



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

**TESIS**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE**  
**COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL COTABAMBAS, REGIÓN APURÍMAC - 2017**

**PRESENTADO POR:**  
**Bach. NURIA AYDE MENDOZA PINTO**

**ASESOR.**

**Mg. MARLENY QUISPE LAYME**

**PARA OPTAR EL TÍTULO: LIC. ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PUERTO MALDONADO- PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Dedicó esta investigación y todo el esfuerzo invertido a Dios, mis padres y mis hermanos y en especial a mi hija Amira; a quienes agradezco infinitamente su comprensión, colaboración y buenas vibras durante todos los meses que demandó la elaboración de la presente tesis.

**Nuria**

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente tesis es el resultado del apoyo, tiempo y motivación que muchas personas me dedicaron para poder llevarla a cabo.

En primer lugar, deseo agradecer de todo corazón a mi ex-profesor de Negocios Internacionales, Edilberto Gómez Chávez, quién gracias a sus valorables apreciaciones y constantes observaciones supo ayudarme a definir el rumbo de lo que pretendía investigar desde un principio.

**Nuria**

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
Indice.....	iv
Índice de Tablas .....	vi
Índice de gráficos .....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Formulación del problema .....	14
1.2.1. Problema Principal.....	14
1.2.2. Problemas Específicos .....	14
1.3. Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos .....	15
1.4. Hipótesis.....	15
1.4.1. Hipótesis General .....	15
1.4.2. Hipótesis Secundarias .....	15
1.5. Metodología de la investigación .....	16
1.5.1. Tipo y Nivel de la Investigación .....	16
1.5.2. Tipo y Nivel de la Investigación .....	16
1.5.3. Poblacion y muestra de la Investigacion.....	17
1.5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	19

1.5.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	22
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	24
2.1. Antecedentes del estudio.....	24
2.2. Bases teóricas.....	33
2.2.1.1. Proceso de provisión de personas.....	36
2.2.1.2. Proceso de Aplicación de Personas.....	43
2.2.1.3. Proceso de Mantenimiento de Personas.....	46
2.2.1.4. Proceso de Desarrollo de Personas.....	50
2.2.1.5. Proceso de Seguimiento de Personas.....	50
2.2.2. Niveles de Competencia.....	52
2.2.2.1. Adquisición de Competencias.....	55
2.2.2.2. Beneficios de Competencias.....	56
2.2.2.3. Historia de los Municipios.....	58
2.2.2.4. Municipalidad Provincial de Cotabambas.....	62
2.2.2.5. La Gestión Empresarial Publica.....	62
2.2. Definición de los términos básicos.....	68
2.2.1. Administración.....	68
2.2.2. Recursos Humanos.....	68
2.2.3. Administración de Recursos Humanos.....	69
2.2.4. Procesos.....	69
2.2.5. Competitividad.....	70
2.2.6. Competencia Laboral.....	70
2.2.7. Retroalimentación.....	71

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	72
3.1. Análisis de tablas y gráficos.....	72
3.1.1. Perfil del encuestado. ....	72
3.2. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS .....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	92
ANEXO 1.....	93

## Índice de Tablas

Tabla 1: Población total objetivo de estudio Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas.....	18
Tabla 2: Muestra de la investigación de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas .....	19
Tabla 3: Técnicas e instrumentos de recojo de datos.....	20
Tabla 4: Genero del personal del Municipio de Cotabambas .....	72
Tabla 5: Cual es grado y Título alcanzado por los trabajadores del Municipio Provincial de Cotabambas .....	74
Tabla 6: En que Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas.....	75
Tabla 7: En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades en la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja. ....	76
Tabla 8: En la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores.....	77
Tabla 9: Existe un adecuado liderazgo en su organización de la Municipalidad de Cotabambas.....	78
Tabla 10: Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario. ....	79
Tabla 11: El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario.....	80
Tabla 12: Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente. ....	81
Tabla 13: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General ...	83
Tabla 14: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General ...	85

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Genero del personal del Municipio de Cotabambas .....	73
Gráfico 2: Edad del personal del Municipio de Cotabambas .....	73
Gráfico 3: Edad del personal del Municipio de Cotabambas .....	74
Gráfico 4: Cual es grado y Titulo alcanzado por los trabajadores del Municipio Provincial de Cotabambas .....	75
Gráfico 5: En que Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas. ....	76
Gráfico 6: En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades en la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja. ....	77
Gráfico 7: En la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores .....	78
Gráfico 8: Existe un adecuado liderazgo en su organización de la Municipalidad de Cotabambas .....	79
Gráfico 9: Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario. ....	80
Gráfico 10: El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario .....	81
Gráfico 11: Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente. ....	82



## Resumen

El trabajo de investigación denominado Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores de la municipalidad provincial Cotabambas, región Apurímac – 2017 donde se desarrolla un periodo cambio de tipo económico, social y político para mejorar la productividad de los trabajadores.

Los servidores de la municipalidad que conforman el grupo humano de suma importancia en este proceso de cambio puesto que, como potencial humano de suma importancia en este proceso de cambio y transformación se desenvuelven socialmente, tiene formas y estilos de vida según su formación y entorno social, que influye en la calidad de servicio de la institución pública de corte gobierno local de allí nació el interés de estudiar la siguiente interrogante. ¿Existe relación entre la gestión administrativa y Calidad de servicio de la municipalidad provincial de Cotabambas en año 2017?

Frente a ello el objetivo de la investigación fue: determinar la relación que existe entre la gestión Administrativa y Calidad de servicio de la Municipalidad Provincial de Cotabambas en el año 2017.

Asimismo, identificar las características resaltantes de la Calidad de Servicio y caracterizar el nivel de gestión administrativa del municipio de estudio.

La razón fundamental de la investigación es plantear estrategias para mejorar la calidad de servicio, cambiando el pensamiento tradicional y obsoleto, para aceptar los cambios que se están operando dentro de la institución, ya que una buena gestión administrativa favorece al logro de los objetivos institucionales y se lograra un mejor servicio a la comunidad, que es la razón de la municipalidad de Cotabambas.

**LINEA DE INVESTIGACION: TALENTO HUMANO**

## **Abstract**

The research work called Human Resources Administration and the level of competitiveness of the workers of the provincial municipality Cotabambas, Apurímac region - 2017 where a period of economic, social and political change to improve the productivity of workers takes place.

The servants of the municipality that make up the human group of utmost importance in this process of change since, as a human potential of utmost importance in this process of change and transformation, they develop socially and have forms and lifestyles according to their formation and social environment, which influences the quality of service of the public institution of local government court, the interest to study the following question was born.

Is there a relationship between administrative management and Quality of service of the provincial municipality of Cotabambas in 2017? In front of them, the objective of the investigation was to determine the relation that exists between the administrative Management and Quality of service of the Provincial Municipality of Cotabambas in the year 2017.

Likewise, identify the outstanding characteristics of the Quality of Service and characterize the level of administrative management of the municipality of study. The fundamental reason for the research is to create strategies to improve the quality of service, changing traditional and obsolete thinking, to accept the changes that are taking place within the institution, since good administrative management favors the achievement of institutional objectives and better service to the community will be achieved, which is the reason for the municipality of Cotabambas.

**RESEARCH LINE: HUMAN TALENT**

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. Planteamiento del problema.**

Una de las relaciones dentro del campo del entorno laboral es la competitividad en la década una tendencia predominante; numerosas naciones y regiones del mundo, luchan por abordar la oportunidad y el reto que ello significa para sus economías. En realidad, no todos los países reúnen las condiciones para ser altamente competitivos, como ocurre en el caso del Perú, donde de acuerdo al ranking de competitividad realizado en el periodo 2011 – 2012, ocupó el puesto 67 (Foro Economía Mundial 2011 – 2012). Y en el periodo 2015 – 2016 ocupa el puesto 73 (Foro Económico Mundial 2015 – 2016), haciendo una comparación podemos observar que el Perú tuvo un crecimiento positivo.

El Perú ha sido una de las economías latinoamericanas que mejor ha resistido la turbulencia económica y la consecuente reducción de la demanda internacional.

Tomando en cuenta, sin embargo, a pesar del desempeño económico de nuestro país, persisten todavía varias deficiencias lo que marca una desigualdad socioeconómica en nuestras poblaciones. El tema de gestión en el Perú ha estado más orientada a sacar provecho de las decisiones constante cambio de las reglas de juego, que permitan mejoras los procesos productivos.

De manera general las estrategias son aplicadas de corto plazo, con muy pocas inversiones y alta resistencia al cambio. Es así por, la falta de competitividad por parte de empresas nacionales o extranjeras ha originado que, en la mayoría de las organizaciones, no desarrollen una estructura de incentivos para generar en su capital humano con conductas congruentes con las necesidades y objetivos de los mismos.

Esta constante búsqueda de competitividad, a través del desarrollo de las competencias de las actitudes de personas, constituye actualmente un requerimiento para las empresas dentro de cualquier ámbito laboral.

El campo del capital humano, el presente estudio, no escapa esta necesidad, su contribución que permite facilitar al personal para las instituciones, necesita un replanteamiento de su estrategia gerencial, tal como es el caso de la Municipalidad Provincial Cotabambas.

De acuerdo a un diagnostico interno se denoto que la Municipalidad Provincial de Cotabambas. Tiene inadecuadas políticas y deficiente manejo de gestión del Capital Humano frente a la ausencia de políticas coherentes para la inducción, y el desarrollo y medidas disciplinarias del personal, existe personal no motivado en muchos casos, no ubicados de acuerdo a sus capacidades y competencias; de otro lado, existen limitaciones en actividades de capacitación que permitan aprovechar de una mejor manera el potencial humano. La institución no cuenta con documentos normativos y de gestión actualizados.

Adicionalmente, siendo una Municipalidad de alta complejidad, cuenta con personal con diferentes regímenes laborales (PEI – MPC-2015-2017).

Por otro lado, también existen debilidades en los controles internos, en las unidades orgánicas encargadas de suministrar la información de su

competencia en las diversas áreas, dando lugar a que la información no cuente con el debido sustento en los diversos casos.

De la misma manera, se ejecutó reuniones de trabajo que nos permitan sostener con los actores claves del aparato institucional municipal además de evaluaciones efectuadas, sobre el particular se ha observado un débil reconocimiento a las competencias laborales, profesionales y niveles jerárquicos institucionales, que se manifiestan en el bajo desempeño y poca productividad.

De otro lado se tiene la información que genera cada unidad orgánica que no es permitida con las demás, con quienes tenga relación funcional; tales son los casos de las licencias de edificaciones emitidas y que no son reportadas a la Gerencia de Gestión Tributaria para el control sobre las modificaciones a los predios, ni tampoco son comunicadas las transferencias de los predios municipales para la incorporación de nuevos contribuyentes; y por la expedición de las licencias de funcionamiento no dadas a conocer a la Gerencia de Desarrollo Económico Social.

De manera resumida, la situación que vive esta institución pública, se agudiza por la influencia de otros factores como son: los bajos niveles de productividad que presentan los trabajadores, existen pocos incentivos para incrementarlas, alta tasa en su rotación de personal y carencias en la capacitación de los recursos humanos.

De acuerdo a un creciente interés de las organizaciones públicas y privadas en su integración y desarrollo de elementos importantes que son los recursos humanos basado en la competencia laboral, la investigación tiene como propósito de contribuir a su aplicación abordando temas claves y utilizando como referencia experiencias vigentes para la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

En cuanto al desenvolvimiento del desempeño dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, se evalúa en base a resultados para lograr alcanzar sus objetivos, considerando la naturaleza de la institución municipal que se rige por normas específicas del Estado y cuyo planteamiento este articulado al Plan

de Desarrollo Concertado para la Municipalidad Provincial Cotabambas, además, cada objetivo está sustentado con la asignación presupuestal, por lo tanto de persistir situaciones como las descritas anteriormente que afectan directamente la administración de nuestro capital humano y su nivel de competencia en los servidores públicos municipales reflejándose en la competitividad de la institución, esta se encontrara constantemente amenazada con respecto a:

- Recortes de transferencias presupuestales.
- Disminución en la ejecución de proyectos de inversión municipal pública.
- Riesgos con la atención de algunos servicios públicos, entre otros.
- Competencias laborales.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuál es la relación que existe entre la administración de los Recursos Humanos, y el nivel de competitividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Cotabambas, región Apurímac - 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera el proceso de categorización se relaciona entre la administración de los recursos humanos en la municipalidad provincial Cotabambas?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre administración de los Recursos Humanos, nivel de competitividad de los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas?

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente entre la administración de los Recursos Humanos, y el nivel de competitividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Cotabambas, región Apurímac, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el proceso de categorización se relaciona entre la administración de los recursos humanos en la municipalidad provincial Cotabambas.
- Determinar Relación que existe entre administración de los Recursos Humanos y el nivel de competencia de los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

La Gestión de la administración de recursos humanos tiene relación directa con el nivel de competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas”.

#### **1.4.2. Hipótesis Secundarias**

- Existe relación directa proceso de categorización se relaciona entre la administración de los recursos humanos en la municipalidad provincial Cotabambas.
- Existe Relación que existe entre administración de los Recursos Humanos y el nivel de competencia de los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas.

## **1.5. Metodología de la investigación**

### **1.5.1. Tipo y Nivel de la Investigación**

#### **a) Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es Descriptiva. (Tamayo Tamayo, 1999) La investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” acerca de la administración de los recursos humanos y su relación con el nivel de competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Región Apurímac.

#### **b) Nivel de Investigación (Enfoque)**

Corresponde al enfoque cuantitativo, modalidad de investigación que se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos. Por otro lado (Hernández Sampiere, Fernández Collado, - Baptista, 2006), refiere que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

### **1.5.2. Tipo y Nivel de la Investigación**

#### **a) Método de investigación**

La investigación desarrollada es descriptiva y correlacional. Es descriptiva, porque se describe el comportamiento de cada una de las variables como son: la administración de recursos humanos y el



nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

#### **b) Diseño de la investigación**

No experimental. La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural. (Hernández Sampiere, Fernández Collado, - Baptista, 2006)

### **1.5.3. Población y muestra de la Investigación.**

#### **a) Población**

La población estuvo conformada por los 160 trabajadores municipales en condición de permanentes (nombrados), entre funcionarios, empleados y obreros que laboran en la Municipalidad Provincial de Cotabambas. Por su parte, en la selección de la muestra de trabajo de aplico un muestreo aleatorio simple a través de un sorteo de las unidades muestrales (trabajadores municipales), y para el tamaño de la muestra se utilizó el criterio del porcentaje, al considerar el 50% de la población, lo que corresponde a la mitad de la población, es decir, se contó con 80 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, tal como se detalla en la tabla N° 01.

**Tabla 1: Población total objetivo de estudio Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas.**

<b>N°</b>	<b>CONDICION</b>	<b>N° (POBLACION)</b>
<b>01</b>	<b>PERSONAL NOMBRADO</b>	<b>57</b>
<b>02</b>	<b>PERSONAL CONTRATADO</b>	<b>150</b>
<b>03</b>	<b>FUNCIONARIOS PERSONAL DE CONFIANZA</b>	<b>07</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>214</b>

Fuente: Oficina de personal y RR. HH de la Municipalidad de Cotabambas 2017.

### **b) Muestra**

La muestra de la presente investigación está representada por muestreo mixto: teniendo un muestreo por conveniencia que estuvo formado por los 7 funcionarios y personal de confianza y muestreo aleatorio sistemático según la formula; donde se estimó con una confianza del 95% y con un margen de error del 5%  $P = 50$  y  $Q = 50$ ; obteniendo:

$$\text{Donde: } n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \dots (1)$$

**N** = Población (214 trabajadores de la Municipalidad de Cotabambas)

**Z** = 1,96 (95% nivel de confianza estadística)

Número de actividades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.

**p = q** = 0,5 (probabilidad de éxito y/o fracaso)

**E** = 0,05 (error)

**n** = 132 (tamaño de muestra)

**Tabla 2: Muestra de la investigación de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas**

<i>N°</i>	<i>CONDICION</i>	<i>CANTIDAD</i>
01	PERSONAL NOMBRADO, PERSONAL CONTRATADO	132
03	FUNCIONARIOS Y PERSONAL DE CONFIANZA	07
	TOTAL	139

Fuente: Oficina de Personal y RR. HH de la Municipalidad de Cotabambas 2017.

#### **1.5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

##### **a) Técnicas**

Las técnicas de recojo de datos se refieren al conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (Hernández y Otros, 1999).

Para la variable independiente: Administración de recursos humanos.

La observación en cada una de las acciones y/o tareas municipales por el personal laboral teniendo en cuenta las dimensiones: manejo estratégico, manejo operativo y manejo financiero, por parte de los trabajadores municipales. Además, el fichaje para recabar información teórica de material bibliográfico o Internet sobre la variable dependiente Administración de los Recursos Humanos.

En tal sentido, en la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de recojo de datos.

**Tabla 3: Técnicas e instrumentos de recojo de datos**

TECNICAS	INSTRUMENTOS	DESCRIPCION
Fichaje	Fichas bibliográficas	Para la sustentación científica del marco teórico y la construcción de los antecedentes y estudios previos.
Observación	Cuaderno de campo	Para demostrar y caracterizar el problema motivo de investigación.
Entrevista	Cuaderno de campo	Para contrastar la información proporcionada por los sujetos de la muestra con la información observada.
Encuesta	Cuestionario estructurado	Con la finalidad de caracterizar el fenómeno en estudio y recoger datos sobre las dimensiones de las variables de estudio.

FUENTE: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

## b) Instrumentos

Los instrumentos de investigación para la recolección de datos serán elaborados con: una lista de cotejo, la ficha de revisión de documentos y la ficha de entrevista a trabajadores, se sometieron a la valoración de un Magister en Administración y un Ing. de Estadística de la ciudad de Cusco, quienes constaron la validez de los mismo, para luego ser aplicados a las unidades de la muestra que correspondió a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

### • Plan de recolección y procesamiento de datos

Entre los métodos a utilizarse para el tratamiento de los datos son:

Los cuadros y gráficos estadísticos, han servido para ordenar y visualizar los datos en cada una de las dimensiones de las variables: Administración de Recursos Humanos, Nivel de competitividad entre otros criterios éticos tomados en cuenta en la investigación son:

- **Responsabilidad en el recojo de la información.**

Las acciones que se realizaron fueron: Se visitó las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, para sensibilizar y concientizar a lo funcionario, empleados y obreros que laboran en la empresa municipal; y se logró una efectiva y precisa participación de los trabajadores en las entrevistas y los diálogos referentes a las estrategias en un tablero de mando y la administración de los recursos humanos en la gestión municipal, en cada una de las áreas.

- **Cumplimiento de tareas en el trabajo de campo**

Las acciones que se realizaron fueron: Se asumió un compromiso serio en cada acción realizada durante las visitas a la Municipalidad Provincial de Cotabambas, y actitud positiva en el trabajo de campo que fue guiado por un profesional en Administración de Empresas, tanto en la elaboración como en la aplicación en la lista de cotejo, y la ficha de entrevista a trabajadores, con el propósito de obtener información confiable, de cada funcionario, empleado y obrero que labora en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, referente a las estrategias en un tablero de mando y la administración de los recursos humanos en la gestión municipal, para que los trabajadores municipales puedan contestar de manera apropiada cada uno de los indicadores propuestos.

- **Respecto en el lenguaje escrito de los ítems en cada instrumento.**

Las acciones que se realizaron fueron: Se formuló cada pregunta teniendo cuidado en las palabras utilizadas en cada uno de los ítems considerados en los instrumentos: lista de cotejo y ficha de entrevista a trabajadores.

- **Veracidad de los resultados**

Las acciones que se realizaron fueron: Se utilizó los métodos estadísticos, de la Estadística Descriptiva para el procesamiento de los datos recogidos, con el apoyo de un profesional Licenciado en Estadística, lo que permitió validar y precisar que la propuesta Administración de Recursos Humanos, su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

### **1.5.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

- a) Justificación:** La investigación se justifica por estar enmarcada en el contexto de la actividad municipal en el sector público, que se caracteriza por su constante cambio, su dinamismo y su competitividad. En este panorama mundial los gobiernos locales desempeñan un rol significativo y juegan un papel muy importante en la sociedad, en donde la actividad Administrativa debe estar atenta y hacer seguimiento la administración de los Recursos Humanos, y el nivel de competencias de los trabajadores en su comportamiento organizacional publica, en particular a nivel local municipal de la Provincia de Cotabambas, para brindar mejor servicio a su vez refleje en la población.

La presente investigación se justifica por su propósito que es la administración de los recursos humanos y el nivel de competencias de los servicios públicos de los municipios, quienes requieren de un cuidado y atención especial, ya que depende de ellos que la institución sea exitosa, que son innovadoras, con lo que se busca el mejoramiento sustancial en la Administración de los Recursos Humanos de la gestión municipal.

- b) Importancia:** Presente investigación, proporcionara en la provincia de Cotabambas, dentro de su gobierno local, tener la actividad laboral de manera eficiente y transparenté y que sea la institución pilar en el manejo a nivel de gerencias como las

mejores. Por lo tanto, se desarrolla mi propuesta de investigación como un aporte para la solución de las falencias que tiene el municipio Provincial de Cotabambas.

**c) Limitaciones:** Como es de entender, todo trabajo de investigación tiene sus limitaciones, entre ellas podemos mencionar:

**Factor Económico:** Todo trabajo de investigación requiere una determinada inversión, lo cual tiene que ser hecho con recursos propios. Esta limitante será superada minimizando los costos.

**Factor Bibliográfico:** Existencia de poca información escrita en relación a nuestro tema de investigación como es el caso, la aplicabilidad en otras municipalidades del país que fundamentaría con claridad mi tema de investigación, lo cual será también superado mediante la investigación de otras fuentes de información disponibles, en relación a su comparación, así como también con la observación directa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. El enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación, promoción y plan de carrera. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal en su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas, a través de la formación basada en normas de competencia.

Muchas empresas presionadas ante el cambio y para mantenerse competitivas han montado los sistemas de recursos humanos basados en competencia



laboral. Estos sistemas comienzan por la definición de competencias claves para la organización, su puesta con la participación de los trabajadores y su aplicación a los subsistemas de recursos humanos.

Todo esto se basa en aplicaciones de enfoque conductista de la competencia laboral según el cual se determinan las competencias que los mejores trabajadores demuestran y se convierten en el indicador del mejor desempeño.

A continuación, se señala algunas referencias, que constituyen solo una muestra de los trabajos consultados por esta investigación, que han permitido constatar la importancia de la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones públicas y privadas, la necesidad de continuar el estudio sobre el tema, para tratar de maximizar las competencias del personal.

Se destaca en este sentido el trabajo de Delgado, Mercedes; vol. 15, núm. 3, 2015, pp. 58 – 77 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela (2005), en su artículo la “Gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en las empresas de metal”, que evidencia que existe una relación directamente proporcional y moderada entre el desarrollo de la gerencia de recursos humanos de las empresas estudiadas y el nivel de competencias de los trabajadores.

Tenemos la conclusión más destacada de la tesis titulada “Modelo de la administración de recursos humanos basado en competencias y su aplicación en empresas nacionales”, presentada por Bersaga Cornejo, Domingo. Universidad San Agustín de Arequipa (2006), que señala que un modelo de competencias ayuda a las compañías, resaltan lo mejor de ellas y así mismo apoyan seriamente a cumplir con sus metas profesionales y personales.

El trabajo de investigación denominado: “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos”, presentada por Camejo (2008), concluye haciendo hincapié, los siguientes ítems:

- La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permitan obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencias y éxito en un puesto.
- Se evidencio que al relacionar la evaluación del desempeño por competencias con el resto de los enfoques desde su perspectiva gerencial y organizacional se visualiza un elemento coincidencia, concretado en el accionar del trabajador cuyo factor constituye para la organización la variable humanizadora del trabajo, en consecuencia se hace necesario atender su conducta, específicamente sus intereses, motivaciones y metas para comprender el comportamiento y funcionamiento organizacional en su conjunto, de esta manera se conjuga la eficiencia con la satisfacción y el crecimiento personal del trabajador, es decir, una acción orientada hacia la necesidad del logro.

#### **a) Antecedentes Internacionales**

**Broggi (2010)** “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración” Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires.

El principal problema que se presenta en las empresas es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los Recursos Humanos. No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también los efectos que causan las capacitaciones en el personal, los cuadros de remplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones del desempeño y el grado de motivación de las personas al formar parte de una empresa.

#### **Las conclusiones son las siguientes:**

- Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a

todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

- El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos les permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudarán a entender cómo cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.
- El tablero de comando se ha transformado en una herramienta ampliamente reconocida por los diferentes tipos de empresas y su utilización se ha incrementado en los últimos años. Incluso, aquellas que no la han utilizado no es por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce no estar preparada para aprovechar sus potenciales, por lo que necesitaría cambios tecnológicos, estructurales y culturales para realizar el esfuerzo económico y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

**Bravo, (2015)** “La importancia del Rol Estratégico de Recursos Humanos: Caso de una empresa chilena” Universidad Nacional de Negocios y Economía de Chile.

Es en este aspecto que el rol de la unidad de Recursos Humanos estratégicos es fundamental para acompañar el crecimiento organizacional bajo un ambiente laboral favorable y que potencie espacios de desarrollo para los trabajadores. Si pensamos en las largas jornadas a las que estamos sometidos el día de hoy, bajo estructuras completamente jerarquizadas, donde existe mucha autoridad vertical que no permite que el trabajador sea participante activo en el desarrollo del negocio; parece fundamental que exista alguna unidad dentro de la organización que sea capaz de posicionar a la persona en el negocio.

### **Las conclusiones son las siguientes:**

- Que los altos ejecutivos han dado mayor importancia al crecimiento corporativo que al área de Recursos Humanos, restándole toda posibilidad de crecer a la par con los negocios; ratificando con ello que tengan una orientación en los aspectos financieros más que en la gestión de personas.
- Que la unidad de Recursos Humanos, no ha sabido posesionarse ni convencer a las líneas de negocios, respecto al impacto que una buena gestión de personas provoca en las organizaciones. Esta limitación puede estar favorecida por la falta de formación de los ejecutivos de Recursos Humanos, en temáticas de negocios y la ausencia del manejo de indicadores de gestión que permitan mostrar el impacto del área en la rentabilidad del negocio.

### **b) Antecedentes Nacionales**

**Hernández (2016)** “Gestión de recursos humanos y competitividad de las Universidades Publicas, Perú”, Universidad Pacifico Lima Perú.

Se ha determinado que las Universidades Publicas tienen sofisticados planes estratégicos, planes operativos y toda parafernalia para la gestión de los recursos financieros y materiales, sin embargo, no disponen o no consideran en esa misma dimensión a los recursos humanos; el recurso más valioso y relevante, llamado por los especialistas como el verdadero capital de las instituciones. Los recursos humanos solo son tratados cuantitativamente a través de los presupuestos, pero no hay ni un preámbulo que mencione la relevancia de estos recursos, sin los cuales no es posible que la entidad funcione.

### **Las conclusiones son las siguientes:**

- Estas habilidades competitivas nos ayudaran a desarrollar capital intelectual en nuestra organización, el capital intelectual

es un campo de creciente creación y tiene que ver con la medición y desarrollo de activos no financieros como el conocimiento organizacional, la satisfacción de los clientes, la innovación de los proveedores, patentes, moral de empleados y que en conjunto contribuyen a la competitividad y rentabilidad de las organizaciones.

- Se puede indicar que el aumento de la competitividad está vinculado a múltiples factores; en particular los más relevantes son: calidad y cantidad de conocimientos y habilidades de todos los que participan en los procesos productivos, infraestructura para la producción y de comunicaciones y transportes adecuados y reglas claras para la gestión económica.

**Quispitupac, Ramos (2014)** “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú.

El Talento Humano es la capacidad del colaborador de agregar valor intelectual a la empresa, como resultado directo del desarrollo de sus competencias, habilidades técnicas y experiencia, todo lo cual llevara al logro de los objetivos organizacionales. Las empresas no siempre se encuentran preparadas para realizar una Gestión de Talento estratégico porque no cuentan con un proceso de seguimiento a los planes de acción o con un adecuado proceso de control de la información de manera confiable e inmediata.

**Las conclusiones son las siguientes:**

- El principal reto en la elaboración de la presente tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que, nuestro modelo de negocios se basa en la oferta de intangibles (Gestión de talento humano).

Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocios enfocada a implementar una herramienta automatizada y dinámica de indicadores de Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta la toma de decisiones y seguimiento práctico de los líderes en sus áreas.

**Niño de Guzmán (2016)** “La satisfacción laboral de los colaboradores en la oficina de administración de Es salud – red asistencial Cusco 2016” Universidad Andina Cusco.

La importancia de tener un personal identificado con la institución hace que el trabajo que se realiza sea de una manera más productiva y que los resultados del mismo logren los objetivos propuestos, es así que las instituciones reconocen que la satisfacción laboral juega un papel fundamental, ya que se encuentra estrechamente relacionado con la actitud del trabajador frente a su labor; para (Robbins – Timothy, 2013) “La satisfacción laboral se define como un sentimiento positivo respecto al puesto de trabajo propio que resulta de una evaluación de sus características de este. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”.

**Las conclusiones son las siguientes:**

- La satisfacción laboral en la oficina de administración de Es Salud – Red Asistencial Cusco, se considera como regular por parte de los colaboradores, determinado por un 2.9 de promedio; lo que evidencia que los colaboradores se encuentran ni satisfecho en la institución respecto a las

dimensiones estudiadas y esto genera que las metas objetivos no se lleguen a cumplir de acuerdo a los tiempos establecidos ocasionando frustración en el colaborador y desmotivación con la institución; así mismo se evidencia que la dimensión que representa mayor debilidad para dicha variable son las prestaciones.

- La dimensión supervisión muestra un resultado regular con un 2.8 de promedio; los colaboradores consideran al apoyo por parte del supervisor con un 3.2 de promedio con un nivel regular; la frecuencia de supervisión un 3.1 de promedio con un nivel regular y finalmente la relación con los superiores un 2.3 de promedio con un nivel malo, lo que evidencia que la relación con los superiores representa una debilidad para dicha dimensión esta se ve reflejada en la falta de confianza por parte de los colaboradores hacia el superior y la poca comunicación existente del supervisor.
- En cuanto al ambiente físico se evidencia un resultado regular con un 2.7 de promedio; los colaboradores consideran al lugar de trabajo con 3.3 de promedio situándolo en un nivel regula; la iluminación 2.5 de promedio con un nivel malo y finalmente la ventilación un 1.81 de promedio con un nivel malo, lo que evidencia que la infraestructura y los materiales de trabajo en cierta manera ayudan a cumplir las labores diarias, pero lo que refiere a la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación, no ayudan al desarrollo de las labores.
- En cuenta a las prestaciones, muestran un resultado malo con un 2.4 de promedio; los colaboradores consideran a las oportunidades de formación 3.3 de promedio situándolo en un nivel regular; las oportunidades de promoción 2.8 de

promedio con un nivel regular y finalmente el salario un 1.5 de promedio con un nivel muy malo, lo que representa una debilidad para la dimensión, lo que evidencia que la institución realiza capacitaciones pero los colaboradores no participan, y esto se debe a que no logran terminar su carga laboral a tiempo y porque consideran que no son importantes los temas.

- En cuanto a la satisfacción intrínseca muestra un resultado de bueno con un 3.6 de promedio; los colaboradores consideran a la identidad de la tarea en un 4.7 de promedio situándolo en un nivel muy bueno; los objetivos y metas con un 3.9 de promedio con un nivel bueno y finalmente la productividad en un 2 de promedio con un nivel malo, lo que evidencia que los colaboradores no se sientan conformes con la productividad que alcanzan, ya que sobrecarga laboral no les permite terminar el trabajo de acuerdo a los tiempos establecidos.

**Irvin Aucca, (2013)** “Clima Laboral y Nivel de Satisfacción del Personal de la Empresa Pública de Servicios. SEDACUSCO 2011” Universidad Andina del Cusco.

**Las conclusiones son las siguientes:**

**Primera.** – El clima laboral en la Empresa Pública de Servicios SEDACUSCO es positivo influyendo significativamente en la Satisfacción del Personal.

**Segunda.** – La comunicación es positiva influyendo significativamente en el nivel de satisfacción del personal de la Empresa Pública de Servicios SEDACUSCO, ya que la mayoría de los trabajadores posee buena comunicación con sus jefes y compañeros de trabajos, además tienen apertura



para poner nuevas ideas, sin embargo, existe un cierto grado de insatisfacción.

**Tercera.** – El trabajo en equipo es negativo, influyendo significativamente en la insatisfacción del personal de la Empresa Pública de Servicios SEDACUSCO, porque es notoria que la interrelación entre jefes y colaboradores ni cordial, se carece de apoyo mutuo entre trabajadores y existen discrepancias frecuentes entre compañeros la forma de trabajo.

**Cuarta.** – la integración es positiva influyendo significativamente en la satisfacción del personal de la Empresa Pública de Servicios SEDACUSCO, ya que la mayoría de los trabajadores se sienten identificados con la empresa, sin embargo, existe un cierto grado de insatisfacción ya que los jefes no dan un buen ejemplo de esfuerzo y empuje laboral, además de no ejercer un liderazgo participativo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Administración de los Recursos Humanos**

Teoría de la administración de recursos humanos.

Según Maestro Alfredo Muñoz García Director de Evaluación del Desempeño. En su libro Desarrollo Premio Nacional de Administración Publica (Pág. 5,16). Es importante destacar que los trabajos que se postulan por parte de los servidores públicos tienen un impacto sustantivo y palpable en los resultados de sus dependencias y en el beneficio social que generan, transformándose algunos de ellos en programas institucionales, referente a las teorías considerada: El termino administración de recursos humanos es considerado como una

expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denomina administración o gerencia.

Para **Byars Profesor Contratado Doctor. Universidad de Málaga (1996)**, La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditorías socio laboral CIRIEC – España, **Revista Económica Pública (Pág. 10,19)**.

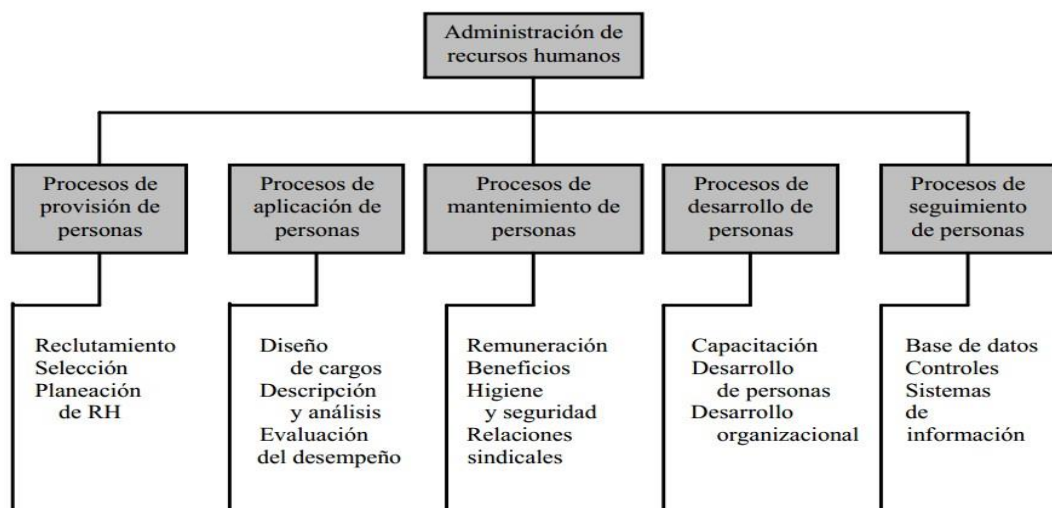
En la actualidad, el proceso de gerencia de recursos humanos ha ampliado su campo de acción y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales el empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones.

En este sentido, la administración de recursos humanos se encuentra integrada por una serie de subsistemas, los cuales se encuentran estrechamente relacionados y son independientes.

Para los fines de estudio, se han tomado en consideración diversos puntos de vistas de expertos en el área, quienes han planteado una serie de subprocesos que engloban la gestión o procesos de la administración de recursos humanos.

Estos han sido esquematizados en la figura 1:

**Figura 1: Subsistemas de la administración de recursos humanos.**



Fuente: Chiavenato (2000), adaptación de Delgado y Pelekais (2002).

Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. 2000, por Mc Graw. Recursos Humanos, MCMXCVIII. Idalberto Chiavenato.

La gerencia de recursos humanos produce una serie de impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar el recurso humano, buscarlos en el mercado, integrarlos y orientarlos, hacerlos trabajar, desarrollarlos, recompensarlos o monitorearlos y controlarlos, es decir, gerenciar en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Según Idalberto Chiavenato (2000), “Administración de los recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”. Esta definición coincide con la opinión de WERTHER, Jr. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

También se menciona que: “Los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o prestación de algún servicio, este es uno de los principales objetivos, paralelamente a estos la Administración de Recursos Humanos tiene sus propios objetivos entre los que están:

1. Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles.

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad de recursos humanos disponibles. En la medida de estos elementos cambian, la manera de administrar los recursos humanos de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

#### **2.2.1.1. Proceso de provisión de personas**

Los procesos de provisión están relacionados con el suministro de personas a la Organización.

##### **- Reclutamiento**

El reclutamiento, tomando como base las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación de las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán a las personas que serán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación bien estructurada y rigurosa, basándose principalmente en tres fases: personas que la organización necesita, lo que el mercado puede ofrecerles y los medios que esta va a manejar para hacerlo. De ahí pueden derivarse tres etapas: investigación interna

sobre las necesidades, investigación externa del mercado y los medios que se van a utilizar (**Idalberto Chiavenato, 2003**).

- **Investigación interna**

Se refiere a la verificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué es lo que se requiere de inmediato y además si la organización tiene planes futuros de crecimiento o desarrollo, lo cual significaría nuevos aportes de recursos humanos.

Este debe ser un proceso continuo y debe tomar en cuenta todas las áreas y niveles de la organización para conocer las necesidades del personal, el perfil y las nuevas características que los nuevos miembros deben tener.

- **Investigación externa**

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a su análisis y estudio. Aquí tenemos dos aspectos fundamentales, la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de este en segmentos o clases de candidatos con unas características definidas. Por supuesto que esta segmentación debe hacerse de acuerdo a los intereses de la organización. Cada segmento tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente.

- **Medios de reclutamiento**

Hasta ahora se ha planteado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos

humanos exploradas por los diferentes mecanismos de reclutamiento. También se verificó que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en algunas otras empresas) o disponibles (desempleados). Esto explica los dos medios de reclutamiento: interno y externo.

- **Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando “implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, esto trae como consecuencia un procesamiento interno de los recursos humanos”.

Este tipo de reclutamiento, la empresa intenta llenar determinada vacante a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

**Entre las ventajas que ofrece este reclutamiento podemos mencionar:**

- Es más económico para la empresa ya que evita gastos en avisos de prensa por ejemplo o en otras técnicas de atracción de candidatos, costos de admisión, entre otros.
- Es más rápido ya que evita las demoras que implica un reclutamiento externo como la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar un periodo de preaviso en su actual empleo, etc.
- Tiene un mayor índice de validez y seguridad ya que se conoce al candidato, se le evaluó durante un

periodo y no necesita de un periodo de integración a la organización o inducción sobre la misma. El margen de error se reduce considerablemente.

- Es una gran fuente de motivación para los empleados porque hace que estos vean posibilidades de progresos en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia en el personal.

- **Reclutamiento externo**

El reclutamiento es externo cuando “examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas”.

**El reclutamiento externo tiene también una serie de ventajas:**

- Trae nuevas experiencias a la organización, ocasiona la entrada de ideas nuevas, diferentes enfoques y una revisión de la manera en que son llevados los asuntos dentro de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, lo cual no significa que la empresa va a dejar de hacer este tipo de inversiones de ahí en adelante.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo aquellas empresas que tienen una política de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existencia en la empresa.

- **Reclutamiento mixto**

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos deben completarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.

Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Por otra parte, siempre se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otras organizaciones que le puedan parecer mejor. Antes las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido el reclutamiento internos y externos, muchas empresas han preferido el reclutamiento mixto, es decir, una combinación de fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

- **Selección**

Al reclutamiento corresponde “atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige”.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no



solo un diagnostico sino también un pronóstico respecto a estos dos aspectos.

El proceso de selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la selección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

a) **Técnicas de selección**

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro del cargo.

**Entre las principales técnicas de selección podemos mencionar:**

- Entrevista de selección: Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque no posea bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato.

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicas exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para realizar ciertas tareas.
- Pruebas psicométricas: Son un “conjunto de pruebas que se aplica a las personas para conocer su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas.
- Pruebas de personalidad: “Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos)”. Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnósticos. Son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, motivaciones, etc.

**b) Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación tratan de pasar el tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o ejecución a la acción social. Tiene como punto de

partida el drama, que significa reconstruir en un contexto dramático el aquí y el ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles.

### **2.2.1.2. Proceso de Aplicación de Personas**

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otros (*Idalberto Chiavenato, 2003*).

- **Descripción de cargos**

La descripción del cargo es “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa”.

- **Análisis de cargos**

Después de la descripción sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

- **Requisitos básicos para desempeñar el cargo**

Hay cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

• **Requisitos intelectuales**

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

• **Requisitos físicos**

Tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

• **Responsabilidades implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones:

- Supervisión personal
- Material, herramientas, equipos
- Dinero, títulos, valores
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

• **Condiciones de trabajo**

Se refieren las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

- **Evaluación del desempeño**

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en las empresas. Entre sus objetivos principales se pueden mencionar:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Calculo de potencial de desarrollo de los empleados

- **Métodos de evaluación del desempeño**

- **Métodos de escalas graficas:** Es método de evaluación del desempeño más utilizado. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.
- **Método de elección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante fases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más faces, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación de “elección forzada”.

- **Método de investigación de campo:** Método de desarrollo con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante análisis de hechos y situaciones.
- **Método de incidentes críticos:** Este método “se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso)”. El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica mientras que las negativas deben corregirse y eliminarse.

### 2.2.1.3. Proceso de Mantenimiento de Personas

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” Ed. 16, No. 10 (abr. 2003) Editorial Mc Graw Hill Proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas. Pág. 43.

- **Compensación**  
Compensación es “el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como entorno por la ejecución de tareas organizacionales”.  
La compensación incluye la remuneración en todas sus formas, y es probablemente la razón principal por la que las

personas buscan un empleo. Desde el punto de vista de cada persona resulta casi una necesidad vital, ya que el pago es lo que les permite a las personas satisfacer sus necesidades y las de sus familias. En una organización las estructuras de salarios deberían ser justas en cuanto a los demás cargos de la propia organización y respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.

- **Evaluación y clasificación de cargos**

La evaluación de cargos es un método de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

- **Investigación salarial:** La administración de salarios trata no solo de obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo. Por lo tanto, es conveniente investigar y analizar los salarios del mercado antes de definir las estructuras salariales de la empresa. En consecuencia, la empresa podrá:
  - Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado
  - Promover su propia investigación salarial
  - Utiliza investigaciones hechas por empresas especializadas.
- **Política salarial:** La política salarial es “el conjunto de políticas y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados”. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso deberían orientarse por estos principios y directrices.

La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.

- **Planes y beneficios sociales**

La remuneración comprende muchas otras formas además del pago en salario. Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal.

- **Objetivos de un plan de beneficios sociales:** Las personas son atraídas por la organización y participan en esta no solo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional sino también en función de las expectativas de servicios y de beneficios sociales que podrán disfrutar.

**Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:**

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación del personal y ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general

- **Seguridad en el trabajo**

Se refiere las actividades que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción de los empleados. Es un “conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas, y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente”



**La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:**

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos
- Prevención de incendios

- **Relaciones sindicales**

Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos tomados como representantes de las aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. Es una especialidad política puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse en una sociedad en transición mediante una negociación política inteligente.

- Medición de acción sindical
- Huelga
- Piquetes
- Formas ilícitas de presión sindical

- **Convención colectiva**

Es el acuerdo normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos estipulan condiciones de trabajo aplicables a las relaciones individuales de trabajo en la organización. La vigencia de la convención colectiva es de máximo tres años, en consecuencia, toda convención colectiva tiene su marco de amplitud temporal y especial.

- **Negociación colectiva**

La convención colectiva requiere un proceso previo de negociación entre las partes denominado negociación colectiva, esta puede llevarse a cabo a tres niveles: la empresa, el sindicato y la federación de sindicatos. "Negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible en la aceptación de ideas o propósitos de modo que las partes involucradas terminen las negociaciones conscientes de que fueron escuchadas y tuvieron la oportunidad de presentar sus argumentos y que el producto final es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

**2.2.1.4. Proceso de Desarrollo de Personas**

Los procesos de desarrollo de personas incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Representan inversiones efectuadas de las personas **(Idalberto Chiavenato, 2003)**.

- **Capacitación:** Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización y desarrollo de habilidades.

El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de un determinado cargo o trabajo.

**2.2.1.5. Proceso de Seguimiento de Personas**

Para las características organizacionales existan a necesario que haya control. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización actúen de acuerdo con lo previsto.

Si estas unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia.

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares pre – establecidos. Dichos estándares de control son: estándares de cantidad, estándares de calidad, estándares de tiempo y estándares de costo **(Idalberto Chiavenato, 2003)**.

- Base de datos: La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizado para facilitar el acceso a los datos.

La eficiencia de la información es mayor con el apoyo en las bases de datos ya que estas ayudan a reducir la memoria de los archivos por estar interconectadas lógicamente lo cual permite que se integren de manera simultánea la actualización y el procesamiento, evitando errores como archivos duplicados.

En el área de (Recursos Humanos) las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de destinos estratos y niveles de complejidad.

- Sistema de información de recursos humanos: Son un conjunto de elementos interdependientes, subsistemas asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones.

Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de Administración de recursos humanos debe entregar a todos los organismos de línea información sobre el personal de cada uno de los organismos para que los gerentes administren a sus subordinados.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos, su objetivo final es suministrar información sobre el personal a cada uno de los organismos.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere análisis y evaluación por parte de la organización y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de información para proyectarlas hacia cada grupo de decisión. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización.

### **2.2.2. Niveles de Competencia.**

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, para mantener un nivel adecuado de competencias a largo plazo, debe diseñar e implantar estrategias de gestión, orientadas dentro de un marco de acción estratégico que permita sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, deben considerarse los factores de competencia, tanto internos como externos.

La competencia interna está relacionada con la idea de que la empresa debe competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. En este ámbito, los recursos humanos, como lo plantea **Rodríguez (2000)**, cumplen su misión trascendental y ética.

Para el autor, idea compartida plenamente por el investigador, los resultados que generan las organizaciones de toda índole influyen directa e indirectamente en el presente u en el futuro.

Dentro de este contexto teórico, definen la competencia de una empresa “como su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores”. La misma que constituye un indicador que permite medir el nivel de éxito, en comparación con sus competidores, resultado reflejado en la productividad, calidad de servicio y el posicionamiento alcanzado (Enright, 1994).

Las actividades y funciones que conforman la gestión de recursos humanos representan, en este sentido, el sustento tanto de la formulación como de la ejecución y control de las estrategias competitivas, razón por la cual la gestión de personal debe concebirse como una herramienta fundamental para el desarrollo de ventaja competitiva sostenida.

Aumentar el nivel de competencias de los trabajadores, constituye, en este sentido, el reto que debe orientar la nueva visión de la gestión de recursos humanos. Sobre este particular, “el reconocimiento individual es la mejor forma de mejorar la productividad y la competitividad” **(Nash y Harrington, 1996)**.

Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitara para ser competente en una posición determinada.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente en referencia al factor determinante de la competitividad en cualquier organización (el recurso humano), se hace necesario recalcar el hecho de que si se le muestra a las personas (miembros de una organización) la forma en la que la empresa y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías y, representan una fuente de satisfacción para sus

necesidades, estas se transformaran en seres altamente productivos y competitivos.

Los niveles de competencia del personal en este sentido, están referidos al rendimiento alcanzado por los trabajadores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, exhibidas las mismas a través del ejercicio efectivo de sus competencias, capacidades y potencialidades, lo cual los convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

De esta manera, se hace necesario conocer acerca de los factores que determinan el nivel de competencia de los trabajadores, es por ello, que existen diversos autores que clasifican de diferentes maneras los aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de determinarlos.

Sin embargo, para efectos de esta investigación se utilizaron los criterios propuestos por **Nash y Harrington (1996)**, **Gaymor (1999)** y **Rodríguez (2000)**; siendo estos los siguientes:

- Comunicación: Competencia que se muestra cuando se transmite ideas, información y opiniones de forma voluntaria, clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
- Trabajo en equipo: Esta competencia se realiza por las relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos.
- Creatividad: Esta competencia se manifiesta mediante el aporte de nuevas ideas, permitiendo desarrollar mejoras en trabajos o situaciones concretas, así como en las actividades que se

desempeña día a día, con el fin de responder a necesidades o problemas existentes.

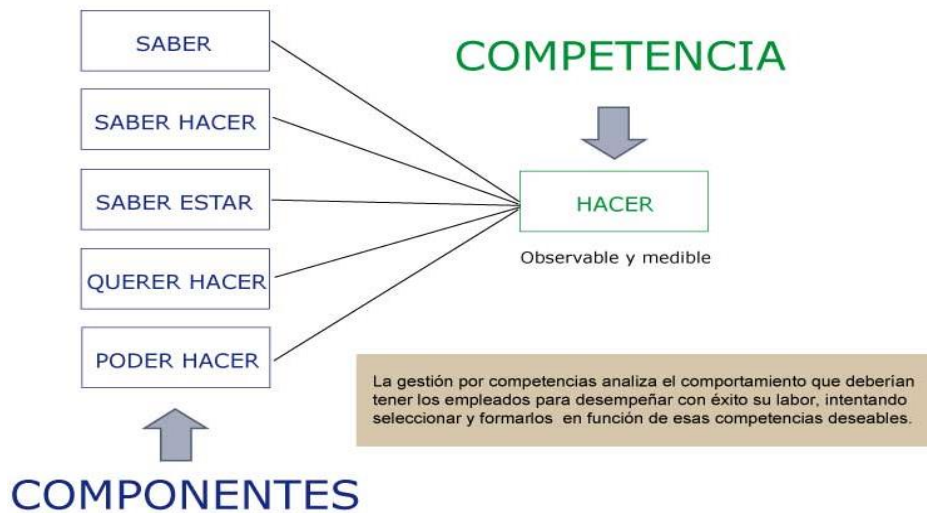
- Capacidad de aprendizaje significativo: Competencia que permite autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o aplicativo) adoptando las medidas necesarias para adquirir y poner en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.
- Capacidad de gestión: Establece objetivos y prioridades, seleccionando y contribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

#### **2.2.2.1. Adquisición de Competencias**

La competencia no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación.

Las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de estas, como se dio anteriormente, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

## Gestión por competencias



### 2.2.2.2. Beneficios de Competencias

La aplicación de la competencia tiene múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa. En esta sección se ampliarán los beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que estos van ligados a la gestión del recurso humano.

- **Beneficios de trabajadores**

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Una persona para poder llevar a cabo una actitud laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo, al trabajar por competencias, esto no es suficiente.



En el enfoque de competencia laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que les abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía dependiendo de la competencia que se está certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la certificación, motivando al empleado a actualizarse y autoformarse.

- **Beneficios para la empresa**

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar, porque cuando gestionan el recurso humano por competencia laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar, porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente.

Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera esta tenga sobre los empleados y no sobre las necesidades para mejorar las capacidades de los mismos,

por lo que, al evaluar los resultados, estos no son siempre esperados.

Al trabajar por competencias, la empresa identifica las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en el contexto laboral y de allí parte para detectar cuáles son sus necesidades específicas, lo que resulta en una capacitación efectiva.

En tercer lugar, todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar, la empresa ve una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contará con empleados que se sientan motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

### **2.2.2.3. Historia de los Municipios**

El municipio como elemento de organización y dirección política, tiene su origen en Roma, alrededor de los conflictos derivados del ejercicio del poder del imperio y posteriormente se transforma en ayuntamiento.

El término se adopta con mayor trascendencia, entre los pueblos conquistados por Roma, debido a que el imperio al poseer una autonomía propia y constituir un instrumento de transferencia de costumbre, le resultaba fácil imponer leyes y códigos a los pueblos dominados. Es importante señalar la forma de autoridad colectiva que surgió para hacer viable el municipio, en su funcionamiento y evolución recibió diversas

denominaciones, hasta que dicha autoridad alcanzo a llamarse ayuntamiento o municipalidad (Corporación que administra el Municipio)

Los municipios y con ellos los ayuntamientos, surgen en América en la medida que tienen el desarrollo relativo en España, donde funcionaban como instancias de administración local, con autonomía y autogobierno.

En 1984, se establece en la isla de Santo Domingo el primer cabildo de América, y cincuenta años después se establecen los municipios en Cádiz y Venezuela.

En el caso específico del Perú, los gobiernos locales vienen jugando un rol importante en la gobernabilidad y organización comunal desde la fundación de la Republica, si se toman en cuenta que los municipios como tales, constituían el control de decisión política, económica y social de la organización comunal, cuya regulación legal está establecido en la constitución política del Perú y normas específicas.

Hoy en día el caso nuestro, los municipios y su dirección no son el resultado de un estado de consciencia social, sino que en sus génesis se encuentran como elementos determinantes, el predominio de la acción y conveniencia política. Es decir, no son cabildos que surgieron a consecuencia de un estado de conciencia de la comunidad civil en virtud de su desarrollo, sino a que ellos los impulso el compromiso y el interés político (Contraloría General de la Republica, 1998)

En toda época de la Historia, la gestión de los recursos humanos a nivel del Estado ha merecido atención especial de filósofos, tratadistas de derechos públicos y estudiosos del

pensamiento administrativo. La legislación, jurisprudencia y doctrina de derecho administrativo comparado, admite como términos con el mismo significado los conceptos de función pública, servicio civil y gestión de recursos humanos.

Se dice que toda organización para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz, se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos. Difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos más difíciles y abundantes.

Los recursos humanos hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un contingente enorme de asiduos candidatos que guardaban penosa y largamente a que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos eran disponibles en las organizaciones.

**De esta forma, Cobas según Guardia (2005), muy atinadamente nos dice:**

El objetivo general del cambio en el papel del Estado como mecanismo estratégico para elevar la competitividad de los sectores productivos, se está produciendo simultáneamente con profundos y a menudo vertiginosos cambios tecnológicos en los procesos y los estilos de trabajo, todo lo cual está transformado e introduciendo aspectos que exceden la capacidad de respuestas del modelo de funcionamiento tradicional del sector público.

La adecuación a estos cambios exige la incorporación de los funcionarios públicos a los nuevos procesos y modernas técnicas de administración y gestión, con el doble propósito de fomentar, por un lado, su profesionalización, el desarrollo

personal, la carrera administrativa y la satisfacción con el trabajo, y por otro lado apuntalar con su experiencia y conocimientos actualizados, los objetivos particulares de elevar la eficacia, eficiencia y economía en el cumplimiento de los cometidos sustantivos, desde un enfoque en el cual la calidad de los servicios puede objetivarse en una renovada confianza por parte de la ciudadanía, al mismo tiempo usuaria, contribuyente y único beneficiario de los planes y programas públicos.

La Reforma del Estado en el Perú exige la revalorización de la función pública, el fortalecimiento de la participación social y el establecimiento de fronteras precisas, entre lo que corresponde al Estado y lo que es competencia del sector privado.

Es **Max Weber** quien elabora el modelo legal-racional del que se desprendió toda la conceptualización de la burocracia y que a su vez ha servido para forjar una teoría y una práctica profesionalizada y basada en el principio del mérito que especifica, que para cada cargo que pueda existir en una organización determinada debe encontrarse a la persona mejor calificada para desempeñarlo con el mejor grado de idoneidad.

**Guardia (2005)**, señala que el destacado especialista español de la administración, Rafael Bañón, ha reflexionado en el sentido de que: "No basta, pues, con la aplicación de la ley; hay que tener organizaciones capaces de diagnosticar, predecir y reaccionar con elasticidad a los cambios que se produzcan en el entorno. Si además tienen que hacerlo siendo competitivas en el plano económico, siendo eficientes en el empleo de los recursos y proporcionando servicios de

calidad, y todos ellos protegiendo la primicia de la ley y la igualdad de los ciudadanos, es claro que el cuadro administrativo y la acción pública ha cambiado respecto a los modelos precedentes.

Un adecuado sistema de servicio civil y carrera administrativa, puede contribuir a la erradicación de los privilegios y discriminaciones y algunas relaciones de trabajo justas y armoniosas entre el poder ejecutivo y los servidores públicos, lo que desarrolla la honestidad administrativa y los principios de moralidad pública en todas las instituciones del Estado.

Porque los actos de la administración pública, deben responder al principio de legalidad y todo funcionario al ejecutarlos debe ceñir el ejercicio de sus funciones al más elevado régimen de ética y moral pública.

#### **2.2.2.4. Municipalidad Provincial de Cotabambas**

La Municipalidad Provincial de Cotabambas, es una institución de servicio a la comunidad Apurimeña, actúa bajo la Ley Orgánica de Municipalidades y posee autonomía económica, administrativa y financiera; estructurada orgánicamente.

#### **2.2.2.5. La Gestión Empresarial Pública**

##### **Conceptos de la gestión pública**

**Aristiguieta (1998)**, nos dice: “La gerencia o gestión pública es el conjunto de conocimiento, métodos, técnicas y demás elementos que facilitan la toma de decisiones, así como la conducción de las entidades públicas hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creadas, con miras a obtener los mejores resultados posibles para toda la

población de un territorio determinado, sea este nacional, regional, departamental o municipal. Ella se ocupa esencialmente del estudio del proceso de toma de decisiones en el sector público.

En cuanto al contexto en el cual se ejerce la gerencia pública, ni los países ni los municipios de ayer, son los de hoy si serán los de mañana, por la dinámica social que el cambiante en el tiempo y el espacio, lo que significa que siempre van a ver modificaciones que respondan a la realidad”

**Puentes (1993)**, en relación a las fuentes formales del poder gerencial en los municipios, señala: “Este proviene para el alto nivel municipal del mandato popular expresado en las respectivas elecciones y de allí que es a la comunidad que se deba rendir cuentas, en primera instancia, en cuanto son los socios principales y primarios de esa gran “empresa” denominada “municipio”. En los mandos medios, el poder proviene de la delegación hecha en los correspondientes nombramientos y para los gerentes de empresas municipales de las designaciones hechas por las juntas directivas o por quienes figuran en sus estatutos como nominadores en cargos. En vida práctica, sin embargo, existen otras fuentes de poder como las derivadas del liderazgo o carisma, del conocimiento, de la fuerza bruta, de la posición social o el dinero y ellas también son objeto de estudio”.

Además, **Cajas (2006)**, señala que la gerencia empresarial pública debe ocuparse también del estudio de las políticas públicas ya que el gerente municipal, como tomador de decisiones incide profundamente en el diseño e implantación de las mismas. En efecto, dado que las entidades públicas deben generar respuestas ante situaciones consideradas de

interés común, la práctica de la gerencia pública no puede separarse del estudio de las políticas públicas, entendidas como la forma en que el Estado responde sistemáticamente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas, como, por ejemplo, el cuidado de la salud, la protección del ambiente o la provisión del agua potable.

a) **Rol gerencial en la gestión pública**

Los roles son, entonces, aquellas responsabilidades que deben asumir los niveles gerenciales, ya sea que estén o no escritas en los manuales de funciones, porque son inherentes a estos, a la toma de decisiones y al ejercicio del poder que a tales niveles corresponde con el fin de lograr los mejores resultados para su entidad o empresa o para el área que le haya sido asignada. Así, por ejemplo, un gerente deberá enseñar o facilitar el aprendizaje de sus subordinados.

b) **Servidores públicos como recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas**

Los servidores públicos constituyen un factor clave en la gestión municipal, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a la Municipalidad Provincial de Cotabambas en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros.

La estructura orgánica básica de la Municipalidad Provincial de Cotabambas comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, de la oficina de control institucional, la procuraduría pública municipal, la



oficina de asesoría jurídica, la oficina de presupuestos y racionalización y la gerencia administrativa; su implementación está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para el gasto corriente.

**c) Diagnóstico de los recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas**

- Nivel del personal nombrado (personal nombrado/total de personal). Este indicador mide la incidencia numérica del personal nombrado de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, respecto al personal total que labora en ellos; esta medida nos permitirá conocer el nivel de Implementación Básica de Personal respecto de requerimiento total de personal, incluyendo a servicios no personales.

Mediante el diagnóstico interno y externos se determinó que en la Municipalidad Provincial de Cotabambas cuentan con un 55,00% de servidores públicos nombrados respecto al total, mientras que 45,00% forman parte del personal no nombrado. Asimismo, en comparación a otras municipalidades de la Región cuentan lo mucho con un 32% de personal nombrado o menor a 81%.

- Nivel de Profesionalización en la Municipalidad Provincial de Cotabambas (Personal profesional/Total de personal).

Un aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa, es el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, ello permitirá no solo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una

mayor calidad en procesos, en general un mejor desempeño de la gestión.

La Municipalidad Provincial de Cotabambas hace unos 10 años tuvo un 12% de personal profesional; incrementándose a la actualidad, llegando a un 31% de servicios públicos profesionales.

Para tener un análisis con mayor exactitud se consultó personalmente a los responsables de la Subgerencia de Desarrollo y Capital Humano de la Municipalidad Provincial de Cotabambas; quienes manifestaron que esta situación de incremento de profesionales es por las oportunidades académicas que hoy se presentan en el entorno; así mismo esta situación de conocer el incremento de profesionales es que muchos de los servidores públicos han presentado y actualizado su expediente personal (file); mas no es resultado de una inversión de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

- Nivel de Automatización en la Municipalidad Provincial de Cotabambas (Numero de Computadora / Total de personal).

Es una prioridad para la Municipalidad Provincial de Cotabambas trabajar con tecnología, la cual facilita la modernización de la gestión pública, la automatización de procesos administrativos y en general la eficiencia de la calidad en los servicios. La Municipalidad Provincial de Cotabambas cuenta con computadoras, incrementándose en 1 computadora /persona.

Es importante mencionar que en las diferentes dependencias de la Municipalidad Provincial de Cotabambas por lo menos existe una computadora lo que estaría incrementando el nivel de implementación de las diferentes dependencias.

En la Municipalidad Provincial de Cotabambas el 78% de los servidores públicos tienen asignado una computadora, lo que representa un nivel bueno u óptimo de automatización, mientras que también existe un 22% presenta un nivel pésimo de automatización (no cuentan con computadoras en su dependencia).

- Capacitación de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Cotabambas (Trabajadores capacitados / Total de personal).

En la actualidad esos servicios vienen siendo difundidos y ejecutados por las instituciones académicas y Organismos No Gubernamentales. Por el lado del sector público, la capacitación viene siendo asumida por el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Salud, el Concejo Nacional de Desarrollo, entre otros, dentro del contexto de descentralización.

Asimismo, la Municipalidad Provincial de Cotabambas, se ha solicitado el detalle de los temas que consideran prioritarios para fortalecer la gestión municipal, obteniendo que el mayor requerimiento está orientado a temas referidos a la administración de recursos humanos. Esta situación evidencia el análisis anterior de pocos empleados profesionales, baja implementación de sistemas operativos, organización deficiente y mala administración de recursos humanos,

(concentración de personal no calificado), excesiva carga burocrática, sueldos indiscriminados, incremento de los gastos por planilla entre otros, derivando finalmente en una gestión ineficiente.

## **2.2. Definición de los términos básicos**

### **2.2.1. Administración**

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el cargo de servirles para alcanzarla sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes - entrenadores, directores, ejecutivos de ventas – tal vez resulten más evidentes de unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen (**Stoner, J.; Freeman, R - Gilbert D. (2006)**).

### **2.2.2. Recursos Humanos**

El termino recursos humanos (abreviado como Recursos Humanos, Relaciones Humanas, y también conocido como Capital Humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocidos como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como unos recursos más predecibles y poco diferenciables.

El concepto moderno de recursos humanos surge en las décadas de 1920, en reacción al enfoque de “**eficiencia**” de **Taylor**. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su Psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en como el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que “trabajo”, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de “capital humano”, que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza el singular, “el recurso humano”, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de “personal”.

Cuando se habla en plural, “recursos humanos”, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

### **2.2.3. Administración de Recursos Humanos**

Es la gestión de capital humano de una empresa o institución. La administración de recursos humanos busca organizar y maximizar el desempeño y productividad de los empleados.

### **2.2.4. Procesos**

Se define a un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados **(ISO, 9000:2005)**.

Sin dudas, el aspecto más importante que aporta esta definición incluida en la norma ISO 9000: 2005 “Fundamentos y vocabulario”, es el hecho de reconocer las relaciones existentes entre distintas actividades, que en muchas ocasiones se realizan en distintos ámbitos y por diferentes personas de una misma organización.

Al considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, una organización puede centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

#### **2.2.5. Competitividad.**

**Según Porter (1991)**, la competitividad es un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos. Por lo tanto, se le asocia de forma muy cercana con:

- Productividad de las empresas
- Métodos de producción eficientes
- Calidad de los productos y su mejora a través del tiempo
- Innovación en tecnología y gerencia empresarial y
- Otros factores que promuevan rentabilidad

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores. La competitividad es sinónimo del desempeño de la rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios (Informe de la comisión especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, 1985).

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque individual para lograr mejoras en los entornos laborales a través de la calidad de la gestión integral empresarial.

#### **2.2.6. Competencia Laboral**

La competencia laboral define el marco de trabajo en el cual cada individuo tiene libertad unilateral para ejercer su competitividad. Es

decir, espacio exclusivo donde cada profesional puede mostrar sus habilidades en solitario y su agilidad de acoplamiento a la cadena generadora de la sinergia colectiva.

La competencia en el entorno laboral emplea las competencias profesionales para establecer dos circuitos interactivos de pugna constructiva.

La competencia interna es la capacidad de un conjunto de individuos en una misma organización para lograr al máximo rendimiento con los recursos a su disposición. Es el concepto de - competir consigo mismo - que permite a un individuo o al conjunto a sacar mayor partida de sus posibilidades o recursos.

La competencia externa se refiere a la capacidad del individuo o conjunto de individuos para superar a otro individuo o conjunto en otra organización o entorno laboral **(Fuster, 2008)**.

### **2.2.7. Retroalimentación**

El concepto de retroalimentación esta tomado de la mecánica. Norbert Wiener, que fue el inventor de la cibernética, definía este concepto como todo método que se emplea para controlar un sistema, reinsertado en los resultados de su actividad anterior.

El significado de retroalimentación se utiliza en las teorías de la Administración de empresa, cuando se da una opinión sobre una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo con el fin de evaluar su desempeño. Es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la labor realizados con el fin de mejorarla.

### CAPITULO III

## PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. Análisis de tablas y gráficos

#### 3.1.1. Perfil del encuestado.

**Tabla 4: Genero del personal del Municipio de Cotabambas**

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
MASCULINO	89	56,92%	56.92%
FEMENINO	67	43.08%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

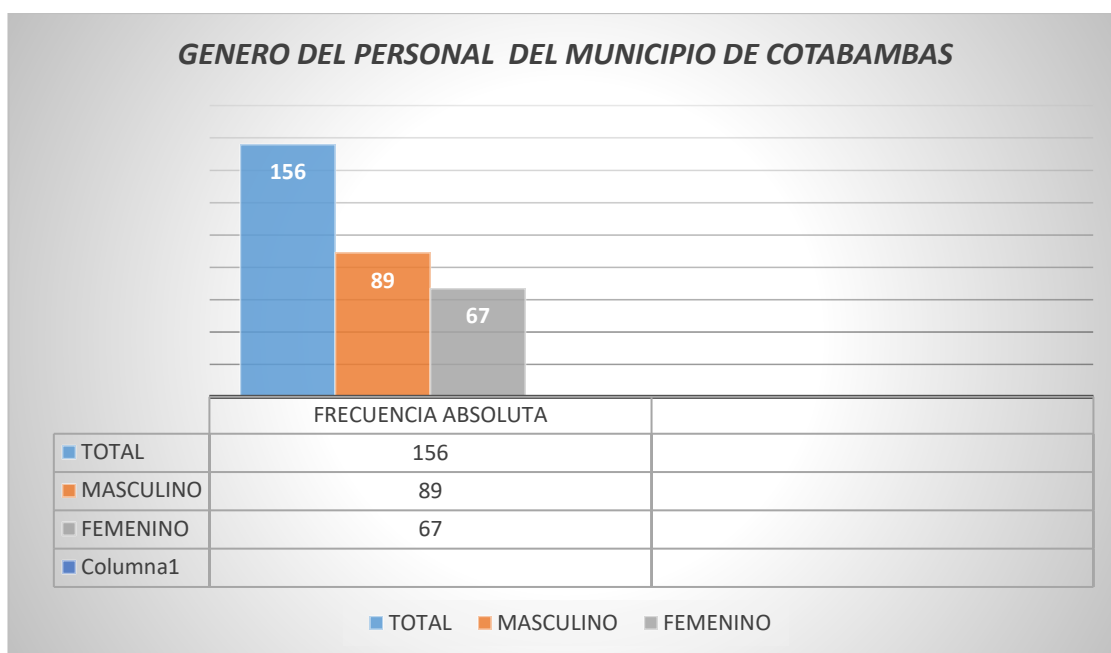
FUENTE: ELABORACION PROPIA DE NURIA AYDE

#### **ANALISIS:**

En el presente **Tabla** Observamos donde los encuestados en un promedio del 56,92% son los trabajadores administrativos del Municipio Provincial de Cotabambas de sexo Masculino, en relación al sexo femenino representa un promedio de 43.08%, por lo tanto, el mayor porcentaje son trabajadores masculinos.



**Gráfico 1: Genero del personal del Municipio de Cotabambas**



FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**Gráfico 2: Edad del personal del Municipio de Cotabambas**

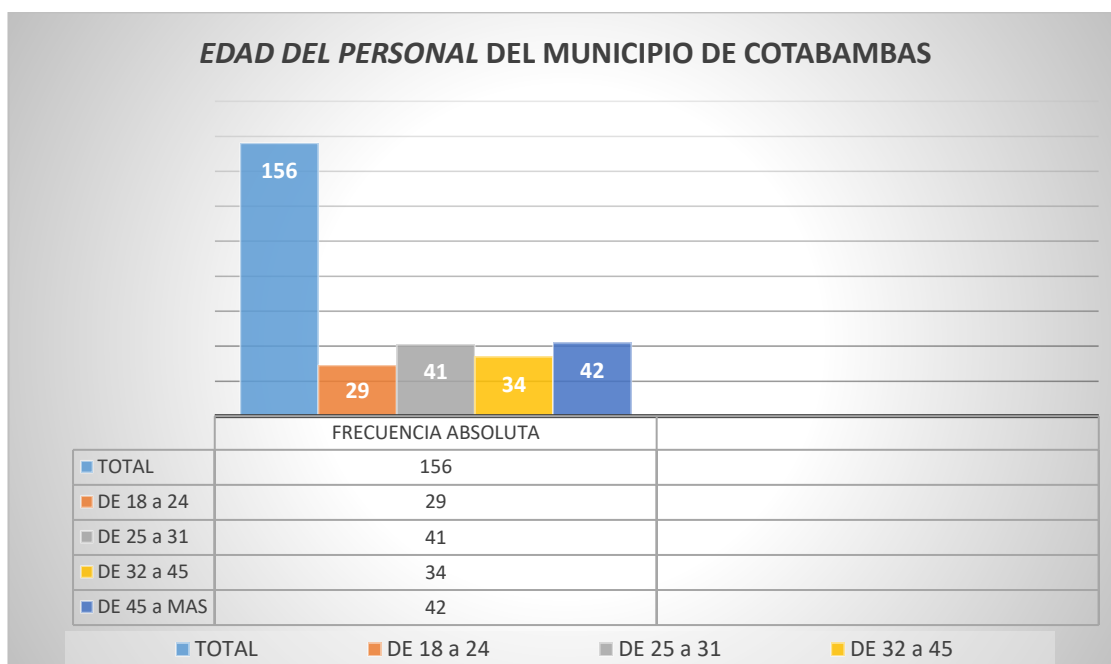
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
DE 18 a 24	29	18,46 %	18.46 %
DE 25 a 31	41	26.15 %	44,61 %
DE 32 a 45	38	24.62 %	69.23 %
DE 45 a MAS	48	30.77 %	100,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,00 %</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**ANALISIS:**

En el presente **Tabla** Observamos donde los encuestados en relación a la pregunta Edad del personal administrativo el mayor porcentaje es de 25 a 31 promedio del 44,61%, seguido por los trabajadores cuyas edades son de 32 a 45, en mayor porcentaje fue de 45 a más de los trabajadores administrativos del Municipio Provincial de Cotabambas, que representa un promedio de 30.77%, por lo tanto, el mayor porcentaje.

**Gráfico 3: Edad del personal del Municipio de Cotabambas**



FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**Tabla 5: Cual es grado y Titulo alcanzado por los trabajadores del Municipio Provincial de Cotabambas**

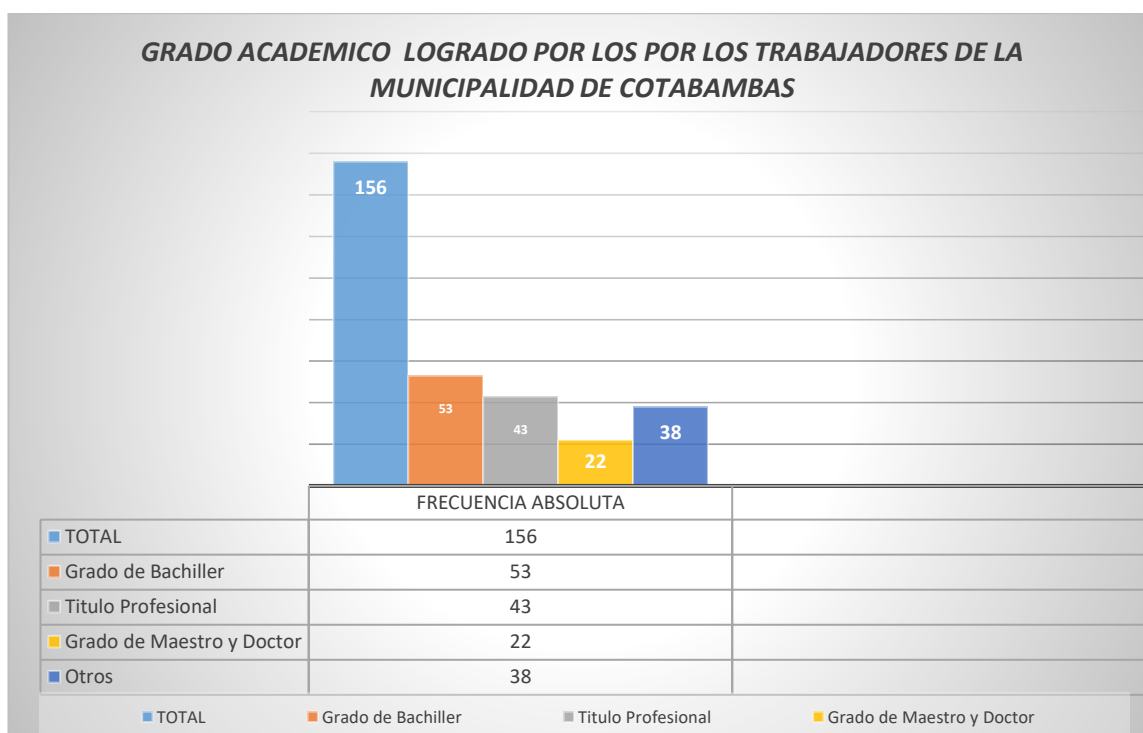
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
Grado de Bachiller	53	33,85 %	33.85 %
Título Profesional	43	27.69 %	61,54 %
Grado de Maestro Y Doctor	22	13.85 %	75.38 %
Otros	38	24.62 %	100,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00 %</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA DE NURIA

**ANALISIS:**

En el presente **Tabla** Observamos donde los encuestados en relación a la pregunta a su formación académica es de Bachiller con un porcentaje 33.85%, en relación a profesionales el promedio es 27,69%, seguido por los trabajadores, cuyas formaciones académicas son de Maestro Y Doctor, en cuanto a otras formaciones el porcentaje es de 24.62% de los trabajadores administrativos del Municipio Provincial de Cotabambas.

**Gráfico 4: Cual es grado y Titulo alcanzado por los trabajadores del Municipio Provincial de Cotabambas**



FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**Tabla 6: En que Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas**

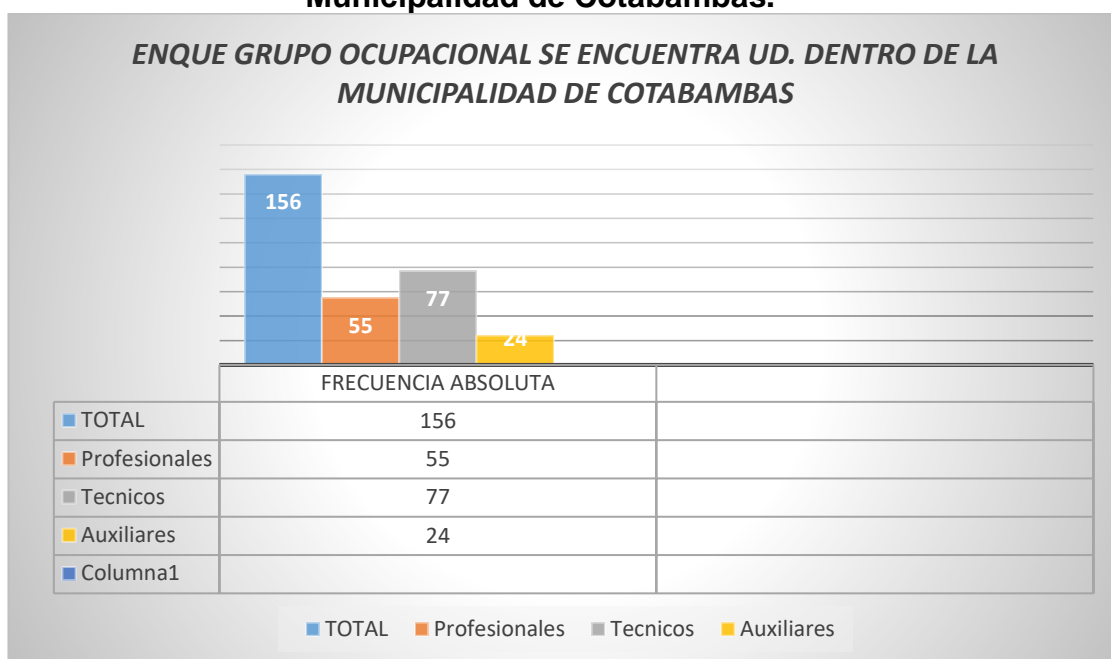
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
Profesionales	55	35,38 %	35.38%
Técnicos	77	49.23 %	84,61%
Auxiliares	24	15.38 %	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**ANALISIS:**

En el presente **Tabla** Observamos el Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas. Donde los encuestados en un promedio del 49,93% son los trabajadores de mayor cantidad en el Municipio Provincial de Cotabambas con formación técnicos, seguido por profesionales representa un promedio de 35.38%, por lo tanto, en relación a los tienen una formación de auxiliares son en un promedio 15.38%.

**Gráfico 5: En que Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas.**



FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

### EN CASO DE GESTION ADMINISTRATIVA

**Tabla 7: En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades en la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja.**

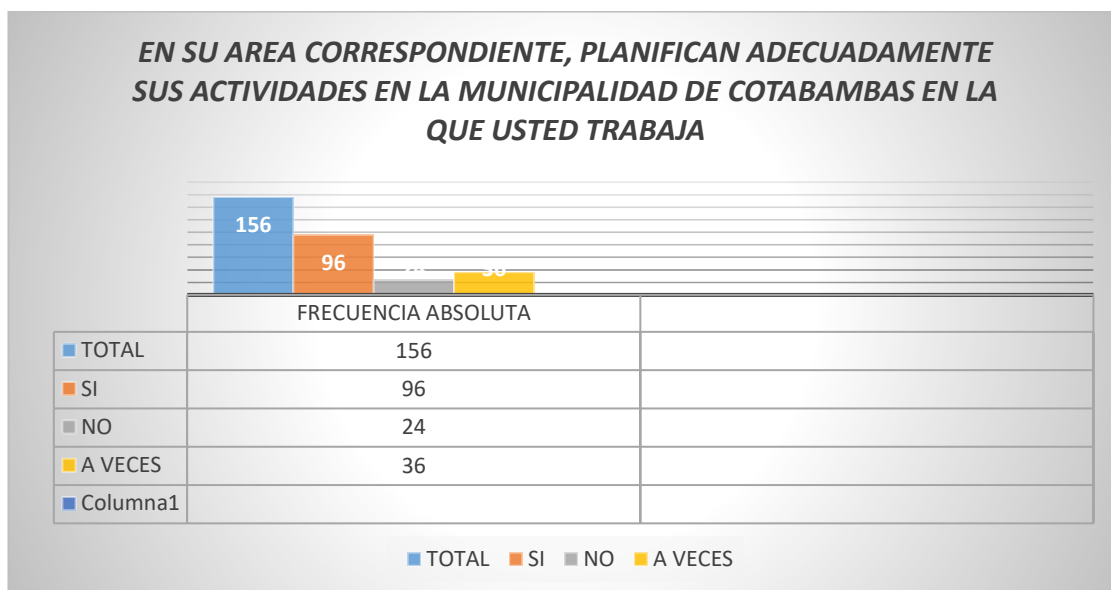
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
SI	96	61,54 %	61.54%
NO	24	15.38 %	76,92%
A VECES	36	23.80 %	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

### ANALISIS: EN CASO DE GESTION ADMINISTRATIVA

En el presente **Tabla** Observamos de acuerdo a la pregunta. En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja, indicaron los encuestados en un promedio del 61,54% **SI** planifican mis actividades laborales, en un menor porcentaje indicaron **NO** planifican mis actividades laborales, con un promedio 15.38 %, otro grupo de los trabajadores del municipio manifiestan que planifican **A VECES** mis actividades laborales, en promedio 23.80 %.

**Gráfico 6: En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades en la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja.**



FUENTE: ELABORACION PROPIA MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**Tabla 8: En la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores**

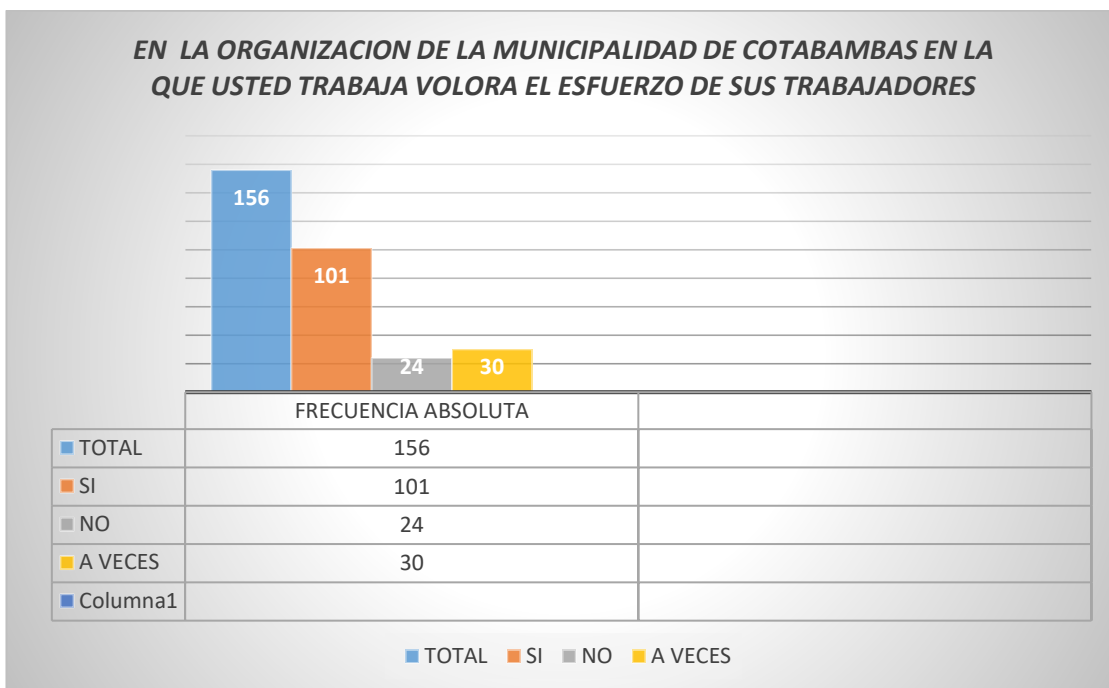
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
SI	101	64,62 %	64.62%
NO	24	15.38 %	80,00%
A VECES	30	20.00 %	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

### ANALISIS:

En el presente **Tabla** Observamos de acuerdo a la pregunta en la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores donde los encuestados en un promedio del 64,62% indicaron **SI** valora el esfuerzo, en un menor porcentaje indicaron **NO** valora el esfuerzo, con un promedio 15.38 %, otro grupo de los trabajadores que el municipio valora el esfuerzo **A VECES** en promedio 20.00 %.

**Gráfico 7: En la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores**



FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE.

**Tabla 9: Existe un adecuado liderazgo en su organización de la Municipalidad de Cotabambas**

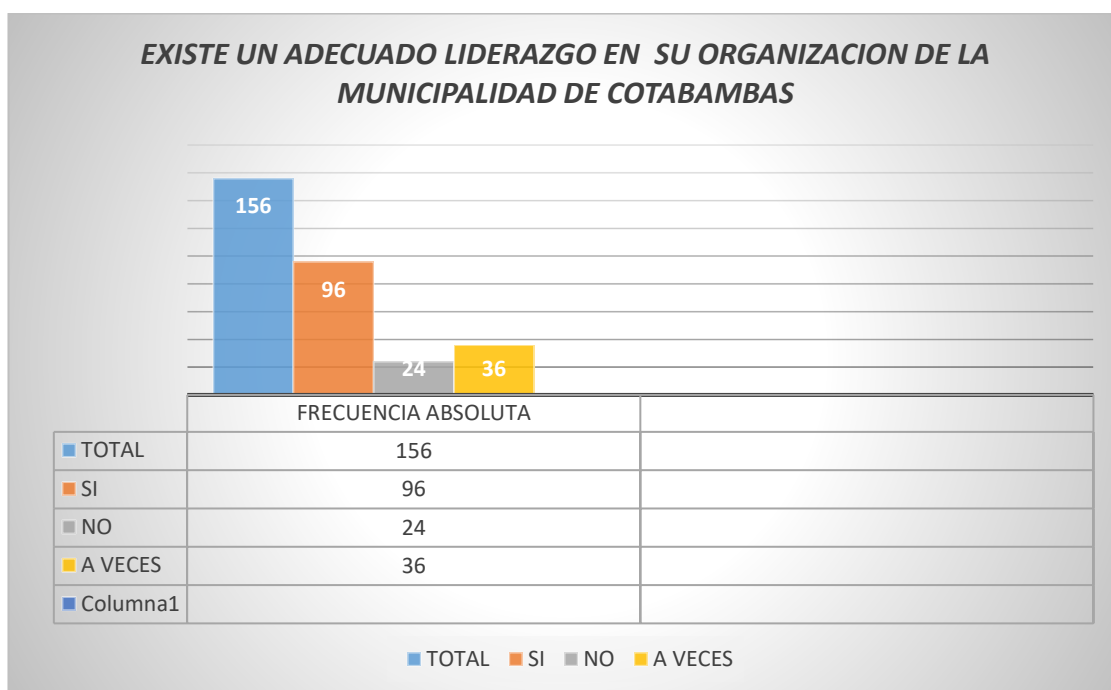
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
SI	96	61,54 %	64,62%
NO	36	23.08 %	80,00%
A VECES	24	15.38 %	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**ANALISIS:**

En el presente **Tabla** Observamos de acuerdo a la pregunta en la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores donde los encuestados en un promedio del 64,62% indicaron **SI** valora el esfuerzo, en un menor porcentaje indicaron **NO** valora el esfuerzo, con un promedio 15.38 %, otro grupo de los trabajadores que el municipio valora el esfuerzo **A VECES** en promedio 20.00 %.

**Gráfico 8: Existe un adecuado liderazgo en su organización de la Municipalidad de Cotabambas**



FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

## EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO

**Tabla 10: Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario.**

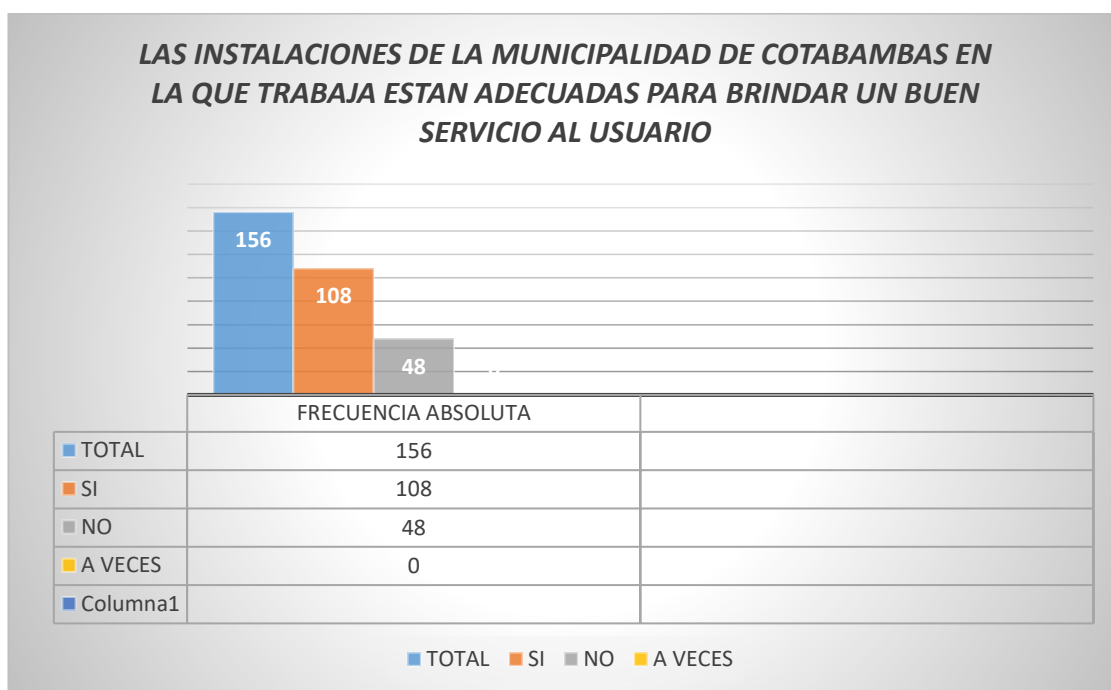
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
SI	108	69,23 %	69.23%
NO	48	30.77 %	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

### ANALISIS:

En el presente **Tabla** Observamos de acuerdo a la pregunta en Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario. Donde los encuestados en un promedio del 69,23% indicaron **SI**, en un menor porcentaje indicaron **NO** Las instalaciones de la Municipalidad no son adecuadas 30.77%.

**Gráfico 9: Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario.**



FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**Tabla 11: El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario**

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
SI	96	61,54 %	61.54%
NO	38	24.62 %	86,16%
A VECES	22	13.85 %	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

FUENTE: ELABORACION PROPIA MENDOZA PINTO NURIA AYDE

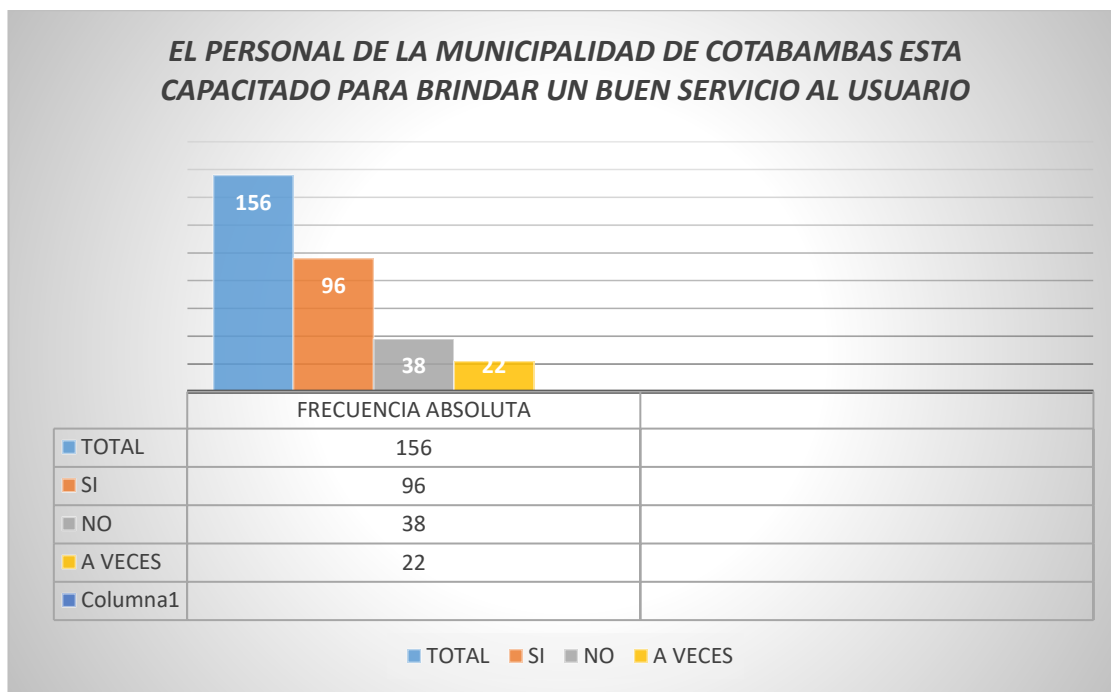
**ANALISIS:**

En el presente **Tabla** Observamos de acuerdo a la pregunta El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario donde los encuestados en un promedio del 61,54% indicaron **SI**, en un menor porcentaje indicaron **NO** están capacitados, con un promedio 24.62



%, otro grupo de los trabajadores que A **VECES** están capacitados en promedio 13.85 %.

**Gráfico 10: El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario**



FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

**Tabla 12: Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente.**

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	F.R	%
SI	101	64,62 %	64.62%
NO	14	9.23 %	73,85%
A VECES	41	26.15 %	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	

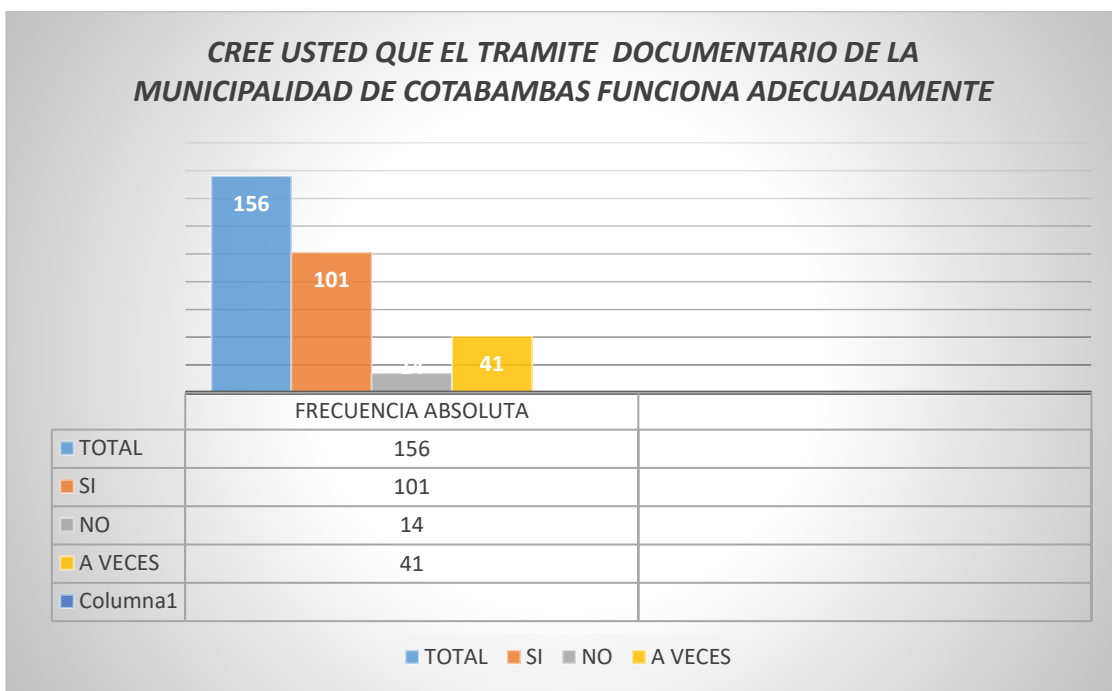
FUENTE: ELABORACION PROPIA:MENDOZA PINTO NURIA AYDE

### ANALISIS:

En el presente **Tabla** Observamos de acuerdo a la pregunta. Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente donde los encuestados en un promedio del 64,62% indicaron **SI**, en un menor porcentaje indicaron **NO** funciona adecuadamente, con un

promedio 9.23 %, otro grupo de los trabajadores que **A VECES** funciona adecuadamente en promedio 26.15 %.

**Gráfico 11: Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente.**



FUENTE: ELABORACION PROPIA: MENDOZA PINTO NURIA AYDE

## Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis general

Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores de la municipalidad provincial Cotabambas, región Apurímac – 2017

### Planteamiento de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa entre la entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

Nivel de significancia: 5% de significancia

**Tabla 13: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General**

<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>		
Eficiencia	Rho	0.767
	Valor p	0.000

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho=0.767$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p<0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que la Administración de recursos humanos y el nivel de eficiencia de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

### **Hipótesis: eficiencia**

Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores en relación de la Resoluciones internas dentro de la municipalidad provincial Cotabambas, región Apurímac – 2017

### **Planteamiento de hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad en relación de la eficiencia de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa entre la entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad en relación de la eficiencia de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

Nivel de significancia: 5% de significancia

**Tabla 16:** Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General

<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>		
Eficiencia	Rho	0.647
	Valor p	0.000

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho=0.647$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p<0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad dentro de la eficiencia de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

## Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis; Eficacia

Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores en relación de la Eficacia dentro de la municipalidad provincial Cotabambas, región Apurímac – 2017

### Planteamiento de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad en relación de la eficacia de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa entre la entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad en relación de la eficacia de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

Nivel de significancia: 5% de significancia

**Tabla 14: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General**

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		
Eficacia	Rho	0.737
	Valor p	0.000

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho=0.737$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p<0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad dentro de la eficacia los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

## Comprobación de

### Hipótesis Hipótesis:

#### Resoluciones internas

Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los trabajadores en relación de la Resoluciones internas dentro de la municipalidad provincial Cotabambas, región Apurímac – 2017

#### Planteamiento de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad en relación de la Resoluciones internas de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa entre la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad en relación de la Resoluciones internas de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

Nivel de significancia: 5% de significancia

**Tabla 18:** Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		
Resoluciones	Rho	0.607
Internas	Valor p	0.000

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho=0.607$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p<0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que la Administración de recursos humanos y el nivel de competitividad dentro de la Resoluciones internas de los trabajadores la municipalidad provincial Cotabambas.

### 3.2. Análisis y discusión de resultados

En la municipalidad provincial de Cotabambas, el género que más predomina, es el masculino, la cual representa un 57% del total de los trabajadores municipales, considerando que el personal femenino es 43%, respectivamente.

La edad de los trabajadores que laboran, está dominada por aquellos que oscilan entre los 45 años a mas representa un 25%, y la menor edad de 18 a 24 años, considerando porcentualmente un 18% con relación al nivel académico, los trabajadores en su mayoría solo tienen el grado de bachiller, lo que representa 34%, seguidamente los que poseen un título profesional con un 28%, con el grado de maestría el 14%, en otros se considera aquellos que tienen estudio técnico no universitario.

En las diferentes áreas encuestadas a la interrogante, si planifican adecuadamente sus actividades, respondieron afirmativamente que, **SI** lo planifican, es decir la mayoría lo hace, considerando un 62% **A VECES 23%** y un 15% manifiestan que no se planifican.

En cuanto a la valoración del esfuerzo de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, un 65% considera que, si se valora su trabajo, un 20% **A VECES** y un 15% manifiesta que no.

Teniendo en consideración el liderazgo en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, diremos que 62% considera que, Si existe un liderazgo, un 23% manifiesta que NO, un 15% establece que A VECES se ve reflejada un liderazgo adecuado.

Considerando que las instalaciones deben ser más adecuados para brindar un mejor servicio al usuario, a la pregunta sobre un 69% respondió que las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Cotabambas son las más adecuadas y un 31%, manifiestan que no son las adecuadas para brindar un buen servicio a los pobladores y usuarios de Cotabambas.

Con relación a la capacidad del personal, la gran mayoría manifiesta estar capacitado para brindar un servicio al usuario, es decir un 62%. Un 25%

considera que no y un 14% a veces se les capacita para esta actividad muy importante en la Municipalidad de Cotabambas. En la pregunta propuesta, si el área de trámite documentario funciona adecuadamente, la mayoría dijo que, si considera este un 65%, los que dicen que a veces funciona se le considera un 26% y los que visualizan negativamente que no hay una actividad en el trámite documentario un 9%.

### **Criterios de Rigor Científico**

Entre los criterios de rigor científico tomados en cuenta en la Investigación son: Validación de instrumentos y Escala de valoración.

Se establece a continuación el conjunto de indicadores de la variable independiente y dependiente con sus respectivas preguntas; lo cual, permite identificar una escala de valoración, se tiene:

Validación y escala de valoración del instrumento sobre la administración de recursos humanos.

El instrumento para analizar la administración de recursos humanos, fue aplicado a los jefes de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Cotabambas. El instrumento consto de 25 preguntas con una valoración bajo una escala de Likert (donde el valor de 1 implica muy inadecuado la administración de recursos humanos y un valor de 5 implica muy adecuada la administración de recursos humanos) cuya relación con sus indicadores es:

**Tabla 15: Administración de Recursos Humanos.**

VARIABLE	INDICADORES	N° PREGUNTA
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	Provisión de personas	01,02,03,04,14
	Aplicación de personas	09,10,11,12,15,20
	Mantenimiento de personas	05,06,07,08,18
	Desarrollo de personas	13,16,17,19,21
	Seguimiento de personas	22,23,24,25

FUENTE: ELABORACION PROPIA, MENDOZA PINTO NURIA.

### **Análisis de datos (Uso de métodos estadísticos)**

Las acciones que realizaron fueron: Se utilizó convenientemente los métodos de la Estadística Descriptiva para la elaboración de los cuadros y los gráficos Estadísticos de acuerdo a las categorías en la Escala de Likert de la variable dependiente: Administración de Recursos Humanos.



## CONCLUSIONES

**PRIMERO.-** Investigación se realiza en la Municipalidad de Cotabambas tuvo como variables de estudio, la gestión administrativa y la calidad de servicios. Por tanto debemos mencionar que estos dos se complementan y hacen de este estudio un aporte importante a la gestión de la institución. Por tanto expresamos que este aporte importante a la gestión de esta institución. Es un punto de partida para que haya otras investigaciones al respecto.

**SEGUNDO.-** La gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización.

**TERCERO.-** La calidad de servicios, en toda organización también es importante, porque los clientes o usuarios necesitan de todos nosotros que brindemos buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso dependerá que vuelvan a en todo caso tengamos una buena imagen como municipalidad.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Municipalidad de Cotabambas direccionar una buena gestión administrativa y la calidad de servicios. Por tanto, debemos mencionar que estos dos se complementan y hacen de este estudio sea importante en nuestra institución. expresamos que sea un punto de partida para otras investigaciones al respecto.
- Se recomienda a la gestión administrativa, debe ser aplicada con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización, y una capacitación constante.
- Recomendamos que sus servicios sean de óptima calidad, en todo el municipio porque los clientes o usuarios necesitan de todos nosotros que brindemos buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso dependerá la buena gestión de nuestro gobierno local que es la municipalidad de Cotabambas

## BIBLIOGRAFÍA

- BYARS L. y RUE, L. (1996). Gestión de recursos humanos. Cuarta edición. Editorial Irwin.
- CHÁVEZ, N. (1994). Introducción a la investigación educativa. 1era edición, Taller Arts. Gráfica, S.A. Maracaibo Venezuela.
- CARRASQUERO, E. (2000). Introducción a la estadística en el uso del STAT GRAPHICS Versión 7.0. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas. Venezuela.
- Administración de Recursos Humanos, QUINTA EDICIÓN. 2000, por Mc Graw. Recursos Humanos, MCMXCVIII. Idalberto Chiavenato.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- DELGADO, Mercedes; vol. 15, núm. 3, 2005, pp. 58-77 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela (2005), en su artículo la “Gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en las empresas de metal”
- SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL. (1999). Administración de recursos humanos. Soluciones Empresariales. 11va. Edición. México.
- DELGADO, R. (1998). El proceso de gerencia de recursos humanos en el sector industrial del Municipio Cabimas. Tesis de Postgrado. UNERMB.
- DOLAN, SCHULER Y VALLE (1999). La Gestión de recursos humanos. Editorial McGraw Hill. ENRIGTH. M. & OTROS. (1994). Venezuela el reto de la competitividad. Editorial IESA.

# Anexos

- Matriz de consistencia
- Fichas de validación de expertos
- Constancias de aplicación

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estimado(a) **directivo**: Con el propósito de desarrollar un trabajo de investigación se necesita conocer características de la **administración de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas**, lugar donde usted labora. Solicitamos su colaboración, marcando las respuestas a las preguntas correspondientes:

#### CUESTIONARIO

Marque con una X la casilla que COINCIDA CON SU OPINION respecto a las siguientes afirmaciones, Considere que:

<b>1</b> <b>SI</b>	<b>2</b> <b>NO</b>	<b>3</b> <b>A VECES</b>
-----------------------	-----------------------	----------------------------

Nro.		AFIRMACIONES	1	2	3
1	Pregunta 1:	Genero del personal del Municipio de Cotabambas			
2	Pregunta 2:	Edad del personal del Municipio de Cotabambas			
3	Pregunta 3:	Cual es grado y Titulo alcanzado por los trabajadores del Municipio Provincial de Cotabambas			
4	Pregunta 4:	En qué Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas			
		EN CASO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
5	Pregunta 5:	En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades en la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja.			
6	Pregunta 6:	En la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja valora el esfuerzo de sus trabajadores			
7	Pregunta 7:	Existe un adecuado liderazgo en su organización de la Municipalidad de Cotabambas			
		EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO			

8	Pregunta 8:	Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario.			
9	Pregunta 9:	El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario.			
10	Pregunta 10:	Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente.			

**MUCHAS GRACIAS**

**Tabla 1: Genero del personal del Municipio de Cotabambas**

<b>ESCALA</b>
<b>MASCULINO</b>
<b>FEMENINO</b>
<b>TOTAL</b>

**Tabla 2: Edad del personal del Municipio de Cotabambas**

<b>ESCALA</b>
<b>DE 18 a 24</b>
<b>DE 25 a 31</b>
<b>DE 32 a 45</b>
<b>DE 45 a MAS</b>
<b>TOTAL</b>

**Tabla 3: Cual es grado y Título alcanzado por los trabajadores del Municipio Provincial de Cotabambas**

<b>ESCALA</b>
<b>Grado de Bachiller</b>
<b>Título Profesional</b>
<b>Grado de Maestro Y Docto</b>
<b>Otros</b>
<b>TOTAL</b>

**Tabla 4: En que Grupo Ocupacional se encuentra Ud. Dentro de Municipalidad de Cotabambas**

<b>ESCALA</b>
Profesionales
Técnicos
Auxiliares
<b>TOTAL</b>

**EN CASO DE GESTION ADMINISTRATIVA**

**Tabla 5: En su área correspondiente, planifican adecuadamente sus actividades en la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja.**

<b>ESCALA</b>
SI
NO
A VECES
<b>TOTAL</b>

**Tabla 6: En la organización de la Municipalidad de Cotabambas en la que usted trabaja**

**Valora el esfuerzo de sus trabajadores**

<b>ESCALA</b>
SI
NO
A VECES
<b>TOTAL</b>

**Tabla 7: Existe un adecuado liderazgo en su organización de la Municipalidad de Cotabambas**

<b>ESCALA</b>
SI
NO
A VECES
<b>TOTAL</b>

**EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**Tabla 8: Las instalaciones de la Municipalidad de Cotabambas en la que trabaja están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario.**

<b>ESCALA</b>
<b>SI</b>
<b>NO</b>
<b>TOTAL</b>

**Tabla 9: El personal de la Municipalidad de Cotabambas está capacitado para brindar un buen servicio al usuario**

<b>ESCALA</b>
<b>SI</b>
<b>NO</b>
<b>A VECES</b>
<b>TOTAL</b>

**Tabla 10: Cree usted que el trámite documentario en la Municipalidad de Cotabambas funciona adecuadamente.**

<b>ESCALA</b>
<b>SI</b>
<b>NO</b>
<b>A VECES</b>
<b>TOTAL</b>



**ANEXO N° 2**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL COTABAMBAS, REGIÓN APURÍMAC – 2017”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSION/ INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la Relación que existe entre la administración de los Recursos Humanos, y el nivel de competitividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Cotabambas, región Apurímac - 2017?</p> <p><b>PROBLEMA SECUNDARIO:</b></p> <p>a) ¿De qué manera el proceso de categorización se relaciona entre la administración de los recursos humanos en la municipalidad provincial Cotabambas?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre administración de los Recursos Humanos, nivel de competitividad de los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar relación existente entre la administración de los Recursos Humanos, y el nivel de competitividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Cotabambas, región Apurímac, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS SECUNDARIOS:</b></p> <p>a) Determinar el proceso de categorización se relaciona entre la administración de los recursos humanos en la municipalidad provincial Cotabambas.</p> <p>b) Determinar relación que existe entre administración de los Recursos Humanos y el nivel de competencia de los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> “La Gestión de la administración de recursos humanos tiene relación directa con el nivel de competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas”.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIOS:</b></p> <p>a) Existe relación directa proceso de categorización se relaciona entre la administración de los recursos humanos en la municipalidad provincial Cotabambas.</p> <p>b) Existe relación que existe entre administración de los Recursos Humanos y el nivel de competencia de los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas.</p>	<p><u>VARIABLE</u></p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b></p>	<p><b>EFICIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul> <p><b>EFICACIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• práctica de valores</li> <li>• vocación de servicio</li> </ul>	<p><b>TIPO</b> Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO</b> No Experimental</p> <p><b>POBLACIÓN</b> Constituido por los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas región Apurímac.</p> <p><b>MUESTRA</b> Son 139 personas</p> <p><b>TECNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Observación</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Trato directo</li> <li>• Ficha de observación.</li> </ul>
			<p><u>VARIABLE</u></p> <p><b>NIVEL DE COMPETENCIAS.</b></p>	<p><b>DIMENSION (1)</b> <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y conductas</li> <li>• Pro actividad.</li> </ul> <p><b>DIMENSION (2)</b> <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimientos percibidos</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul> <p><b>DIMENSION (3)</b> <b>FORMACION PROFESIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• práctica de valores</li> <li>• vocación de servicio</li> </ul>	

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES  
(TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS REGION APURIMAC)**

“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL COTABAMBAS, REGIÓN APURÍMAC – 2017”.

”

VARIABLE	INDICADORES	PESO	N° DE ÍTEMS
<p><b><u>DIMENSIÓN:</u></b></p> <p><b>Variable de estudio(X):</b></p> <p><b>Variable Independiente:</b></p> <p><b>Administración de Recursos Humanos.</b></p> <p>Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño de una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.</p> <p>Segun WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. 5ª Edición. Editorial M.C. Graw Hill. México 2000.</p>	<p><b>I01: INDICADOR</b></p> <p><b>EFICIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>	25%	02
	<p><b>I02: INDICADOR</b></p> <p><b>EFICACIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> </ul>	17%	02
	<p><b>I03: INDICADOR</b></p> <p><b>RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• práctica de valores</li> <li>• vocación de servicio</li> </ul>	13%	02

<p><b><u>DIMENSIÓN:</u></b></p> <p><b>Variable de estudio(Y):</b></p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p><b>Nivel de Competitividad.</b></p> <p>Para Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”, de acuerdo a Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.</p>	<p><b>I01: INDICADOR</b></p> <p><b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y conductas</li> <li>• Pro actividad.</li> </ul>	5%	02
	<p><b>I02: INDICADOR</b></p> <p><b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimientos percibidos</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	15%	02
	<p><b>I03: INDICADOR</b></p> <p><b>FORMACION PROFESIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• práctica de valores</li> <li>• vocación de servicio</li> </ul>	30%	02
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>12</b>

