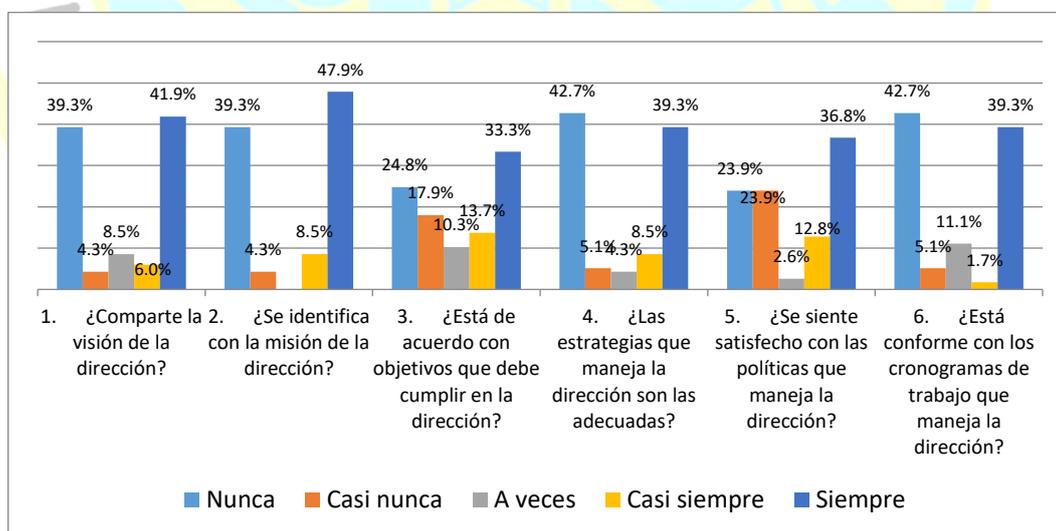


Figura 2. Planeación.

Tabla 2, el 43,6% mencionó que no comparte la visión de la dirección, asimismo mencionaron que no se identifica con la misión de la dirección, el 42,7% mencionó que no están de acuerdo con objetivos que debe cumplir en la dirección, el 47,8% mencionaron que

las estrategias que maneja la dirección no son las adecuadas asimismo mencionaron que no se siente satisfecho con las políticas que maneja la dirección.

Tabla 3  
*Organización*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
8. ¿La dirección cuenta un adecuado modelo organizacional?	6	5,1%	0	0,0%	15	12,8%	38	32,5%	58	49,6%
9. ¿Se siente satisfecho con el organigrama de la dirección?	20	17,1%	27	23,1%	30	25,6%	24	20,5%	16	13,7%
10. ¿Se siente satisfecho con los manuales con los que cuenta la dirección?	16	13,7%	34	29,1%	30	25,6%	26	22,2%	11	9,4%
11. ¿La dirección le ofrece buenas condiciones organizacionales?	43	36,8%	10	8,5%	44	37,6%	14	12,0%	6	5,1%

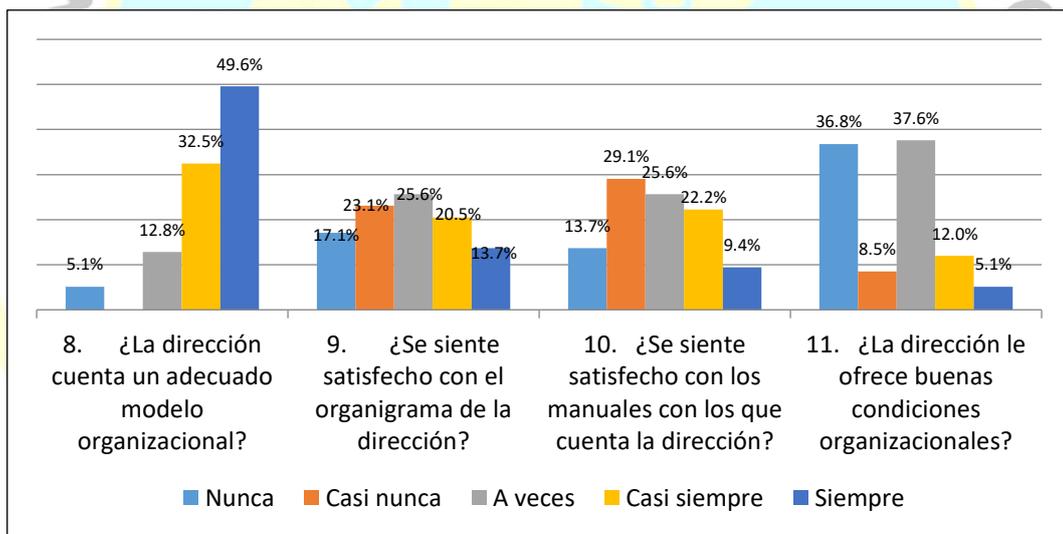


Figura 3. Organización.

Tabla 3, el 40,2% mencionó que no se sienten satisfechos con el organigrama de la dirección, el 42,8% mencionó que, respecto a los manuales, no están satisfechos y el 45,3% mencionó que la dirección no le ofrece buenas condiciones organizacionales.

Tabla 4  
Dirección

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
12. ¿Se siente satisfecho con el liderazgo de los jefes dentro de la dirección?	39	33,3%	21	17,9%	45	38,5%	6	5,1%	6	5,1%
13. ¿Su jefe tiene la capacidad de motivar a sus trabajadores?	33	28,2%	22	18,8%	21	17,9%	19	16,2%	22	18,8%
14. ¿Existe una buena comunicación dentro de la dirección?	45	38,5%	3	2,6%	43	36,8%	20	17,1%	6	5,1%
15. ¿Se siente satisfecho con la manera en que la dirección negocia con usted (ya sea para ascensos, solicitar vacaciones, capacitaciones, etc.)?	52	44,4%	12	10,3%	17	14,5%	24	20,5%	12	10,3%
16. ¿Dentro de la dirección, se manejan los conflictos de manera justa?	18	15,4%	13	11,1%	33	28,2%	36	30,8%	17	14,5%

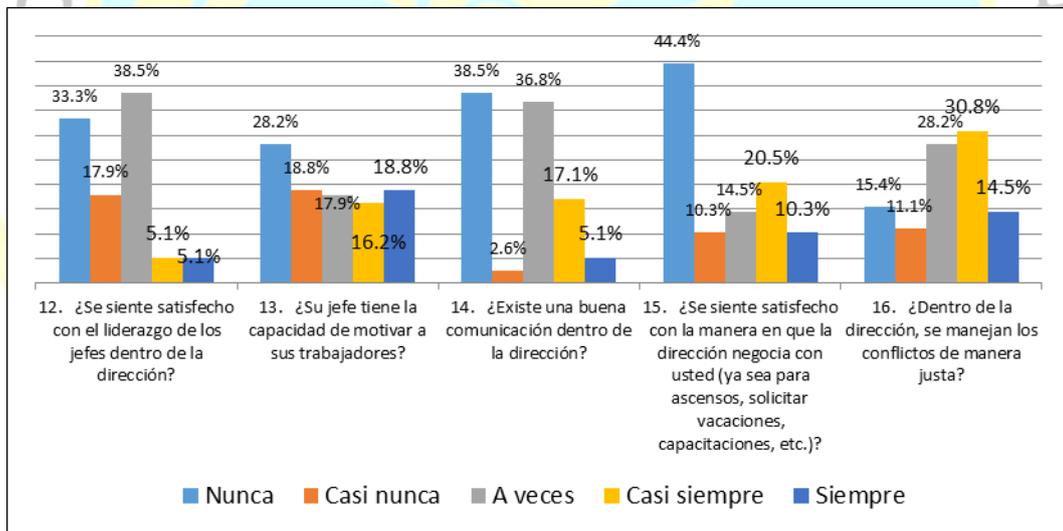


Figura 4. Dirección.

Tabla 4, el 51,2% mencionó no están satisfechos con el tema de liderazgo, el 47% mencionó que el jefe no tiene la capacidad de motivar a sus trabajadores, el 41,1% mencionó que no existe una buena comunicación dentro de la dirección, el 54,7% mencionó que no están satisfechos con como la dirección viene negociando con su persona, y el 26,5% mencionó que, dentro de la dirección, no se manejan los conflictos de manera justa.

Tabla 5  
Control

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
17. ¿La dirección desarrolla un adecuado tipo de control hacia sus trabajadores?	19	16,2%	17	14,5%	22	18,8%	43	36,8%	16	13,7%
18. ¿Se siente satisfecho con el proceso de control que tiene la dirección hacia sus trabajadores?	53	45,3%	12	10,3%	17	14,5%	25	21,4%	10	8,5%
19. ¿Se siente satisfecho con los indicadores que toma la dirección para evaluar a sus trabajadores?	46	39,3%	5	4,3%	11	9,4%	9	7,7%	46	39,3%
20. ¿Se siente satisfecho con los momentos que la dirección elige para evaluar a sus trabajadores?	45	38,5%	5	4,3%	0	0,0%	10	8,5%	57	48,7%

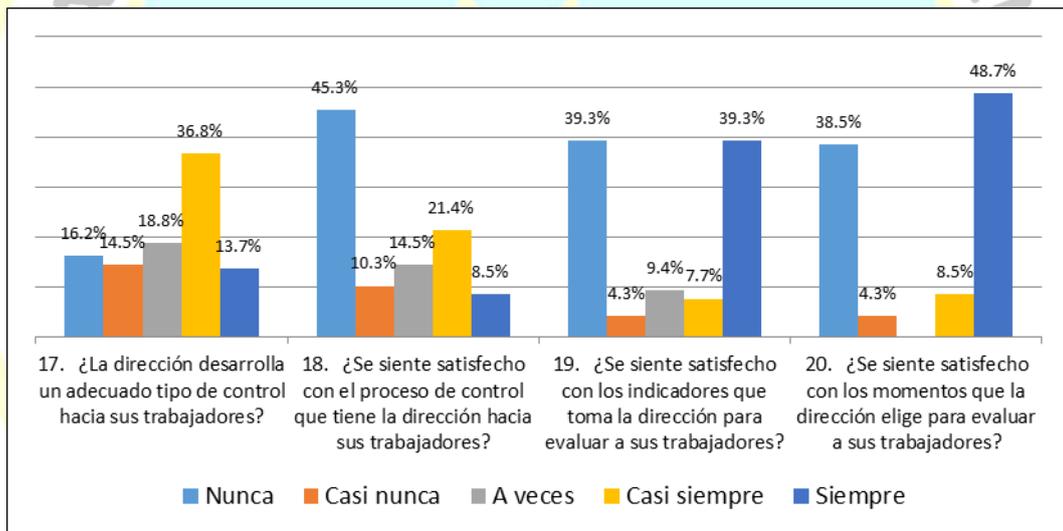


Figura 5. Control.

Tabla 5, el 55,6% mencionó que no están satisfechos con el proceso de control, el 43,6% mencionó que no están satisfechos con los indicadores de evaluación y el 42,8% mencionó que no están satisfechos con los momentos de evaluación.

Tabla 6

Proceso de potencial humano

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
21. ¿Es el adecuado el diseño organizacional con el que cuenta la dirección?	22	18,8%	22	18,8%	14	12,0%	25	21,4%	34	29,1%
22. ¿Es adecuado el proceso de reclutamiento de personal que maneja la dirección?	40	34,2%	6	5,1%	8	6,8%	17	14,5%	46	39,3%
23. ¿Es adecuado el proceso de selección de personal que maneja la dirección?	24	20,5%	26	22,2%	5	4,3%	25	21,4%	37	31,6%
24. ¿Es adecuada la evaluación de desempeño que maneja la dirección hacia su personal?	44	37,6%	6	5,1%	17	14,5%	8	6,8%	42	35,9%
25. ¿Son efectivas las capacitaciones que brinda la dirección?	52	44,4%	6	5,1%	24	20,5%	5	4,3%	30	25,6%
26. ¿Se siente satisfecho con la carrera que está realizando dentro de la dirección?	1	,9%	0	0,0%	15	12,8%	41	35,0%	60	51,3%
27. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe de la dirección?	14	12,0%	27	23,1%	32	27,4%	28	23,9%	16	13,7%

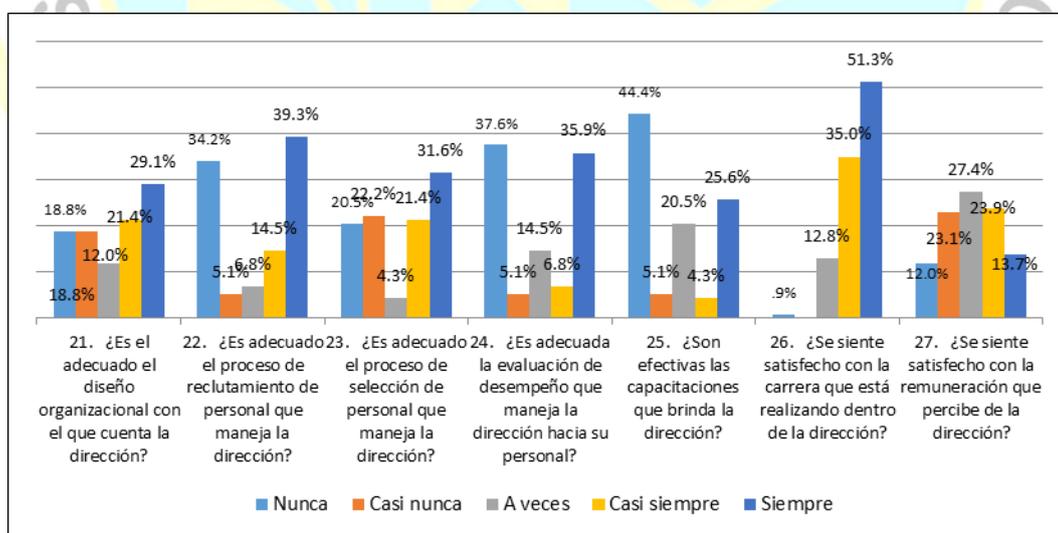


Figura 6. Proceso de potencial humano.

Tabla 6, el 39,3% mencionó que no es adecuado el proceso de reclutamiento de personal que maneja la dirección, el 42,7% mencionó que no es adecuado el proceso de selección de personal que maneja la dirección, asimismo mencionaron que no es adecuada la evaluación

de desempeño que maneja la dirección hacia su personal y el 49,5% mencionaron que no son efectivas las capacitaciones que brinda la dirección.

### C. Análisis descriptivo de la variable relaciones laborales

Tabla 7

*Comprender las diferencias individuales*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
28. ¿Cumples con tus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo?	1	.9%	0	0,0%	30	25,6%	33	28,2%	53	45,3%
29. ¿Haces que tus compañeros de trabajo se sientan cómodos con su empleo?	10	8,5%	38	32,5%	29	24,8%	24	20,5%	16	13,7%
30. ¿Te relacionas con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.?	7	6,0%	44	37,6%	31	26,5%	24	20,5%	11	9,4%

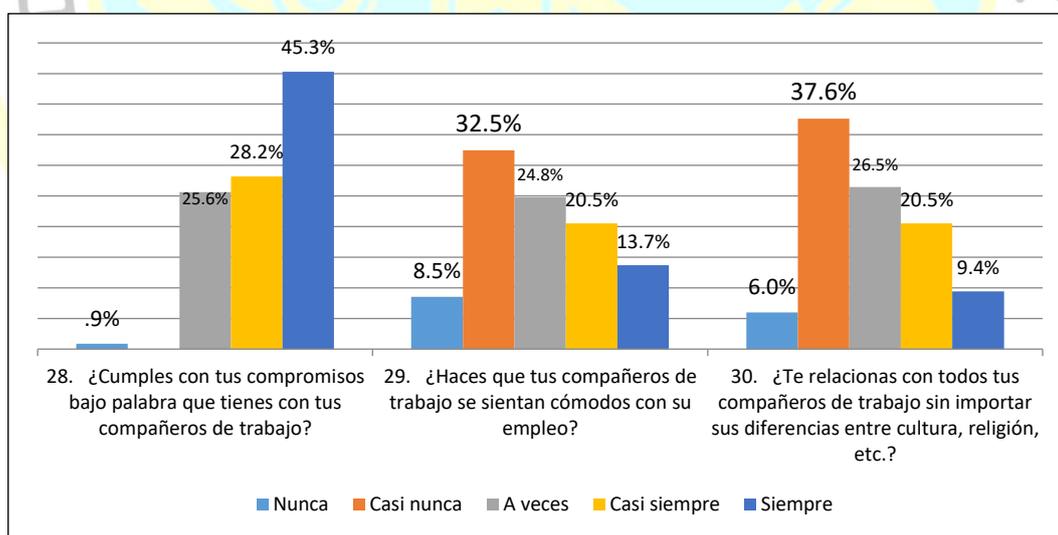


Figura 7. Comprender las diferencias individuales.

Tabla 7, el 41% mencionan que no hacen que sus compañeros de trabajo no se sientan cómodos con su empleo y el 43,6% mencionaron que no se relacionan sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.

Tabla 8  
*Trabajar con diversidad, equipos y conflictos*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
31. ¿Consideras importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos?	38	32,5%	0	0,0%	8	6,8%	4	3,4%	67	57,3%
32. ¿Tienes la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo?	38	32,5%	2	1,7%	2	1,7%	10	8,5%	65	55,6%
33. ¿Tienes la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo?	23	19,7%	24	20,5%	10	8,5%	11	9,4%	49	41,9%
34. ¿Tienes la habilidad de manejar los conflictos?	37	31,6%	7	6,0%	7	6,0%	6	5,1%	60	51,3%

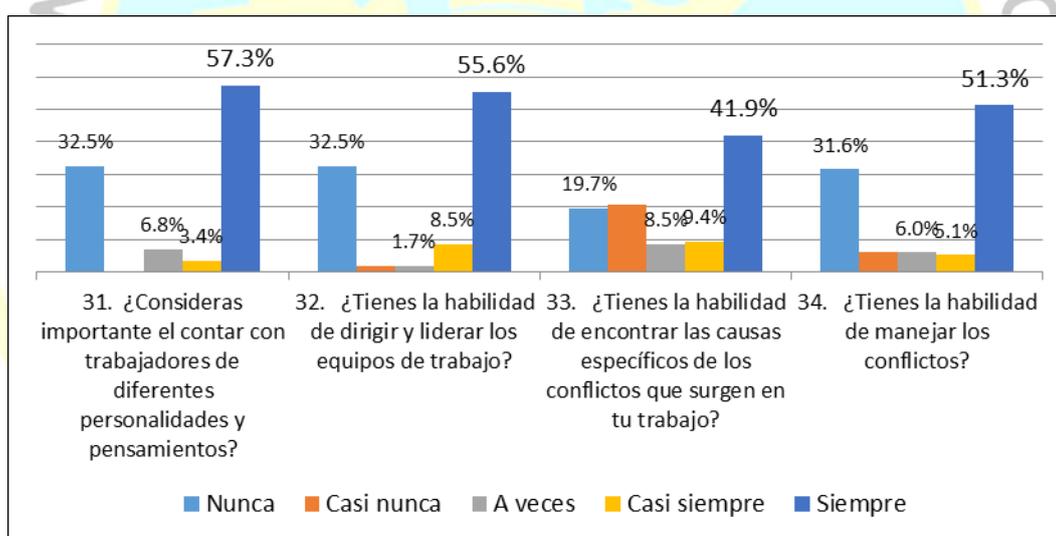


Figura 8. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos.

Tabla 8, el 32,5% mencionó que el 32,5% mencionaron que no es se considera indispensable el contar con personas de diversos pensamientos y personalidades, en cuanto al 34,2% mencionaron que no se tiene la capacidad para liderar o dirigir equipos, el 40,2% mencionó que no cuentan con la habilidad de dar con las causas de conflictos y el 37,6% mencionó que no tienen la habilidad de manejar los conflictos.

Tabla 9  
Dirigir las conductas

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
35. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral?	60	51,3%	4	3,4%	0	0,0%	5	4,3%	48	41,0%
36. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional?	41	35,0%	20	17,1%	12	10,3%	16	13,7%	28	23,9%
37. ¿Realizas actividades que exceden de los requerimientos formales de tu puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización?	62	53,0%	5	4,3%	6	5,1%	9	7,7%	35	29,9%

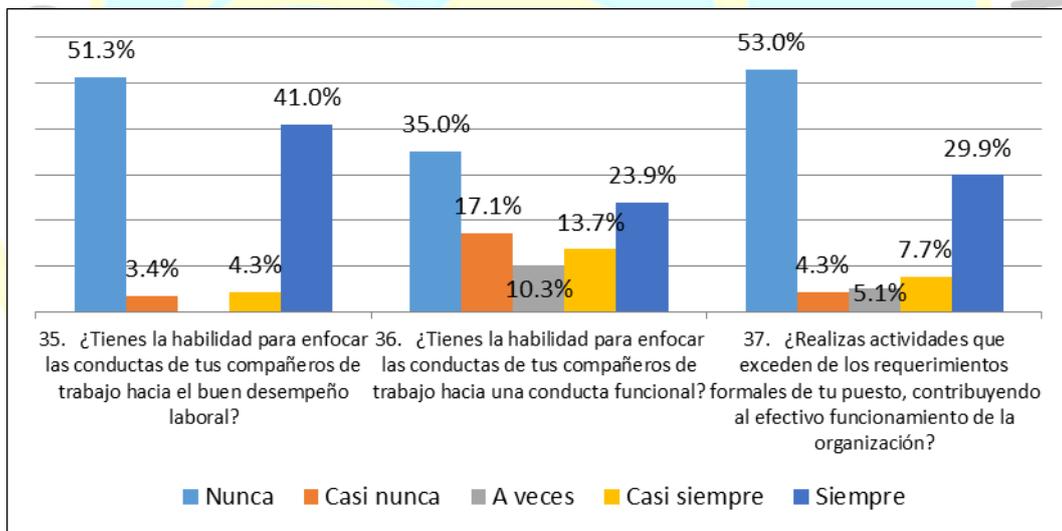


Figura 9. Dirigir las conductas.

Tabla 9, el 54,7% mencionó que no tienen la habilidad de influir en sus compañeros para mejorar su desempeño, el 52,1% mencionó que no tienen la habilidad de influir para formar una conducta funcional y el 57,3% mencionaron que no realizan actividades fuera de su horario formal.

#### D. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad empleada fue Kolmogorov – Smirnov. Por lo expuesto en la Tabla 10, la prueba de relación empleada es la de Rho Spearman.

Tabla 10

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
CLIMA ORGANIZACIONAL	,228	117	,000
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN	,255	117	,000
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN	,128	117	,000
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	,127	117	,000
DIMENSIÓN: CONTROL	,115	117	,001
DIMENSIÓN: PROCESO DE POTENCIAL HUMANO	,268	117	,000
RELACIONES LABORALES	,125	117	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis General

El clima organizacional influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

Tabla 11

*Correlación de Rho de Spearman entre el clima organizacional y las relaciones laborales*

			Clima organizacional	Relaciones laborales
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 11, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,513$ ), se concluye efectivamente que el clima organizacional influye significativamente en las relaciones laborales.

## Hipótesis específica 1

La planeación influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

Tabla 12

*Correlación de Rho de Spearman entre la planeación y las relaciones laborales*

		Dimensión: planeación	Relaciones laborales	
Rho de Spearman	Dimensión: planeación	Coefficiente de correlación	1,000	,563**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,563**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 12, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,563$ ), se concluye que efectivamente la planeación influye significativamente en las relaciones laborales.

## Hipótesis específica 2

La organización influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

Tabla 13

*Correlación de Rho de Spearman entre la organización y las relaciones laborales*

			Dimensión: organización	Relaciones laborales
Rho de Spearman	Dimensión: organización	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 13, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,602$ ), se concluye que efectivamente la organización influye significativamente en las relaciones laborales.

### Hipótesis específica 3

La dirección influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

Tabla 14

*Correlación de Rho de Spearman entre la dirección y las relaciones laborales*

			Dimensión: dirección	Relaciones laborales
Rho de Spearman	Dimensión: dirección	Coefficiente de correlación	1,000	,603**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,603**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 14, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,603$ ), por lo que se concluye que efectivamente la dirección influye significativamente en las relaciones laborales.

#### Hipótesis específica 4

El control influye significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

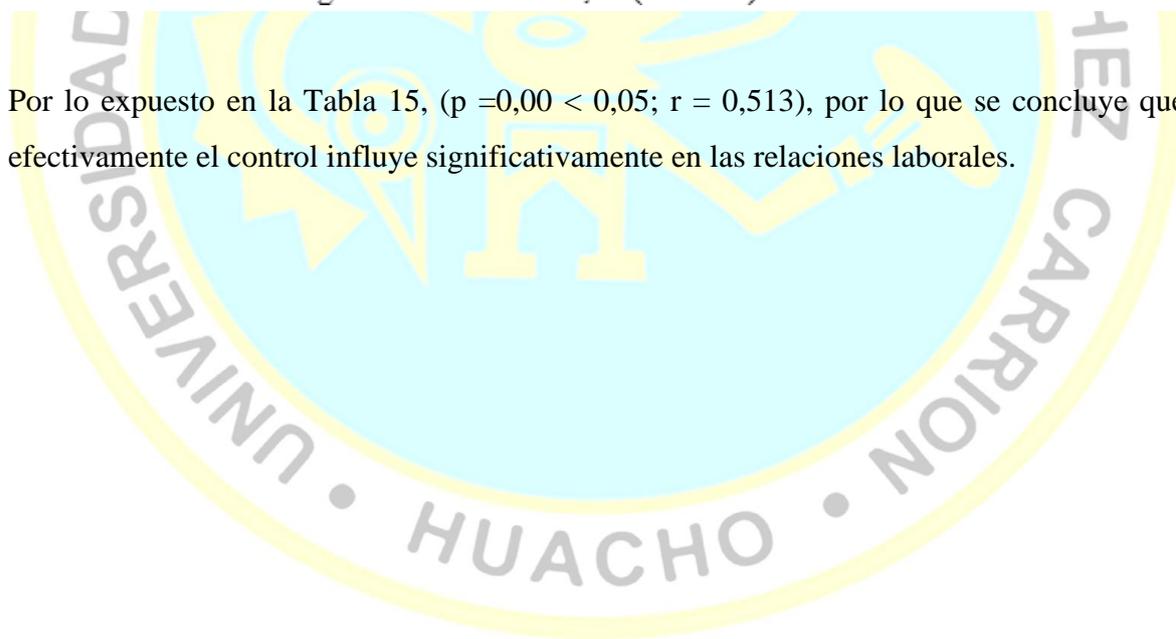
Tabla 15

*Correlación de Rho de Spearman entre la dirección y las relaciones laborales*

			Dimensión: control	Relaciones laborales
Rho de Spearman	Dimensión: control	Coefficiente de correlación	1,000	,513**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,513**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 15, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,513$ ), por lo que se concluye que efectivamente el control influye significativamente en las relaciones laborales.



## Hipótesis específica 5

Los procesos de potencial humano influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

Tabla 16

*Correlación de Rho de Spearman entre el proceso de potencial humano y las relaciones laborales*

			Dimensión: proceso de potencial humano	Relaciones laborales
Rho de Spearman	Dimensión: proceso de potencial humano	Coefficiente de correlación	1,000	,481**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,481**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 16, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,481$ ), se concluye que efectivamente los procesos de potencial humano influyen significativamente en las relaciones laborales.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Respecto a la hipótesis la primera hipótesis general: El clima organizacional influye en las relaciones laborales, el grado de correlación fue positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,616$ ). Resultados vinculados con los de Zans (2017) quien concluyó que existe una incidencia positiva entre el clima organizacional y el desempeño.

Respecto a la hipótesis específica 1: La planeación influye en las relaciones laborales, el grado de correlación fue positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,563$ ). Resultados vinculados con los de Chacón (2015) donde concluyó que el clima organizacional es favorable en general cuando se cumplen con las labores planificadas en sus proyectos.

Respecto a la hipótesis específica 2: La organización influye en las relaciones laborales, el grado de correlación fue positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,602$ ). Resultados vinculados con los de Rodríguez (2017) quien concluyó que el clima organizacional favorece un mejor desempeño en el trabajo manteniéndose buenas relaciones entre los trabajadores.

Respecto a la hipótesis específica 3: La dirección influye en las relaciones laborales, el grado de correlación fue positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,602$ ). Resultados vinculados con los de Bolaños (2013) concluyó que la comunicación, siendo un aspecto fundamental en la dirección, al presentarse deficiencias no favorece a las buenas relaciones ni cohesión social.

Respecto a la hipótesis específica 4: El control influye en las relaciones laborales, el grado de correlación fue positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,513$ ). Resultados vinculados con los de Blas (2017) quien concluyó que las

dimensiones como el conflicto e higiene y seguridad laboral al no ser controladas afectan en las personas en el trabajo.

Respecto a la hipótesis específica 5: Los procesos de potencial humano influye en las relaciones laborales, el grado de correlación fue positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,481$ ). Resultados vinculados con los de Alarcón (2017) donde concluyó que existe relación directa sobre el trabajo realizado del personal.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,563$ ), por lo que se concluye que la planeación influye en las relaciones laborales. Es decir, a medida que las estrategias que maneja la dirección sea adecuada, mejorará el cumplimiento de los compromisos que tienen con sus compañeros de trabajo.

Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,602$ ), por lo que se concluye que la organización influye en las relaciones laborales. Es decir, a medida que la dirección ofrece buenas condiciones organizacionales, mejorará la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en el trabajo.

Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,603$ ), por lo que se concluye que la dirección influye en las relaciones laborales. Es decir, que a medida que exista una buena comunicación dentro de la dirección, mejorará su habilidad de manejar los conflictos.

Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,513$ ), por lo que se concluye que el control influye en las relaciones laborales. Es decir, que a medida que aumente la satisfacción con los momentos que la dirección elige para evaluar a sus trabajadores, mejorará su habilidad para enfocar las conductas de sus compañeros de trabajo hacia las buenas relaciones en el trabajo.

Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,481$ ), por lo que se concluye que los procesos de potencial humano influyen en las relaciones laborales. Es decir, que a medida que sea adecuada la evaluación de desempeño que maneja la dirección hacia su personal, mejorará el funcionamiento de la institución.

Por lo expuesto:

Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,616$ ), por lo que se concluye que el clima organizacional influye en las relaciones laborales del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019.

## 6.2 Recomendaciones

- Implementar un programa de mejora a las estrategias que maneja la dirección con el objetivo de llevar al eficiente cumplimiento de los compromisos que tienen con sus compañeros de trabajo.
- Mejorar las condiciones organizacionales con el fin de afianzar las habilidades del personal para encontrar las principales causas de los conflictos que aparecen en el lugar de trabajo.
- Fomentar la relación de reciprocidad para afianzar la buena comunicación dentro de la dirección y el manejo de conflictos en equipo.
- Realizar los monitoreos que la dirección elige para evaluar a sus trabajadores en momentos adecuados para elevar la capacidad de enfocar los comportamientos de sus colegas en dirección un rendimiento laboral positivo.
- Fortalecer los factores que participan en la adecuada la evaluación de desempeño que maneja la dirección hacia su personal.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Bateman , T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México : Mc Graw Hill .
- Bohlander , G., Snell, S. y Morris , S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17 ed.). México : Cengage Learning .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Griffin , R. (2011). *Administración.* México : Cengage Learning .
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo.* México: Cengage Learning.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning .
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores.* España: Díaz de Santos.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en casos latinoamericanos.* México : Alfaomega .
- Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente.* España: Editex.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F., México: Manual moderno.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México : Mc Graw Hill .

## 7.2 Fuentes electrónicas

Alarcón , A. (2017). *Influencia de las relaciones laborales sobre el desempeño de los servidores de la Tercera Fiscalía Provincial Penal Corporativa del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Arequipa, 2016*. Tesis , Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Recuperado el 30 de enero de 2019, de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/7130/8H.1592.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blanch, J., Espuny, M., Artiles , A. y Durán , C. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA34&dq=relaciones+laborales+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1y6jzJbgAhWtmeAKHbJPBh0Q6AEILjAB#v=onepage&q=relaciones%20laborales%20definicion&f=false>

Blas, Y. (2017). *Relaciones laborales en el área de portabilidad de la Empresa Atento, Trujillo, 2017*. Tesis , Universidad César Vallejo , Trujillo, Perú. Recuperado el 30 de enero de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11536/blas\\_ly.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11536/blas_ly.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bolaños, A. (2013). *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicológico*. Tesis, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1322/TESIS%20LIDERAZGO%20Y%20RELACIONES%20SOCIALES.pdf?sequence=1>

Chacon, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Zacapa, Guatemala. Recuperado el 30 de enero de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Chiang, M. y Nuñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=Relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacci%C3%B3n+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCkPeJt5bgAhWNrVvKKhfEOAUgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Relaciones%20entre%20el%20clima%20organiz](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=Relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacci%C3%B3n+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCkPeJt5bgAhWNrVvKKhfEOAUgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Relaciones%20entre%20el%20clima%20organiz)

Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago de Chile: Editores independientes. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=2LIgAqUum6MC&pg=PA27&dq=relaciones+laborales+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1y6jozJbgAhWtmeAKHbJPBh0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=relaciones%20laborales%20definicion&f=false>

Köhler, H. y Artiles, A. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales* (2 ed.). Madrid: Delta publicaciones. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=Chcdg\\_iZzGIC&printsec=frontcover&dq=relaciones+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_6fq7yZbgAhXsSt8KHVP7BgYQ6AEIMzAC#v=onepage&q=relaciones%20laborales&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Chcdg_iZzGIC&printsec=frontcover&dq=relaciones+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_6fq7yZbgAhXsSt8KHVP7BgYQ6AEIMzAC#v=onepage&q=relaciones%20laborales&f=false)

Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA32&dq=clima+organizacional+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjywcDO05bgAhUohuAKHShPD7sQ6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional%20definicion&f=false>

Rodríguez, C. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sanchez Carrión - 2016*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado el 30 de enero de 2019, de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10631/rodriguezcorales\\_cinthy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10631/rodriguezcorales_cinthy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 30 de enero de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>



## ANEXOS

### CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene fines académicos, se solicita respuesta según lo indicado. Gracias.

a. Género

Masculino	
Femenino	

#### I. Instrucciones

En los siguientes cuadros rellenar según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de clasificación mostrada a continuación:

SIEMPRE	S
CASI SIEMPRE	CS
A VECES	AV
CASI NUNCA	CN
NUNCA	N

#### VARIABLE I.: CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>DIMENSIÓN: PLANEACIÓN</b>	
1. ¿Comparte la visión de la dirección?	
2. ¿Se identifica con la misión de la dirección?	
3. ¿Está de acuerdo con objetivos que debe cumplir en la dirección?	
4. ¿Las estrategias que maneja la dirección son las adecuadas?	
5. ¿Se siente satisfecho con las políticas que maneja la dirección?	
6. ¿Está conforme con los cronogramas de trabajo que maneja la dirección?	
7. ¿Son los adecuados los presupuestos que maneja la dirección para las diferentes actividades que se realiza?	

<b>DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN</b>	
8. ¿La dirección cuenta un adecuado modelo organizacional?	
9. ¿Se siente satisfecho con el organigrama de la dirección?	
10. ¿Se siente satisfecho con los manuales con los que cuenta la dirección?	
11. ¿La dirección le ofrece buenas condiciones organizacionales?	

<b>DIMENSIÓN: DIRECCIÓN</b>	
12. ¿Se siente satisfecho con el liderazgo de los jefes dentro de la dirección?	
13. ¿Su jefe tiene la capacidad de motivar a sus trabajadores?	
14. ¿Existe una buena comunicación dentro de la dirección?	
15. ¿Se siente satisfecho con la manera en que la dirección negocia con usted (ya sea para ascensos, solicitar vacaciones, capacitaciones, etc.)?	
16. ¿Dentro de la dirección, se manejan los conflictos de manera justa?	

<b>DIMENSIÓN: CONTROL</b>	
17. ¿La dirección desarrolla un adecuado tipo de control hacia sus trabajadores?	
18. ¿Se siente satisfecho con el proceso de control que tiene la dirección hacia sus trabajadores?	
19. ¿Se siente satisfecho con los indicadores que toma la dirección para evaluar a sus trabajadores?	
20. ¿Se siente satisfecho con los momentos que la dirección elige para evaluar a sus trabajadores?	

<b>DIMENSIÓN: PROCESO DE POTENCIAL HUMANO</b>	
21. ¿Es el adecuado el diseño organizacional con el que cuenta la dirección?	
22. ¿Es adecuado el proceso de reclutamiento de personal que maneja la dirección?	
23. ¿Es adecuado el proceso de selección de personal que maneja la dirección?	
24. ¿Es adecuada la evaluación de desempeño que maneja la dirección hacia su personal?	
25. ¿Son efectivas las capacitaciones que brinda la dirección?	
26. ¿Se siente satisfecho con la carrera que está realizando dentro de la dirección?	
27. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe de la dirección?	

## VARIBLE D.: RELACIONES LABORALES

<b>DIMENSIÓN: COMPRENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES</b>	
28. ¿Cumples con tus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo?	
29. ¿Haces que tus compañeros de trabajo se sientan cómodos con su empleo?	
30. ¿Te relacionas con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.?	
<b>DIMENSIÓN: TRABAJAR CON DIVERSIDAD, EQUIPOS Y CONFLICTOS</b>	
31. ¿Consideras importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos?	
32. ¿Tienes la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo?	
33. ¿Tienes la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo?	
34. ¿Tienes la habilidad de manejar los conflictos?	
<b>DIMENSIÓN: DIRIGIR LAS CONDUCTAS</b>	
35. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral?	
36. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional?	
37. ¿Realizas actividades que exceden de los requerimientos formales de tu puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización?	

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]

**ASESOR**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]

**SECRETARIO**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]

**VOCAL**