



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Análisis de Competitividad Laboral del Personal de la Oficina de Recursos Humanos
en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública.**

AUTOR:

Bach. Carlos Eduardo Kong Castro (ORCID: 0000-0002-4493-8848).

ASESORA:

Dra. Jessica Paola Palacios Garay (ORCID: 0000-0002-2315-1683).

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Modernización de la Gestión Pública.**

Lima – Perú.

2019

Dedicatoria:

A todos los integrantes de mi familia.

Agradecimiento:

Agradezco el acompañamiento de la Dra. Jessica Palacios, la oportunidad de la Municipalidad Provincial de Huaral y a Grupo Excellentia por concederme los permisos necesarios para cumplir con este proceso.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
II. Método	16
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Escenario de estudio	16
2.3. Participantes	17
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	18
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de información	19
2.7. Aspectos éticos	20
III. Resultados	21
IV. Discusión	26
V. Conclusiones	30
VI. Recomendaciones	31
VII. Referencias	32

Anexos

Anexo 1:	Matriz de categorización	33
Anexo 2:	Instrumentos de recolección de datos	34
Anexo 3:	Matriz de triangulación de datos	35
Anexo 4:	Consentimiento informado	36
Anexo 5:	Organizador de la fisonomía grupal	37

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Códigos y características de la muestra del estudio	17

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Organizador de la fisonomía grupal	24

Resumen

La presente investigación relata la realidad desventurada de la Municipalidad Provincial de Huaral, donde se encuentra los doce trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos en el periodo del 2019.

Tras una investigación de enfoque cualitativa con una metodología denominada fenomenológica hermenéutica, se logra identificar cual es el adecuado procedimiento para la medición del rendimiento laboral en dicha oficina. Diversos autores han hablado acerca del funcionamiento y tratamiento del recurso humano, ya que es considerado mundialmente como la pieza clave de la administración pública como privada.

Los resultados demuestran que el personal de la oficina de recursos humanos no se encuentra preparado para desarrollar las funciones que le competen al puesto en que representan, requieren una reingeniería en la organización de designación de puestos, punto clave del problema; dentro de la Municipalidad de Huaral, la colocación de puestos va más allá de las capacidades y habilidades del postulante sino que depende de cuantos contactos tiene o no dentro de la entidad.

Palabras claves: recursos humanos, rendimiento, competitividad laboral.

Abstract

The present investigation recounts the unfortunate reality of the Provincial Municipality of Huaral, where the twelve workers of the Human Resources Office are located in the period of 2019.

After a qualitative approach investigation with a methodology called hermeneutical phenomenology, it is possible to identify the appropriate procedure for measuring work performance in said office. Several authors have talked about the operation and treatment of human resources, since it is considered worldwide as the key piece of public administration as private.

The results show that the personnel of the human resources office are not prepared to develop the functions that correspond to the position in which they represent, they require a re-engineering in the organization of designation of positions, key point of the problem; Within the Municipality of Huaral, the placement of positions goes beyond the abilities and skills of the applicant but depends on how many contacts you have or not within the entity.

Keywords: human resources, performance, competitiveness labor.

I. Introducción

En cuanto a **la realidad problemática**, en la actualidad a nivel internacional las competencias laborales son consideradas una variable fundamental dentro de la administración pública y privada, por ello en un análisis según Op de Beeck & Hondeghem (2010) indica que la situación en los continentes como Europa, Oceanía y parte de Asia que vienen trabajando con la Gestión por competencia y muestra resultados sobresalientes en contraste con otras realidades. Los servicios civiles en los países de los mencionados continentes generan una investigación acerca de su implementación ya que sus resultados por la Gestión por Competencias son bastante amplios. En todo el mundo la competitividad laboral es considerada como el principal sustento de una organización, porque ellos son los primeros clientes Gil & Ospina (2018). También Bustamante, 2019 menciona acerca de la importancia del personal como el recursos más importante de toda organización, porque estos son los responsables de la utilización, del diseño, de la transformación y de la perfeccionalización de los demás recursos. Las personas demuestras cualidades como habilidades, actitudes, conocimientos, relaciones y experiencias tanto individuales como colectivas que apoya en la realización de todos los ejercicios dentro de la organización y en todas los procesos de la misma.

En cuanto al Perú, la dirección de los recursos humanos dentro del sector privado muestra diversas fallas. Esto se puede explica puesto que la mayor proporción de las empresas son medianas y pequeñas empresas (Mypes), donde resulta limitado tener una correcta gestión de los recursos humanos con eficiencia y eficacia; respecto al entorno público que, desde el dos mil ocho se busca trabajar ordenando la dirección del recurso humano por medio de la Autoridad Nacional del Servicio Civil también llamado como Servir quien tiene como tarea velar por todas aquellas personas al servicio del estado peruano, este organo independiente se encuentra adscrita directamente a la Presidencia del Consejo de Ministros, desde allí articulan todas las normativas y reglamentos para el ordenamiento de los recursos humanos. SERVIR (2019). Además es importante mencionar que el estado peruano debe recordar las orientaciones de la OCDE que brinda una concluyente respuesta y orientación en esta situación que a consecuencias de las megatendencias que repercute específicamente a los países que son participantes de la OCDE que significa Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la misma organización del que el Perú busca ser aceptado juntamente con la OEI que es la Organización de Estados Iberoamericanos, indican que todas

las casas de estudios llamesen universidades y/o instituciones educativas no pueden restringirse solamente a la formación, investigación y sobretodo a ser una semillero del desarrollo académico, sino que ahora se encuentran obligados a convertirse necesariamente en un agente progreso cultural, social, político y económico del territorio donde se encuentra inmersa” OCDE (2019).

En este entorno, dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral no aplica ninguna herramienta o instrumento en cuanto a la dirección del recurso humano, esta situación se agrava cuando se identifica que en la misma área encargada desconocen su aplicación. Por otro lado, al identificarse dicho problema el mismo personal es incapaz de poder cumplir con las funciones mínimas de su puesto, lo que genera un retraso en el conducto regular de un trámite administrativo.

La entidad edil que se estudia no cuenta con procesos de control para determinar el cumplimiento del trabajo otorgado, no obstante existe la oportunidad de implementar por medio de la elaboración de índices de gestión, utilizado por Servir los cuales están relacionados a determinar la efectividad con la que los colaboradores o trabajadores realizan su trabajo y no en función “de lo inmediato o urgente”, despreocupando el proceso de planificación y dirección que permite alcanzar las metas además de evidenciar las debilidades existentes en la gestión, y fortalecer la relación de jefe-colaborador. Los problemas de no desarrollar un correcto direccionamiento en la gestión de rendimiento de los colaboradores de gestión, principalmente producen que los trabajadores dejen sus actividades y esperen el último momento para resolver todos los pendientes. Este desconocimiento debe ser corregido de manera inmediata por que desencadena en otros factores como la fatiga laboral y el desorden organizacional que en un efecto péndulo puede comprometer la imagen y la cultura organizacional de la municipalidad.

Existen trabajos previos de corte internacional y encontramos lo siguiente:

Según Universo (2011) indica que Deloitte se ha convertido en la empresa del sector privado número uno que brinda servicios profesionales a todo el planeta, esta compañía, que cuenta con poco más de sesenta y cinco mil empleados, en diversas ocasiones se vio en aprietos su clásico modelo de evaluación de desempeño, porque había perdido la correcta vinculación con sus objetivos principales. Luego de realizar un estudio interno y poder valorar a consciencia sus bajos resultados producidos por las malas prácticas. Deloitte

convirtió totalmente su plan de gestión de rendimiento enfocándose en que la gestión de rendimiento debe reconocer y aplaudir al personal con un desempeño alto, y no buscar el bajo rendimiento y retirarlo, las exploraciones y feedback con dirección hacia el futuro y no centrarse en el pasado y el seguimiento de la gestión de rendimiento priorizando la supervisión en la gestión operativa de los colaboradores.

Según Torre (2006) en su tesis para obtener la maestría cuyo título se denomina como el Análisis Descriptivo del Recurso Humano en relación a los Estilos de Liderazgo comportamiento Organizacional que fue presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, en el estado de Monterrey - México. Donde el tipo de estudio y diseño fue no descriptivo y no experimental respectivamente. La muestra estuvo formada por cuarenta y dos colaboradores y su instrumento fue el formulario de preguntas. Las conclusiones fueron las siguientes, primero las empresas participantes presentan tendencia muy baja a la preferencia sobre alguno de los estilos de liderazgo propuestos como el liderazgo autocrático, liderazgo permisivo, liderazgo democrático, liderazgo tradicional y liderazgo transformacional así también, indican la preferencia por un sentir de que siempre se utilice algún modelo de comportamiento específico en alguna de las dos organizaciones. Los objetivos de la presente investigación fueron que el nivel de inclinación se encuentra en el estilo de liderazgo democrático donde se desenvuelven en bloque, es decir como una unidad, y la información llegan con las condiciones correctas que no afectan el trabajo. Además, en este nivel se encuentra el liderazgo transaccional ya que los individuos promueven a sus seguidores en dirección a las obligaciones establecidas aclarando los papeles y requerimientos de la labor. Sin embargo, el estilo de liderazgo permisivo lo posicionan en uno de los puestos inferiores, en este sentido se entiende que los empleados no buscan evitar las responsabilidades ni el poder del ejercicio de cada labor. Además, el parecer del personal hacia el modelo de comportamiento organizacional según los resultados que no logran identificar uno en particular ya que todos los modelos están ubicados en un nivel inferior.

Existen trabajos previos a nivel nacional y encontramos lo siguiente:

El trabajo de investigación de Reátegui Vela (2016), muestra que hay dependencia de la gestión y el rendimiento del personal, cuya información del estudio luego de tener la información tabulada se confirma que, si se incrementa con trabajo, buena selección, incentivos y otras características, consecuentemente la productividad de los trabajadores se ampliará. Aunque también por el lugar preponderante de la administración es de resultado

regular de alrededor de 59 %, quiere decir que la administración está en función a los diversos comportamientos que permiten racionalizar las funciones de la administración, pero aún le falta para llegar a la cima. La productividad tiene escasez de eficiencia y eficacia, sin embargo, necesita el trabajo desde el interior del poder judicial que es el administrativo.

Según Valencia (2008) muestra en su estudio presentado en su maestría en la facultad de Administración con su trabajo llamado: Estilos gerenciales y su impacto en la Administración Pública, dirigido en la universidad decana de América - UNMSM Lima, Perú. Cuyo tipo de estudio empleado fue no experimental, con un diseño básicamente descriptivo. La muestra estuvo compuesta por veintisiete personas y su instrumento fue el cuestionario. El presente estudio tuvo las siguientes conclusiones: primero, los estilos consultivo y participativo conservan una relación positiva con lo que se llama satisfacción laboral tanto como en los factores como en los indicadores motivadores. Segundo, respecto a los estilos benevolente y autoritarios coercitivos se declara que mantienen relaciones más endebles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los profilácticos.

Existen teorías sobre el Recurso Humano y lo detallamos de la siguiente manera:

Becker, (2015) hace una aclaración respecto recurso humano, que es el incremento en la cabida de toda la producción de trabajo dentro de una organización que es lograda con mejorías en las cualidades y habilidades a través de los empleados. Las competencias destacadas se obtienen con un adiestramiento, la experiencia y sobre todo con capacitación; asegura que la educación se pueden conseguir muchos cambios. Se alude al entendimiento funcional, las destrezas conseguidas y las cualidades aprendidas de algún empleado lo hacen potencialmente apto. En ese marco, se refiere al vocablo recurso en su unión con lo que quizás sería mejor llamada la "calidad del trabajo". Volviendo mas estricto a dicho término, el recurso humano no es ciertamente el recurso del todo. Este término está referido a la inversión de recursos con el objetivo de incrementar el stock del capital físico cotidiano o regular como las herramientas, los enseres, las construcciones, etc. A fin de incrementar la eficiencia de las labores y con ellos de la inversión en la enseñanza pública o el entrenamiento individual a cada uno de los colaboradores como medios electivos sugeridos para obtener el mismo objetivo general de incrementar la eficiencia.

El autor inicia estudiando las organizaciones del entendimiento y concluyó con su análisis que el mayor tesoro de la compañía era el personal que labora, es decir, el recurso humano, que estas ya contaban con el conocimiento necesario y suficiente, también contaban con las habilidades inherentes a las personas, como por ejemplo de buena salud y de los hábitos de trabajo basados en la calidad, además alcanza delimitar el concepto del capital humano como valioso y pieza clave para el rendimiento de las economías modernas ya que esta supuesta productividad se basa en la creación, difusión y utilización de todo el conocimiento. Este mencionado saber nace dentro de las organizaciones, en los laboratorios y en las universidades; y se extiende a través de toda la parentela, como en los centros de estudios y también en los puestos de trabajo; es empleado para ejecutar lo que sería los bienes y los servicios. Si bien es cierto, anteriormente era considerado como la preeminencia el crecimiento económico y que luego todo vendría por reflejo de la mayor producción como la educación, la construcción de viviendas y la calidad en la salud, hoy es completamente diferente ya que la relación entre educación y progreso económico es invariable.

Así, el autor detalla lo siguiente: "La importancia creciente del recurso humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

Giménez, (2005) señala que tras la recolección de diversos estudios teóricos y empíricos concluye que existen muchos concepto para lo que se denomina recurso humano, no existe algún concepto generalmente aceptado, y en muchos de los casos se le atribuye un definición relacionada con educación profesional o técnica. El recurso humano innato se encuentra comprendido entre las aptitudes de tipo físico y las de tipo intelectual, que pueden verse cambiado a consecuencia de las condiciones de básicas como la alimentación y la salud. Los recursos humanos obtenido se irán convirtiendo a lo largo de la vida de los individuos, a través de la educación estructurada, de la educación no estructurada y de la experiencia almacenada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la formación profesional y el sistema de valores de los individuos, que juntamente con las aptitudes innatas determinarán el rendimiento en el puesto de trabajo asignado por cualquier compañía a la que represente.

Prosigue el autor indicando que la capacitación laboral vendrá en función por los capacidades y recursos obtenidos para desarrollar una tarea determinada elegido por los gerentes de la organización, siempre y cuando cause un beneficio a la empresa. En muchos

casos, un mismo tipo de formación podrá aplicarse a diversos trabajos. El sistema de valores de los individuos también tiene un origen ganado, lo que significa que estos valores van a ser un componente vital de la capacidad laboral de los empleados. Los gerentes responsables otorgan una gran importancia, ya que de los valores que tengan necesitarán la motivación, la lealtad, la rectitud, la rapidez y la constancia del trabajador a la hora de ejecutar y desarrollar cada una de sus tareas.

Fuente, (2003) indica que el recurso humano implica una definición amplia que agrupa varias maneras diferentes de inversión en hombre. El sector salud que incluye el cuidado de la alimentación (nutrición) y la higiene que son factores más preponderante de esta inversión, principalmente e en las naciones en vías del desarrollo como es el caso del Perú, donde las falencias en estos factores pueden limitar de manera rigurosa las cualidades y las capacidades de la población para participar en actividades provechosas para el bien de la sociedad. No obstante, el aspecto clave del recurso humano tiene que ver con las experiencias y habilidades de la fuerza laboral que se guardan como resultado de la formación en las escuelas, o de la formación especializada continua y con el conocimiento, y que resulta provechoso en la generación de nuevos saberes. Para pretender entregarle un producto sólido a esta amplia conceptualización, incluso podría ser favorable el poder identificar entre los tres componentes siguientes del recurso humano el primero hace referencia a las capacidades generales que están relacionadas con las habilidades para desarrollar información y aprovecharla en la resolución de los problemas y también en el aprendizaje, luego se encuentran las capacidades específicas que son aquellas relacionadas con los procesos productivos ya establecidos u operación de tecnologías; y por último, la sapiencia de la praxis (práctico o técnico) y la sapiencia científica que involucra el manejo de diversas formas de cognición ordenado y de las técnicas de análisis sobresalientes para el proceso productivo o para el avance de los conocimientos tecnológicos.

En la actualidad existen excelentes causas para imaginar que el recurso humano es un factor determinante relevante dentro del proceso de producción de alguna organización, sea pública o privada, tanto en el nivel personal como también en conjunto, y que su relevancia es cada vez mayor en una economía que incrementa intensamente en conocimientos. Aquellos trabajadores que demuestren mayores capacidades para resolver problemas de una forma más efectiva y tenga mejor capacidad de comunicación tendrán el poder para realizar de maneras más rápida y de maneras más acertada todas sus labores

diarias, es decir, pueden ejecutar las tareas que necesite algo más que la utilización rutinaria del mero trabajo propio, además deberían también memorizar los procesos de una manera más rápida.

Desde punto de vista, se resuelve que todos los empleados competentes sean más productivos que aquellos empleados con menores puntajes en su competencias con cualquier proceso productivo entregado, también se señala que los más cualificados sean responsables de poder manejar técnicas de vanguardia (tecnología) sin pérdidas dentro del mismo procesos. Se entiende que la formación educativa en todos los aspectos se convierte también en una mayor capacidad de enseñanza y de generación de nuevos saberes, un grupo de trabajadores que se encuentran con una mejor formación tendrían que ser también capaces de permanecer en un ritmo más elevado de incremento de la productividad, es por ello que se señala que a través de la sucesiva mejora de todos los procesos productivos originales en la organización como mediante la acogida y el progreso de nuevas tecnologías sofisticadas.

De los párrafos anteriores se puede concluir que la relevancia del recurso humano ha aumentado con el transcurso del tiempo y posiblemente lo siga haciendo, puesto existe siempre la competitividad y la ambición personal que buscará en algunos empleados siempre llegar las mejores calificaciones, generando beneficios mayores a la empresa; al convertirse la cadena de procesos productivos cada vez más profundos en conocimientos. En la actualidad, son relativamente muy reducidas los trabajos que exigen tan solo tareas de carácter físicas, en cambio; de una fracción más amplia y en ascenso de los puestos laborales donde se realiza el procesamiento de la información o requiere la aplicación de la sapiencia de manera especializada a la producción de bienes y servicios cada vez más vanguardistas.

Tenemos otras **teorías** como la teoría de la gestión, entre los autores principales de esta teoría se tiene a Taylor (1911), Mooney & Reilly (1931), Gulick & Urwick (1937); y también Henry Fayol (1949). Ellos fueron protectores de la conocida teoría de la gestión que son en su mayoría autores que se inspiraron en las experiencia propia, que desde su propia casuística escribieron lo que en su propia realidad les funcionó. Lo más interesante aquí es principalmente poder ofrecer consejos acerca de cómo deben estar compuestas las instituciones u organizaciones independientemente del sector (público o privado) en el que se encuentren para ser más productivos y más eficaces, en busca de poder obtener el máximo de provecho de la organización vecinas (entorno social, político, económico, cultural y legal) y de sus empleados, esto siempre y cuando se tenga que el modelo de gestión se aplica para

una organización con un modelo de sistema cerrado. Resguardando como valores insuperable de su políticas o reglas, las premisas de la diferenciación cuenta con la distribución jerárquica de la organización, de la comisión de las autoridades y de la responsabilidad, del "span of control", también de la subdivisión de la organización en subgrupos de jefaturas o áreas. Las técnicas se conciben como convenientes en la universalidad de lo que llamamos empresa ya que se encuentran con el estudio en cualquier figura de estructura.

La denominada teoría de la gestión debe ser examinada en diferentes conjuntos de espacios y formas de evaluación, en esta investigación se busca abordar aquellos que son los más relevantes dentro de cualquier organización, sea pública o privada. Las críticas son prácticamente similares al que pueden hacerse al modelo de organización con un sistema integral cerrado. Se sugiere esto para alcanzar el máximo rendimiento y eficiencia. Pero resulta imposible aplicar esta idea a todos los modelos de empresas o entidades, así mismo, como a todas las partes de la misma institución. No obstante, entre las conjeturas fundamentales de esta mencionada teoría al igual que la correspondiente al sistema cerrado de organización - figura aquella según la cual a el empleado le conduce y guía únicamente la descripción de su labor y de su puesto de trabajo según las normativas, reglamentos y disposiciones preestablecidas por la empresa, con lo que es planificado y es posible actuar de un modo ordenado y previsible.

De acuerdo a la teoría planteada hacia la gestión, el poder, el control de mando y la toma de decisión sólo puede manifestarse adentro de un modelo de puestos basados en la jerarquía, al que se disminuye por consecuencia el poder de la toma de decisión en situaciones cruciales y de disposición, por ejemplo de mantener un horario flexible al personal. Por ello se requiere tener en pendiente que la investigación y en la aplicación in situ de la teoría de la gestión, tanto el investigador teórico como el práctico caen con el inconveniente de que la mayor parte de las premisas, de los enunciados y de las propuestas que presentan los autores pioneros de este sistema son demasiado generales, muy imprecisos y un tanto sueltos, siendo este un hecho que hace casi imposible la realización de experimentos para su comprobación. La teoría tiene una gran fuerza para la división, porque al parecer tiene una autenticidad, ya que adolece en un mundo practicable, operacional y lleno de lógica. A pesar de ello, el nivel de la teoría, ni el investigador de la empresa pueden

darse por saciados con esta información, pues es cuestionable que las cláusulas de la supuesta teoría de la gestión aguanten la evaluación y verificación de sus preguntas.

Bacal (2009) menciona que teoría de la Gestión de Rendimiento es un conjunto de instrumentos que se manipulan para optimizar el éxito de cada trabajador, de cada unidad de trabajo, de cada director y de cada organización, la idea es que la función de la gestión de rendimiento consiste en construir el éxito desde hoy hacia el mañana, y no con la mente puesta en el pasado.

La gestión de rendimiento es un proceso de comunicación permanente que se lleva a cabo entre un trabajador y su jefe directo, que tiene como objetivo determinar las expectativas sobre: Las funciones esenciales del colaborador; como las funciones del trabajador contribuyen a los objetivos de la organización; que quiere decir, en palabras concretas, desempeñar bien el trabajo como se medirá el rendimiento en el trabajo; que barreras pueden entorpecer el rendimiento y como podrían minimizarse o eliminarse.

Existen teoría sobre la competitividad, las cuales se detallan a continuación.

Heizer, (2008) menciona que se estima al desempeño laboral como la previsión en el cual una empresa o institución es apta de generar productos como los bienes y los servicios de alta performance con sus propios recursos y capacidades, que consigan la aprobación y el prestigio esperado en el mercado donde se encuentren, con eficacia en la administración y dirección del recursos humanos con el fin de lograr cumplir con los objetivos trazados.

Actualmente con la globalización de la economía, las empresas están sujetas a la competencia desde cualquier tipo de punto de vista (competencias económica y financieros, legal y otros). Según aumente dichas dimensiones aumentará la competencia, se vuelve necesario realizar diversos cambios en la gestión de la productividad. Cualquier organización de bienes implica no sólo mayor rentabilidad, sino también mayor capacidad de liquidez y solvencia financiera, pues estará haciendo un mejor uso de sus recursos.

Michael Porter en su visita al Perú en el año 1995 llevó a cabo la conferencia “Construyendo un Perú competitivo: hacia una agenda nacional”, con el auspicio de PromPerú y el Ministerio de Industria, Turismo e Integración, en donde sustentó lo siguiente: la competitividad de un país depende de su productividad. Pero, ¿cuáles son los principios clave del desarrollo económico de la competitividad? No es que la industria compita, sino

cómo compita. Nosotros podemos ser competitivos en cualquier industria, la clave es empujar la productividad en lo que se haga.

Esto significa que para construir la competitividad de este país se debe hacer que todos los negocios sean altamente productivos. El incremento de la generación de bienes y servicios es la principal manera que va a generar una economía de éxito. Esto implica que la economía del país se va a sostener mientras exista un contexto de política macroeconómica y legal estable.

Otro término utilizado en el ámbito empresarial es la Ventaja Competitiva descrita por Porter, (1991) en sus estudios sobre factores a nivel de empresa y clusters. El autor marca la diferencia con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas, las que son heredadas, mientras que las ventajas competitivas son creadas. El “diamante competitivo” de Porter postula que lo que se llama como ventaja competitiva en el territorio nacional puede conseguirse sumando los cuatro factores fijos y fundamentales. Un elemento crucial del éxito es la fuerte competencia que obliga a las organizaciones a desarrollar cambios estructurales y tácticas evidentes para lograr excelentes resultados, la segunda clave son las condiciones de los factores: Se refiere a cierto grado de ventaja natural, como lo es un recurso natural cuantioso o la fuerza de trabajo calificada, la tercera hace referencia a las condiciones de la demanda: Existencia de mercados viables caracterizados por una fuerte y eficiente competencia y la última clave son los sectores conexos y de apoyo: Se refiere a una sólida infraestructura de apoyo que permita una entrega oportuna y eficaz a los mercados, en función de los costos.

Prosigue el autor señalando que la superioridad competitiva a largo plazo depende de los talentos de cada país para brindar innovaciones y progresos. Esta brecha potencial se procede de la misma competencia que encuentre en su entorno y de los retos que implica superarlos, para alcanzar la excelencia en su sector. Las otras categorías clave consisten en un mercado intrínseco en gran medida competitivo, una infraestructura de sectores conexos y de apoyo desarrollados y cierto nivel de ventaja en relación con los demás factores de productividad, por ejemplo, el caso de la fuerza laboral calificada.

Cualquier empresa que opera en una economía de mercado necesita lograr al menos algún tipo de ventaja competitiva. Una mejora de la calidad y métodos de trabajo orientados

al esfuerzo para suministrar productos que satisfagan las necesidades del cliente, a precios que puede pagar, reduce los costos lo cual permite elevar su propio rendimiento productivo.

Dentro del proceso de buscar la mejora de la competitividad organizacional, del logro de las ventajas competitivas, también de la disminución de los costos fijos y variables, y sobretodo del aumento de la eficiencia, se destacan las estrategias basadas en la producción just in time (al ser traducida al castellano se denomina Justo a Tiempo) perteneciente a la cultura japonesa, igualmente la tercerización, la mejora continua de los procesos, la búsqueda incansable del significado de calidad, la inversión en nuevas tecnologías, entre otras. En particular, para el sector privado, la competitividad es la capacidad de proporcionar bienes y servicios con un grado alto de satisfacción para que sus consumidores o clientes puedan regresar y recomendar a la organización.

La competitividad vendría a ser la cualidad que tiene cualquier organización sea de carácter público o privado, con fines de lucro o sin fines de lucro, de conservar sistemáticamente, por un tiempo sostenido, las ventajas diferenciales que le consientan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico de la organización. La palabra competitividad es muy usado en el entorno empresarial, político y socioeconómico.

La competitividad laboral actualmente tiene mucha relación con la forma de plantear y desenvolver cualquier impulso de plan de negocios, lo que está estimulando evidentemente una transformación en el modelo de empresa y empresario. El uso de estas definiciones propone la progresiva orientación hacia el ambiente global y una actitud organica por parte de las organizaciones de gran envergadura como en las medianas y pequeñas empresas, en las que recién inician, o las que ya se encuentran maduras y por lo regular en cualquier aspecto de organización.

Según la RAE (2019) quien es la encargada de encontrar un concepto que unifique las realidades de nuestro lenguaje define al termino “desempeño” como la acción de desempeñar o desempeñarse, y hace lo propio con el verbo y lo esquematiza como ejercer con las responsabilidades inherentes a una carrera, puesto u oficio, y además hace lo propio con el termino trabajo como una cosa que es resultado de una actividad humana, esa cosa que a traves del esfuerzo humano es posible la producción de riqueza. Y es Chiavenato (2002) quien indica lo siguiente: el desempeño es la eficiencia de los colaboradores que trabajan

dentro de unas empresas u instituciones, la cual es requerida para dicha organización, llevando al personal con un importante trabajo y satisfacción laboral (p.54). Nuevamente se menciona la importancia del personal y lo preponderante de la gestión de los mismos como clave del éxito de las empresas privadas o públicas.

Según Palaci (2004) desarrolla su trabajo entorno a que la competitividad laboral representa el valor que se anhela brindar dentro de la empresa o institución de los diferentes aspectos de comportamiento que una persona lleva a cabo en un determinado período con beneficios para la organización, logrando satisfacción para la empresa y está a su vez para el personal. Mientras que Werther (2014), recalca que lo más relevante en las instituciones o empresas es el capital humano ya que es un relevante factor porque cada colaborador contribuye brindándole valor a la empresa misma, así como la culminación de los objetivos, metas y compromisos, es por ello que todas las empresas e instituciones deben estimar el desempeño de sus colaboradores para así identificar las capacidades y habilidades de cada uno de ellos, así como también identificar las falencias y dificultades que pueda tener, y el aporte que tienen en la organización, lo cual puntualizará la permanencia dentro de la misma así como ascenso y oportunidades de crecimiento. Otro punto tocado acerca de la competitividad o también llamado desempeño laboral, que según a su nivel de rendimiento y sobre todo en la manera que resulte situaciones adversas en las tareas asignadas el trabajador puede aspirar a un ascenso fruto de su esfuerzo y dedicación.

De todo lo seleccionado se puede mencionar que el desempeño laboral de las personas es la mezcla de la realización del trabajo con sus resultados. El desempeño conceptualiza como la capacidad de todos los colaboradores, esto implica que un personal va a generar un mejor rendimiento en su puesto laboral con menos tiempo, realizando menos esfuerzos y generando una mayor productividad.

Respecto a la categoría “evaluación” la REA (2019) define a la acción de evaluar como la capacidad de estimar, apreciar, calcular el valor de algo, es decir, generar un juicio de valor respecto a algo o alguna cosa. Según Chiavenato (2002) menciona que la evaluación debe ser utilizada como una medida de la alta gerencia para guiar, orientar y corregir a los trabajadores respecto a su manual de funciones para obtener un desempeño dentro de la institución para buscar el bien común entre el empleador y el empleado. Tras estos conceptos se vuelve cada vez más explícito la importancia de una adecuada gestión o administración del recurso humano dentro de una organización llámese dentro del sector privado como

empresa, mypes, organización; o dentro del sector público tales como municipalidades, hospitales, gobiernos regionales u cualquier espacio donde la administración sea en buscar el bienestar de la sociedad. Cabe recalcar que esta investigación se enfoca básicamente en la Gestión Pública que es preciso poder conocer la realidad del sector privado ya que muchas veces dentro de la administración se ha usado o usa algunas herramientas o instrumentos de gestión que agilizan determinados procesos.

Según Chiavenato (2009) el diseño de puestos o también llamado como “Job Design” comprende todas las actividades necesarias para desempeñar determinado puesto, métodos de trabajo y la interacción con los otros puestos que pueden implicar dentro de la organización. Dicho en otros términos, Chiavenato (2009) propone que el diseño de puestos se define en detallar tres aspectos relevantes tanto para la organización como el trabajador, los cuales son: primero, el contenido del puesto, el cual se detalla todas las actividades que comprende, el modo en cómo desarrollar sus actividades, es decir, las técnicas a utilizar para llevar a cabo las tareas que demanda dicho puesto, segundo, el grado de responsabilidad, es decir, el diseño de puestos especificará también quien reporta a quien. Con otras palabras, esto quiere decir que el diseño de puestos establece el superior al cual se tiene que dirigir o reportar el trabajador que ocupe un determinado puesto. Para terminar, el último aspecto establece los subordinados o aquellos puestos que se encuentren por debajo de un puesto, y que se deben reportar a dicho puesto. Asimismo, el autor hace incapie que el diseño de puestos implica que tan burocrática o flexible es la organización, es decir, alude al hecho de qué tanta libertad o restricción tenga el colaborador para desempeñarse su puesto.

Tambien Chiavenato (2002) indica que los avances tecnológicos, las organizaciones se encuentran en una situación de cambio constante, y estos cambios provocan diversas modificaciones en los procesos de gestión, los cuales se orientan principalmente hacia la calidad de los servicios. La situación de cambio constante hace necesario que las instituciones revisen y actualicen cada cierto periodo de tiempo sus manuales de gestión. En cada organización las funciones de cada puesto o cargo están establecidas en los manuales mencionados, en el que se presenta de manera técnica y normativa el accionar de las funciones de los puestos; así como otras atribuciones y requisitos como son la responsabilidad. Siguiendo con la decisión de la modernización del Estado, el Gobierno Nacional creó, en junio de 2008, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que viene a ser la

responsable que rige los Servicios de los Recursos Humanos, para apoyar la prosperidad de la dirección de todas las instituciones del Perú.

Mediante directiva N° 001-2013-Servir/GDSRH se aprueba la Formulación del MPP, norma que entra en vigencia para el periodo de 2014, y que establece que la elaboración de dichos manuales recae en las oficinas de recursos humanos de los organismos tal cuales (gobiernos locales y regionales, así como todas las demás entidades). Anteriormente dichas funciones eran desarrolladas por las dependencias de racionalización.

La justificación de esta investigación se basa en el contexto en que se impulsa la modernización del estado dentro de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Huaral, los funcionarios en coordinación con los servidores de la Oficina de la Subgerencia de Recursos Humanos son los llamados a orientar, articular e impulsar una nueva cultura organizacional mediante una formación que haga factible la comprensión e instauración de la gestión por competencias en el sistema administrativo de los recursos humanos. El beneficio futuro que se obtendrá con el cambio de la cultura organizacional será la modernización de la gestión de calidad de los servicios públicos y una apropiada implementación de la misma, que facilitará el desarrollo adecuado del perfil de los servidores públicos, mediante la mejora continua de la gestión de la calidad de los servicios públicos que se brinda a los usuarios, administrados o población; la simplificación de los procesos y procedimientos administrativos del sistema de recursos humanos reduciendo los costos operativos; así como la mejora del perfil profesional - técnico del servidor público que trabaja en los diferentes órganos de dirección, órganos asesores y órganos de apoyo de la Municipalidad Provincial de Huaral; el mismo que servirá de apoyo a los órganos de línea a fin de que cumplen su actividad de lograr un desarrollo de las fuerzas productivas del país: la población peruana.

La Oficina de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral debe aprovechar la oportunidad que se presenta en el escenario nacional con la decisión del Poder Ejecutivo de modernizar la gestión pública del Estado. Se trata de modificar la tradicional cultura organizacional y la gestión funcional - estructural del sistema de recursos humanos, apostando por el cambio hacia una nueva cultura organizacional y la implementación de una gestión por competencias. Ambas variables de estudio, tienen importancia en la medida que permitirán facilitar la modificación de la estructura físico – material, los patrones de comportamiento, el desarrollo de nuevos valores y creencias, así

como el cambio de las suposiciones básicas; que modificarán el conocimiento cognitivo, procedimental y actitudinal de los servidores del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral, a fin de contribuir a la modernización del Estado en la gestión pública de calidad de los servicios que se brinda al país.

La ganancia al cumplir con los objetivos planteados en la investigación, contribuirá a que los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos tengan una visión, misión y valores diferentes del tradicional sistema de recursos humanos; sistema que debe contribuir a transformación de los servidores de salud en agentes del cambio, que buscan transformar la cultura de la organización acorde con los retos del siglo XXI. Del mismo modo, el sistema debe ayudar a los servidores a transformar la anterior gestión funcional - estructural e implementar una nueva gestión por competencias, que genere una nueva actitud, constructiva y proactiva respecto a las competencias transversales básicas que deben poseer; enseñar e internalizar en el servidor de la Municipalidad Provincial de Huaral nuevas competencias como la orientación al cambio, orientación a resultado, vocación de servicio y trabajo en equipo.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

El camino para realizar la presente investigación contiene el siguiente proceso metodológico. Primero se conceptualiza el paradigma, luego se estudia el enfoque utilizado, después se abarca el tipo de investigación empleado, y se continua con las técnicas utilizadas, luego con los métodos para la recolección y finaliza con el análisis de datos así como los procedimientos de los cuales se desarrolló la investigación.

La presente investigación se desarrolla mediante el paradigma interpretativo, que ayudó a entender en gran profundidad y sobretodo a poder conocer el verdadero significado de la competitividad laboral y también el valor del personal dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral y para Sandín (2003) “el objeto de la investigación es la acción humana y las causas de las acciones que residen en el significado atribuido por las personas que las realizan”.

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, cuyo enfoque conde sondear y tratar de explorar los fenómenos alrededor de la competitividad del personal de recursos humanos de una manera más profunda. Para Hernández (2018) este enfoque de carácter cualitativo se elige cuando se focaliza en obtener un mayor entendimiento de los fenómenos, profundizando desde una perspectiva de los sujetos en su ambiente natural.

Para abordar la investigación se eligió la propuesta de Van Manen el cual es el método fenomenológico hermenéutico, que ha brindado nuevos enfoques basado en la reflexión para discernir las experiencias encontradas dentro de la oficina de recursos humanos; por su parte Van Manen (2003) lo conceptualizó como un camino y según su criterio manifiesta que es un conglomerados de conceptos, una historia de vida de pensadores y autores que, si son tomados como ejemplo, constituyen tanto una fuente como una base metodológica para presentar las prácticas de análisis en las ciencias sociales” (Ayala, 2008).

2.2. Escenario de estudio

El escenario de estudio es la oficina de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral, su ubicación es en la Calle Morales Bermúdez N° 300. La Municipalidad Provincial de Huaral, la oficina en mención cuenta con una infraestructura moderna, ambientes cómodos, acondicionados con equipos y aparatos tecnológicos lo que permite un escenario para la correcta ejecución de las labores. La oficina de recursos humanos atiende de lunes a viernes de 08:00 am a 16:45 pm y los sábados de 08:00 am a 12:20 m.

La subgerencia de recursos humanos de la entidad edil de Huaral es el órgano encargado de ejecutar los procesos técnicos de selección, contratación, evaluación, promoción y bienestar del personal, y todo lo relacionado con el colaborador sea cual fuese su régimen laboral.

2.3. Participantes

Los participantes en este trabajo de investigación se encuentra conformada por nueve colaboradores de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral, los mencionados participantes se encuentra en el régimen CAS que significa Contrato Administrativo de Servicios, la misma que relaciona al personal con la entidad pública para que, de manera autónoma preste sus servicios por un corto lapso (SUNAT, 2019), en este caso de los nueve trabajadores CAS, dos de ellos tenían su contrato con vigencia para febrero de 2020.

Los trabajadores cumplen con sus horario mencionado líneas arribas y en ocasiones esporádicas deben quedarse o trabajar extra, por ejemplo: cuando la Municipalidad realiza alguna campaña de concientización, o alguna actividad similar, también cuando la oficina debe organizar los preparativos de las actividades internas del municipio. Los trabajadores cuenta con carga familiar, hijos e hijas, padres, hermanos, procedentes de las periferias de Huaral Provincia, estrato económico medio y medio - alto, son poblaciones profesionales (administradores, abogados, trabajadores sociales y técnicos administrativos y secretariales), la edad promedio oscila tanto de 24 a 44 años en promedio, estado civil solteros, casados, divorciados.

Tabla 1:

Códigos y características de la muestra del estudio

Código de la muestra	Carrera	Unidad
P1	Trabajadora Social	Unidad de Bienestar Social
P2	Técnico Administrativo	Unidad de Bienestar Social
P3	Abogada	Unidad de Remuneraciones
P4	Administrador	Unidad de Remuneraciones
P5	Técnico Administrativa	Unidad de Remuneraciones
P6	Secretaria	Unidad de Procesos Técnicos
P7	Tecnica Secretarial	Unidad de Procesos Técnicos
P8	Abogada	Unidad de Procesos Técnicos
P9	Abogado	Unidad de Procesos Técnicos

Para resguardar la identidad de cada sujeto participante se procede a colocar los códigos: P que significa participante

2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada en la recolección de datos y el registro de la información fue a través de la entrevista estructurada, el mismo que aseguró la recopilación de los datos directamente de la fuente. Cabe resaltar que para la realización de este trabajo se utilizó también de la entrevista semi estructurada o no dirigida. Y el instrumento a aplicar es la ficha de entrevista.

2.5. Procedimiento

Para el avance de esta investigación se cogieron ciertas etapas mencionadas por el autor Van Manen (2003) ya que plantea el rigor científico para lograr conseguir la información y que ésta sea ordenada y sobretodo válida. (Ayala, 2008, 416).

Primera fase: Recoger las experiencias del personal de la Sub gerencia de Recursos Humanos.

A partir de la información obtenida por los sujetos de estudio, se pretende conservar la exactitud de la experiencia, por ejemplo, se pretende usar las mismas palabras de cada sujeto y el mismo sentido que las entrevistadas mencionaron.

Segunda fase: Reflexionar de acuerdo a la experiencia.

Luego del recojo de la información por medio de las experiencias, se dedicó a la reflexión e interpretación del material experiencial. En primer lugar se efectuó el análisis de contenido por medio del cual se realizaron preguntas precisas.

También se realizó la delimitación de las unidades temáticas de cada sujeto teniendo en cuenta los conceptos alcanzados, después se definió el tema principal que resultó de turnar lo que cada participante dice respecto a cada significado.

Tercera fase: Escribir y reflexionar acerca de la experiencia del personal de la Oficina de Recursos Humanos.

Tomando en cuenta las vivencias de las participantes se diseñó una presentación que involucre los significados a través de las respuestas de cada participante entrevistado. Al salir de este procedimiento, se elaboró un gráfico que incorporaba los significados de los participantes estudiados. (Ayala, 2008, 416).

2.6. Método de análisis de información

La evaluación de contenido se completo para el remedio de hechos y para el autor Bardin (1986). El estudio del material argumentado es una herramienta rápida y resistente de dispositivos metodológicos, termino lo que él llama varios discursos (contenido y continentes). El problema no frecuente de estas más de una y estrategias extendidas, desde el calculo de las frecuencias que ofrecen información cifrada hasta la extracción de estructuras que se traducen en moda, es una hermenéutica controlada, basada principalmente en la deducción que es la inferencia. Como un intento de interpretación, la evaluación del contenido del tejido de los movimientos materiales entre los polos: la precisión de la objetividad y la frecuencia de la subjetividad. Al investigador se le disculpa y se le atribuye ese encantamiento por lo oculto, latente lo no obvio, la habilidad no publicada, lo “no dicho”, incluido en cada mensaje. (López, 2002, p 173).

Procedimiento para construir una matriz de categorización apriorística

Esta investigación cuenta con las siguientes categorías y sub categorías apriorísticas:

A. Categoría 1: Gestión de Rendimiento.

Sub categoría A1: Evaluación de desempeño.

B. Categoría 2: Planificación de Políticas.

Sub categoría B1: Estrategias, políticas y procedimientos.

C. Categoría 3: Organización del trabajo y su distribución.

Sub categoría C1: Diseño de puestos.

Sub categoría C2: Administración de puestos.

2.7. Aspectos éticos.

El investigador debe afrontar la decisión de discernir entre lo verídico y lo falso, y declarar lo que es auténtico. Lamentablemente, el trastocar la verdad, confundirla, modificarla o falsearla, en estos días se ha vuelto una realidad muy común. Sin embargo, la obligación ética del investigador apremia ser lo más íntegro posible con la exposición de los resultados obtenidos, pues debe ofrecer una información verdadera, pensando en el lector, que en busca de un conocimiento legal, acude a su fuente.

La presente investigación se ha trabajado respetando los procesos de obtención de la información en todas las fases, así como la presentación de todos los resultados alcanzados en este estudio.

III. Resultados

La presente investigación presenta los siguientes resultados:

Categoría 1: Gestión de rendimiento

Para la pregunta relacionada a ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral? Los participantes manifestaron:

“Dentro de la Municipalidad de Huaral todavía no implementan los lineamientos para poder calificar al personal, nosotros nos encargamos de ordenar al personal y generar espacios para que los trabajadores puedan estar agustos en sus locaciones, actualmente contamos con tres edicios que tenemos que visitar periódicamente para resolver los informes que nos mandan, además, visitamos las obras donde están los trabajadores y corroboramos que efectivamente esten trabajando”. (P1, Q1).

“Actualmente desconozco como es...” (P2, Q1).

“Depende, nosotros esperamos que nos llegue el tareo del sistema para poder calcular los sueldos de cada personal, tambien recibimos los memorándum y lo derivamos a la unidad de procesos técnicos para que ellos puedan revisar y atender el documentos, según la gravedad de la falta se prosigue a cambiar de área por toda la Municipalidad” (P3, Q1).

“Toda evaluación es mediante un diagnostico de jefes de area mediante informes para ver si se esta cumpliendo o no con le objetivo planeado y así definir si el personal hace un buen desempeño”. (P4, Q1).

“La subgerente no realiza una evaluación al personal, nosotros respondemos a los tramites que tenemos en oficina, para que cada informes y cada tupa pueda ser respondido a la brevedad”. (P5, Q1).

“No se realiza ninguna evaluación de desempeño”. (P6, Q1).

“No lo sé” (P7, Q1).

“Primero es necesario poder recabar evidencia, como reportes o documentos que indiquen cual ha sido el nivel de desempeño dentro de las metas y compromisos propuestos para los determinados puestos, luego de ello el evaluador es responsable de cuantificar y entregar la calificación del personal”. (P8, Q1).

“No tengo cómo tomar conocimiento el respecto”. (P9, Q1).

Las respuestas manifiestan que existen diferencias entre cada participante y se puede establecer que dentro de la sub gerencia de recursos humanos existe una gran desinformación de los verdaderos roles de esta área.

Categoría 2: Planificación de Políticas de Recursos Humanos

Ante la pregunta relacionada a ¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?

Los participantes manifestaron:

“Nosotros tenemos que acatar a los lineamientos que nos envía Servir, pero nosotros todavía no tenemos la capacidad de poder implementar ese sistema en nuestra entidad edil”. (P1, Q2).

“Mediante reuniones con el gerente municipal, con él toman acuerdos de como se va ser el plan de trabajo en todo el año, ellos preparan un cronograma con actividades que tienen que realizar” (P2, Q2).

“Servir es el responsable de poder enviarnos el Plan Anual del Servicio Civil para que nosotros ejecutemos en nuestra institución, pero no siempre le podemos hacer caso” (P3, Q2).

“Recursos Humanos tiene la tarea de continuar con la búsqueda de promociones especiales para beneficios de todos sus colaboradores”. (P4, Q2).

“Esa parte no la vemos nosotros, recursos humanos recibe el plan y nosotros lo ejecutamos”. (P5, Q2).

“La subgerente se reúne con gerencia municipal y nosotros nos encargamos de poder trabajar según los acuerdos”. (P6, Q2).

“No lo sé” (P7, Q2).

“La municipalidad no cuenta con un plan que involucre algún orden en las políticas públicas”. (P8, Q2).

“No tengo cómo tomar conocimiento el respecto”. (P9, Q2).

Ahora ante la pregunta relacionada a ¿Cómo la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal? Los participantes manifestaron:

“Nosotros pedimos a todas las subgerencias, jefaturas y aerías que nos envíen su cuadro de necesidades de personal para que podamos hacer la rotación, en caso falte cubrir algún puesto, tenemos que llamar a convocatoria puertas abiertas. También planificamos nuestras actividades de confraternidad, por aniversario o fecha importante que se acerque, lo importante es poder brindarle el mejor trato a cada trabajador”. (P1, Q3).

“La licenciada llama a reunión y coordina los eventos importante durante el año para que nosotros podamos prepararnos y enviarle el memo a todos”. (P2, Q3).

“Pues la trabajadora social prepara las festividades en su calendario y organiza los detalles para que cada uno de nosotros tengamos buenas atenciones, así como también los incentivos y promociones o bonos en todo el año” (P3, Q3).

“Analiza el desempeño profesional de los trabajadores, identifica necesidades no satisfechas de capacitación y aprovecha las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso”. (P4, Q3).

“Esa información no la tengo, desconozco del tema”. (P5, Q3).

“Desconozco como será”. (P6, Q3).

“El plan ya se encuentra estipulado, recursos humanos debe que calendarizar las actividades y acciones impuestas en el plan” (P7, Q3).

“Después de verificar que cada gerente entregue su plan propio, en reunión con todas las subgerencias, recursos humanos de poder plasmar en un papel bond el que cual tendrá que ser respetado”. (P8, Q3).

“No tengo cómo tomar conocimiento el respecto”. (P9, Q3).

Categoría 3: Organización del trabajo y su distribución

Ante la pregunta relacionada a ¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral? Los participantes manifestaron:

“Es muy importante porque dentro de la municipalidad de Huaral, se intenta poder trabajar de la mejor manera, aunque resulte muy complicado porque muchos de los trabajadores no se encuentran necesariamente aptos o competentes para sus puestos, sino que están en la municipalidad por otros motivos”. (P1, Q4).

“Es muy relevante que cada trabajador se encuentre preparado para poder cubrir con las actividades de su cargo y responsabilidad, pero no podremos hacer cuando la realidad es otra”. (P2, Q4).

“Bastante importante y necesario para que la municipalidad pueda resaltar sobre todas las municipalidades con un personal trabajador”. (P3, Q4).

“Según mi experiencia pude ver que para ser competitivo son las habilidades, la ética y la eficacia para dar ideas y opiniones”. (P4, Q4).

“Yo creo que es muy importante porque la competencia humana es un factor que ayuda mucho al municipio y con eso se puede ser mejor”. (P5, Q4).

“Si, es muy importante porque así todos podremos realizar mejor nuestro trabajo y además eso contribuye con la municipalidad”. (P6, Q4).

“Si, es muy relevante” (P7, Q4).

“Opino que mucho, es muy importante porque siempre se necesita trabajadores que realicen sus labores y no esten con el celular perdiendo el tiempo, mientras que otros si trabajan de verdad.” (P8, Q4).

“Por experiencia personal, podría afirmar con mucha certeza que la competitividad y desempeño personal, no son prioridad a la hora de evaluar al personal. Es más, puedo afirmar que la subjetividad es predominante para la elección de personal”. (P9, Q4).

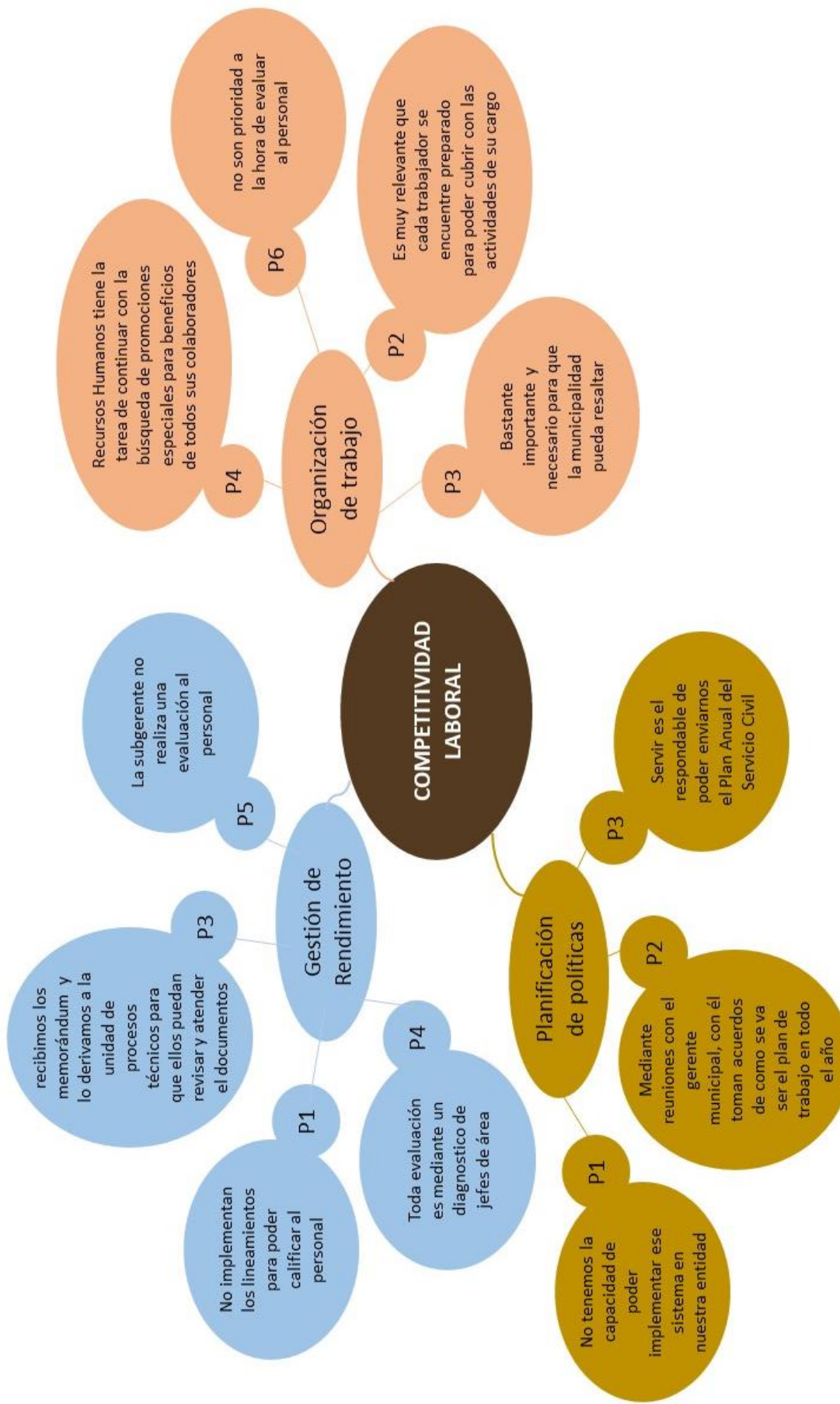


Figura 1. Organizador de la fisonomía grupal (elaboración propia).

IV. **Discusión**

En plena era del siglo XXI corresponde afrontar la necesidad de afrontar desafíos cada vez más exigentes. Las tendencias actuales como la globalización y el desarrollo de las tecnologías han convertido a un espacio anticuado frente a una amenaza vigente y llena de retos insuperables. Los órganos del estado peruano demandan una competitividad a sus trabajadores, funcionarios y ejecutivos cada vez mayor, expresada en una fuerte necesidad del posicionamiento de su imagen y sobretodo de su desempeño como funcionarios, trabajadores u otros. El estado peruano se prepara para que a los individuos que trabajen en estas entidades nacionales se les demandan mayores exigencias iniciando con un mayor rendimiento, acompañadas por una necesidad de aumentar sus capacidades y habilidades a través de acciones de capacitación y fortalecimiento que la soporten. Como señala Arancibia (2002), esto ha hecho entrar en conflicto a nuestras sociedades y mercados, generando un debate en torno a cómo resolver tales exigencias.

Poder evaluar o controlar permanentemente el desarrollo la gestión pública enfocada en el desarrollo de la gestión del elemento fundamental de las instituciones, el personal administrativo, ello nos permitirá conocer las debilidades y fortalezas de los miembros de la institución el cual debe ser mejorada de manera progresiva a través del acompañamiento y asesoramiento permanente.

El personal jerárquico y administrativo de todas las entidades públicas deben de desarrollar una cultura de organización, una cultura de evaluación y una cultura del cambio; es decir, cambio de actitudes para fortalecer el crecimiento permanente de la institución y alcanzar la mejora y contribuye con el logro de los objetivos previstos y así lo menciona Servir (2019) que siendo el ente rector de administrar y controlar los servicios de los recursos humanos concuerda con esta idea de la cultura de evaluación y cultura de recompensa.

Por otro lado, la comunicación es un determinante que incide en la productividad o también llamada competitividad, así lo menciona Posadas (2016), el causante de esta corriente que manifiesta que la comunicación es pieza clave para el desarrollo de las actividades laborales dentro del trabajo que permite el correcto tránsito de la información dentro de las instituciones públicas o privadas para enlazar con las necesidades e intereses

de ésta, con los de su personal y con la sociedad, asimismo, permite conocer a los recursos humanos y evaluar su desempeño y productividad, por ello es indispensable para el debido cumplimiento eficaz de sus objetivos y por ende de su propia competitividad, en tal sentido, se verifica que existe relación significativa entre la comunicación interna y la competitividad de los recursos humanos.

La palabra competitividad es singular dentro del mundo de las ciencias administrativas, es el aspecto donde se tienen claramente identificados los factores que la integran: producción, capital, permanencia, desarrollo, rentabilidad y crecimiento; entonces se puede decir que toda empresa es competitiva siempre y cuando cumpla con estos componentes o con la mayoría de los mencionados factores. No obstante, en la actualidad, al hablar acerca de lo que significa competitividad no se debe únicamente referir a las empresas del sector privado como organizaciones en un entorno consumidores de bienes y también de servicios varios, ahora la definición de competitividad se añade también en organizaciones sin fines de lucro, entidades públicas, organizaciones sociales y organizaciones educativas, también es posible hablar de los individuos competitivos (recurso humano competente), lo que necesariamente exige que cada uno de estos individuos posean capacidades, actitudes y aptitudes específicas para desarrollarse en un contexto de alta competencia. Así también lo menciona el autor Correa (2005), indica que el grado de competitividad dentro de alguna entidad se obtiene por su manera esencial de ser dentro de un determinado contexto social, cultural, legal, político y también económico pero que genere un impacto a la sociedad.

También es importante mencionar que el desempeño de los trabajadores significa un conjunto de factores fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, de hecho, el sector privado lleva mucha ventaja en relación al desempeño laboral, así lo menciona muchos autores, y el estado peruano a través de Servir, órgano adscrito a la Presidencia de Consejo de Ministros dentro del Poder Ejecutivo, busca equiparar y ordenar el servicio civil de los funcionarios públicos, llevando mayor capacitación y generando espacios de capacitación para que los trabajadores puedan acceder a becas en universidades nacionales como en el extranjero. El estado peruano busca prestar mayor atención al proceso de administración de los recursos humanos. El control y evaluación de mencionado desempeño debe generar espacios de conversación para mejorar la situación institucional de la entidad, proporcionando beneficios a la persona en favor de

contribuir en su formación como profesional, buscando así, la satisfacción de los trabajadores que procura garantizar la atención de los administrados o usuarios dentro de la entidad pública, ya que este es el objetivo principal de todas las entidades del estado.

Como ya se había mencionado antes el termino “desempeño laboral” es mencionado por diversos autores en todo el mundo, donde las ideas mas relevantes ayudarán a investigaciones futuras y es propicio mencionar que se convierte en una variable determinante al hablar del capital humano, donde las acciones, las capacidades y el comportamiento del trabajador son objeto de estudio lo cual tras la suma de cada concepto se obtiene el desempeño que da relevancia al cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidades públicas.

El desempeño laboral es el procedimiento sistemático que se encarga de la medición, del control y de la evaluación de la incidencia entre los diversos aspectos como el comportamiento, el ausentismo, los resultados y las acciones dentro de las funciones del entregados en el trabajo, para poder encontrar la correcta escala de productividad para mejorar el rendimiento futuro del colaborador. El desempeño laboral es el valor que se aporta a la organización y que las acciones y comportamientos observados son importantes para los objetivos de la organización, por lo tanto, tiende a tener su causa y efecto en el desempeño del colaborador.

Otro punto a mencionar es el comportamiento organizacional, que en esta investigación no forma parte preponderante pero es preciso mencionar que el estado en el fin de garantizar los mejores resultados por parte de los trabajadores, brindándoles herramientas para incrementar su productividad y actitudes, proporciona para ellos importantes conocimientos que favorecen a un mayor entendimiento de la situación en la que se pueda encontrar cada entidad, en el caso específico de la Municipalidad Provincial de Huaral, existe demasiada tensión en cada puesto de trabajo, porque en sus oficinas y en específico en la subgerencia de recursos humanos la rotación del personal es muy alta, ocasionando inestabilidad laboral y que los trabajadores no sientan la confianza de realizar su mayor esfuerzo por sobresalir en sus labores diarias. Los autores Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) mencionaron que existen gran relevancia en la organización (publica o privada) cuando se habla de productividad y en calificar las actitudes de los trabajadores se entregan muchos conocimientos en base a experiencias ya verificadas, que ayudan a comprender con más claridad a superar las adversidades, la resistencia y mejorar el

compromiso de cada uno de los empleados para así todos juntos tener un compromiso más fuerte que progrese con el cambio.

En este sentido, se pueden identificar muchas escalas del compromiso, desde el compromiso autentico que se le conoce como el compromiso afectivo hasta el compromiso basado en las normativas vigentes en el entidad que responde a las necesidades de la institución, al saber que cada trabajador tiene un costo elevado que asume la entidad, la identificación con las metas y compromisos deben ser sostenidos en cada colaborador.

V. Conclusiones

Primera. El personal de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huaral necesita fortalecer su relación con su institución, identificando de manera asertividad en que área se encuentra laborando, identificar cuales son las funciones de dicha área y comprender cuales son las tareas que cada uno debe desarrollar; para que de esa manera el trabajador pueda complementar sus funciones diarias con un trabajo integrado que genere beneficio a su oficina y se vea reflejado en todo el municipio y con esto también a la comunidad de Huaralina.

Segunda: SERVIR como órgano encargado de organizar, dirigir y controlar a todas las entidades publicas del estado peruano, debe de comenzar a fortalecer sus recursos y capacidades para que pueda llegar los lineamientos y planes de trabajo en recursos humanos a la mayor cantidad de instituciones para que éstas, puedan organizarse cada vez de una manera más eficiente para que completen la misión de llegar a ser más competentes.

Tercera: El recursos humano es apreciada en todo el mundo como una de las piezas claves dentro de una organización, es por ello, que las organizaciones sean privadas o publicas deben velar por el cuidado de este recurso, el estado como organización no se queda atrás, pero su intervención fuera de la capital es deficiente, Servir intenta poder atender a las regiones más grandes, dejando de lado a municipios distritales y provinciales.

Cuarto: Desde el 2008, Servir busca implementar en todas entidades publicas un sistema que permita reconocer a los trabajadores más sobresalientes para entregándoles incentivos dinerarios y no dinerarios, ello permite que todos se vuelvan más competentes, para ello Servir ha creado diversos instrumentos de gestión, que se encuentran en prueba en algunas entidades del estado. Para que Servir sea implementado en todas las entidades del estado se requerirá mucho más de esfuerzo.

VI. Recomendaciones

Primera recomendación

Se recomienda que la rotación del personal cada vez sea menor dentro de toda la Municipalidad de Huaral a fin de generar un ambiente mucho más estable dentro de cada sub gerencia y área dentro de la entidad edil.

Segunda recomendación

Se recomienda a la sub gerencia de recursos humanos que trabajen por implementar los lineamientos que SERVIR brinda a fin de dar un mejor servicio a nuestros clientes interno, es decir, a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

Tercera recomendación

Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaral que utilice de manera adecuada sus recursos y capacidades, para que se abra camino para la ejecución de los instrumentos de gestión que propone Servir.

Cuarto recomendación

Se recomienda a Servir que busque aliados estratégicos a fin de alcanzar la meta de poder capacitar a todo el personal de recursos humanos, y sobre todo para que todas las entidades publicas puedan realizar la implementación de este sistema que forma parte de la modernización del estado.

VIII. Referencias

- Archanco, R. (2016). Herramientas sencillas para compartir conocimiento. Recuperado de <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/> el 20 de octubre del 2019.
- Apaza, F. (2018). Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Chumbivilcas - Cuzco 2018. Obtenido de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Florentina_Tesis_Licenciatura_2018%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Florentina_Tesis_Licenciatura_2018%20(2).pdf)
- Bacal, R. (2009). Como mejorar el rendimiento . Barcelona : Breca Editorial, S.L.
- Becker, G. S. (2015). Capital Human.
- Blas (2017). Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Salud V de Lima Metropolitana, 2017. Lima. Perú
- Bonifacio, A. y Eri, H. (2017). The institutionalization of monitoring and evaluation practices: challenges and prospects in the view of the Brazilian National Health System managers. Article Vol. 21 N° 60. Brasil.
- Botello, D. J. (2014). Competitividad Educativa. Mexico: Rilco.
- Bozbura, F. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. Journal of Enterprise Information Management, 20(2): pp. 209-221.
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. Innova Research Journal, 1(2), 41-48.
- Bustamante, K. A. (8 de noviembre de 2019). *Recursos humanos y financieros de una empresa*. Obtenido de <https://prezi.com/yo1wuue0ybog/recursos-humanos-y-financieros-de-una-empresa/>
- Castañeda (2017) Gestión del talento humano. Recuperado de: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chávez, C. C. (2015). Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas. Buenos Aires, ARGENTINA: Editorial Brujas. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Chiavenato, I. (2002). *Dimensiones de la variable desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos71/distintos-tiposmotivacion/distintos-tipos-motivacion2.shtml>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3era edición). México: McGraw-Hill
- Cuesta, A (2015). “Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso”, en RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 17, (56 pp) 1134- 1148 ISSN 1806-4892. 8. Armando Cuesta (2015).
- Cuesta, A (2015). “Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance” (2015), in *Human Resource Management Challenges and Changes* (Carolina Machado and Paulo Davim editors), New York: Nova Science Publishers. ISBN: 978-1-63463-744-2.
- Directiva N°004-2017-Servir/GDSRH. Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del Manual de perfiles de puestos – MPP
- Eufracio , M. (2018). *Desempeño laboral y Satisfacción del usuario en la empresa Veterinaria San Mateo S.A.C. distrito de Carabayllo, año 2017*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15208/Mateo_EB.pdf?sequence=1&isAll owed=y
- Fuente, A. D. (Julio de 2003). *Capital humano y crecimiento en la economía del conocimiento*. Madrid, España.
- Gary Dessler (2015). *Administración de recursos humanos*. (14 ed.), México: Prentice Hall. ISBN: 978-607-32-3311-8
- Gil, L. C., & Ospina, D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, 143.
- Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista CEPAL*, 53.
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano por competencias*. Tesis de maestría - Universidad Autónoma de Querétaro – México. Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>

- Guerrero (2016). Gestión del Talento Humano Diseño y Plan Piloto de Implementación de Puestos de Trabajo Aplicando el Modelo por Competencias para el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina. Ecuador.
- Ghiglione (2015). Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Argentina.
- Heizer, J. H. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones tácticas*. Madrid: Pearson Educación .
- Herrera Camacho, C. (2015). Modelo de Gestión del Conocimiento. Lima.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración global. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- López, A., López, G. y López, M. (2016). Estilos de liderazgo con tendencia al acoso laboral. *Scientia et Technica*, 20(1), 31-37.
- MEF. (2016). Glosario. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902> el 26 de diciembre del 2019.
- Nemur, L. (2016). Productividad: Consejos y Atajos de Productividad para personas ocupadas. Balbuce.
- Palaci. (2004). *Psicología Organizacional*. México: Thompson.
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores Administrativos de una empresa privada de combustible e hidrocarburos Lima 2017. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Pedraza, Amaya y Conde. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493 - 505.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2017). Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Lima: PCM.

- RAE. (10 de Agosto de 2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=aBuhX28>
- RAE. (10 de Agosto de 2019). *Diccionario de la Lengua Española* . Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=CqSKDLk>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Quinta edición. Perú. Editorial Business Support Aneth SRL.
- Sáenz (2016). *Los instrumentos de gestión y la descentralización de funciones agrarias en el programa de gobierno regional de lima metropolitana – 2015*. Lima – Perú.
- Servir (2016). *Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP*.
- SERVIR. (08 de noviembre de 2019). *servir*. Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>
- Solís (2016). *Diseño del Manual para el Proceso de Selección de Personal del Centro Cristiano de Guayaquil*. Ecuador.
- SUNAT. (14 de Diciembre de 2019). Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica/3221-07-contrato-administrativo-de-servicios-cas>
- Transparency International (2013, 2018). *Corruption perceptions index (CPI)*.
- Torre, M. C. (agosto de 2006). *Análisis Descriptivo del Recurso Humano en relación a los. Nuevo León, Monterrey, México*.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Lima, Perú.
- WEF. (2016). *Informe Global de Competitividad*. World Economic Forum. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html> el 27 de noviembre del 2019.
- Werther, D. y. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano*.
- Universon, E. (26 de 03 de 2011). Deloitte.

Yabar O., E. (2015). Necesidad de regular en el Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, el Derecho al Secreto y a la Inviolabilidad de las Comunicaciones Privadas frente a la facultad fiscalizadora del empleador, para evitar despidos arbitrarios a partir de las sentencias del Tribunal Constitucional y los instrumentos internacionales, años 2009-2013. (Tesis de maestría)

Zegarra, V (2012), Documentos de Gestión. Recuperado de: <http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Anexo 1: Matriz de categorización

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Problema General:	Objetivo General:			Técnica:
¿Cómo es la situación actual de la competitividad laboral del personal de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019?	Analizar la situación actual de la competitividad laboral del personal de la Oficina de RR. HH. de la Municipalidad Provincial de Huaral según el modelo de Gestión de Rendimiento por Servir.	Gestión de Rendimiento	1. Evaluación de desempeño	La entrevista
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos:			Instrumentos:
a) ¿Qué significa Competitividad Laboral para las instituciones del Estado?	a) Conocer la importancia de la competitividad laboral en las instituciones del Estado.	Planificación de Políticas de RRHH	2. Estrategias, políticas y procedimientos.	Ficha de entrevista (elaboración propia).
b) ¿Cómo es la participación del Estado de la competitividad Laboral en las instituciones públicas?	b) Describir la participación del Estado de la competitividad laboral en las instituciones públicas.	Organización del trabajo y su distribución	3. Diseño de puestos	
c) ¿Cómo es la situación problemática del personal de la Oficina de RR. HH. de la Municipalidad Provincial de Huaral?	c) Analizar la situación problemática del personal de la Oficina de RR. HH. de la Municipalidad Provincial de Huaral.		4. Administración de puestos	
d) ¿Cómo son los procedimientos para la evaluación del desempeño del personal en las instituciones públicas?	d) Identificar los procedimientos para la evaluación del desempeño del personal en las instituciones públicas.			

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

GUIA DE ENTREVISTA

Fecha:

Hora:

Entrevistado:

Preguntas:

1. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?

2. ¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?

3. ¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?

4. ¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?

Materiales: una grabadora, pilas para la grabadora, ficha de entrevista según el número de participantes y bolígrafo.

Anexo 3: Matriz de triangulación de datos

Anexo 4: Categorías y subcategorías de la investigación

Categorías	Sub categoría	Items/preguntas
1. Gestión de Rendimiento	Evaluación de desempeño	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?
2.-Planificación de Políticas de RRHH	Estrategias, políticas y procedimientos.	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral? ¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?
3.- Organización del trabajo y su distribución	Diseño de puestos Administración de puestos	¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?

Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta las etapas de Van Manen (2003) ya que propone el rigor científico para lograr obtener información, ordenada y válida. (Ayala, 2008, 416) según el número de participantes y bolígrafo.

Anexo 5 : Consentimiento informado

Estimado participante:

El investigador está realizando la investigación titulada: Análisis de Competitividad Laboral del Personal de la Oficina de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019, y sería de mucho aporte para la investigación su participación, por lo que se le aplicará una entrevista, cuya información serpa relevante. La información que brinde será usada únicamente para los fines del estudio y se guardará el anonimato. Sus nombres o datos personales no serán publicados en ninguna parte del informe ni en otro documento.

Participar en esta investigación permitirá la posibilidad de informar, comprender y porque no decirlo dar sugerencias. Si usted está dispuesto a participar, firme el presente consentimiento informado:

Yo, _____, después de haber leído las condiciones de la investigación “Análisis de Competitividad Laboral del Personal de la Oficina de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019” indico que acepto participar de manera voluntaria.

Fecha: _____

Participante
DNI:

Bach. Carlos Kong Castro
Responsable de la investigación
DNI: 77131110

Anexo 6: Reducción de datos y generación de subcategorías

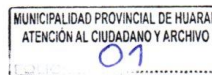
Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías
Trabajador 1	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	Primero es necesario poder recabar evidencia, como reportes o documentos que indiquen cual ha sido el nivel de desempeño dentro de las metas y compromisos propuestos para los determinados puestos, luego de ello el evaluador es responsable de cuantificar y entregar la calificación del personal.	Evidencias. Metas y compromisos.
	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Nosotros tenemos que acatar a los lineamientos que nos envía Servir, pero nosotros todavía no tenemos la capacidad de poder implementar ese sistema en nuestra entidad edil	Lineamientos.
	¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?	Nosotros pedimos a todas las subgerencias, jefaturas y áreas que nos envíen su cuadro de necesidades de personal para que podamos hacer la rotación, en caso falte cubrir algún puesto, tenemos que llamar a convocatoria puertas abiertas. También planificamos nuestras actividades de confraternidad, por aniversario o fecha importante que se acerque, lo importante es poder brindarle el mejor trato a cada trabajador	Cuadro de necesidades.
	¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Es muy importante porque dentro de la municipalidad de Huaral, se intenta poder trabajar de la mejor manera, aunque resulte muy complicado porque muchos de los trabajadores no se encuentran necesariamente aptos o competentes para sus puestos, sino que están en la municipalidad por otros motivos	Corrupción
Trabajador 2	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	Actualmente desconozco como es...	No precisa
	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Mediante reuniones con el gerente municipal, con él toman acuerdos de cómo se va ser el plan de trabajo en todo el año, ellos preparan un cronograma con actividades que tienen que realizar	Plan de trabajo interno.
	¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?	La licenciada llama a reunión y coordina los eventos importantes durante el año para que nosotros podamos prepararnos y enviarles el memo a todos	Plan de trabajo interno
	¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Es muy relevante que cada trabajador se encuentre preparado para poder cubrir con las actividades de su cargo y responsabilidad, pero no podremos hacer cuando la realidad es otra	Capacitación
Trabajador 3	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	Depende, nosotros esperamos que nos llegue el tareo del sistema para poder calcular los sueldos de cada personal, también recibimos los memorándums y lo derivamos a la unidad de procesos técnicos para que ellos puedan revisar y atender los documentos, según la gravedad de la falta se prosigue a cambiar de área por toda la Municipalidad	Plan de trabajo interno.
	¿Cuál es el proceso de la planificación de	Servir es el responsable de poder enviarnos el Plan Anual del Servicio Civil para que nosotros	Plan Anual del Servicio Civil

	<p>estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?</p> <p>¿Cómo se realiza el análisis de necesidad del personal en la Municipalidad Provincial de Huaral?</p>	<p>ejecutemos en nuestra institución, pero no siempre le podemos hacer caso</p> <p>Pues la trabajadora social prepara las festividades en su calendario y organiza los detalles para que cada uno de nosotros tengamos buenas atenciones, así como también los incentivos y promociones o bonos en todo el año</p> <p>Bastante importante y necesario para que la municipalidad pueda resaltar sobre todas las municipalidades con un personal trabajador</p>	<p>Plan de trabajo interno.</p> <p>Importancia</p>
Trabajador 4	<p>¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?</p> <p>¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p>	<p>Toda evaluación es mediante un diagnóstico de jefes de área te informes para ver si se está cumpliendo o no con el objetivo planeado y así definir si el personal hace un buen desempeño</p> <p>Recursos Humanos tiene la tarea de continuar con la búsqueda de promociones especiales para beneficios de todos sus colaboradores</p> <p>Analiza el desempeño profesional de los trabajadores, identifica necesidades no satisfechas de capacitación y aprovecha las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso</p> <p>Según mi experiencia pude ver que para ser competitivo son las habilidades, la ética y la eficacia para dar ideas y opiniones</p>	<p>Diagnostico</p> <p>Beneficios</p> <p>Desempeño</p> <p>Ética y eficacia</p>
	<p>¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?</p> <p>¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p>	<p>La subgerente no realiza una evaluación al personal, nosotros respondemos a los tramites que tenemos en oficina, para que cada informe y cada tupa pueda ser respondido a la brevedad</p> <p>Esa parte no la vemos nosotros, recursos humanos recibe el plan y nosotros lo ejecutamos</p> <p>Esa información no la tengo, desconozco del tema</p> <p>Yo creo que es muy importante porque la competencia humana es un factor que ayuda mucho al municipio y con eso se puede ser mejor.</p>	<p>No precisa</p> <p>No precisa</p> <p>No precisa</p> <p>Competencia humana</p>

	Municipalidad Provincial de Huaral?		
Trabajador 6	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	No se realiza ninguna evaluación de desempeño	No precisa
	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?	La subgerente se reúne con gerencia municipal y nosotros nos encargamos de poder trabajar según los acuerdos	Plan de trabajo interno.
	¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?	Desconozco como será	No precisa
	¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Si, es muy importante porque así todos podremos realizar mejor nuestro trabajo y además eso contribuye con la municipalidad	Plan de trabajo interno.
Trabajador 7	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	No lo sé	No precisa
	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?	No lo sé	No precisa
	¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?	El plan ya se encuentra estipulado, recursos humanos debe que calendarizar las actividades y acciones impuestas en el plan	Plan de trabajo interno
	¿Cuál es la relevancia de la competitividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Si, es muy relevante	No precisa
Trabajador 8	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	Primero es necesario poder recabar evidencia, como reportes o documentos que indiquen cual ha sido el nivel de desempeño dentro de las metas y compromisos propuestos para los determinados puestos, luego de ello el evaluador es responsable de cuantificar y entregar la calificación de la persona	Plan de trabajo interno
	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?	La municipalidad no cuenta con un plan que involucre algún orden en las políticas públicas	No precisa

	¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?	Después de verificar que cada gerente entregue su plan propio, en reunión con todas las subgerencias, recursos humanos de poder plasmar en un papel bond el que cual tendrá que ser respetado	Plan de trabajo interno
	¿Cuál es la relevancia de la competitividad labora dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Opino que mucho, es muy importante porque siempre se necesita trabajadores que realicen sus labores y no estén con el celular perdiendo el tiempo, mientras que otros si trabajan de verdad	procrastinación
Trabajador 9	¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral?	No tengo cómo tomar conocimiento el respecto	No precisa
	¿Cuál es el proceso de la planificación de estrategias y políticas en la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral?	No tengo cómo tomar conocimiento el respecto	No precisa
	¿Cómo la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaral planifica el plan de gestión del personal (PDP)?	No tengo cómo tomar conocimiento el respecto	No precisa
	¿Cuál es la relevancia de la competitividad labora dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral?	Por experiencia personal, podría afirmar con mucha certeza que la competitividad y desempeño personal, no son prioridad a la hora de evaluar al personal. Es más, puedo afirmar que la subjetividad es predominante para la elección de personal	Corrupción

Anexo 7: Carta de Presentación



CARGO

Escuela de Posgrado

*“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Universalización de la Salud”*

Lima, 10 de enero de 2020

Carta P. 013-2020-EPG-UCV-LN

Dr. JAIME URIBE OCHOA
Alcalde
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL

De mi mayor consideración:



Es grato dirigirme a usted, para presentar a **CARLOS EDUARDO KONG CASTRO** identificado con DNI N.º **77131110** y código de matrícula N.º **7001259073**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL, 2019.

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

RCOA

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe