

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**Maestría en Gestión Empresarial**

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU  
RELACIÓN CON EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE TACNA - 2013

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

LIC. FAUSTINO SEBASTIAN TITO CÁRDENAS

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2015

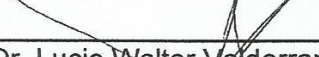
**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

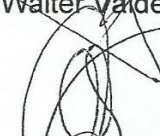
**ESCUELA DE POSGRADO**


**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

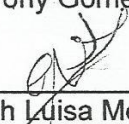
**LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y  
SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD  
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
TACNA – 2013**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL DÍA 16 DE MARZO DEL 2015, ESTANDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

**PRESIDENTE** :   
Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

**SECRETARIO** :   
Mgr. Nicolás Eidel Calderón Urriola

**MIEMBRO** :   
Mgr. Felipe Yony Gómez Cáceres

**ASESOR** :   
Mgr. Elizabeth Luisa Medina. Soto

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida.

A mis padres, por ser los grandes impulsores en la consecución de mis logros.

A mis hermanos y sobrinos, seres maravillosos que me inspiran y me motivan a seguir en este arduo camino del conocimiento.

A mi gran amiga y excelente profesional O.H....."Que DIOS bendiga por siempre tu vida".

A mis grandes maestros y colegas, por sus valiosos aportes en este interminable recorrido.

A mis compañeros, servidores públicos de la MCP.FB. y de la MPT. por su disponibilidad constantemente.

## **DEDICATORIA**

A mi familia:

Tal vez no los tenga a mi lado para celebrar mis logros, pero sé que a la distancia comparten conmigo mi felicidad.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Formulación del problema	4
1.1.1 Problema principal	9
1.1.2 Problemas específicos	9
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	10

	<b>Pág.</b>
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Hipótesis	11
1.4.1 Hipótesis general	11
1.4.2 Hipótesis específicos	11

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes del estudio	12
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1 Administración de recursos humanos	16
2.2.1.1 Proceso de provisión de personas	19
2.2.1.2 Proceso de aplicación de personas	29
2.2.1.3 Proceso de mantenimiento de personas	35
2.2.1.4 Proceso de desarrollo de personas	42
2.2.1.5 Proceso de seguimiento de personas	44
2.2.2 Nivel de competencias	47
2.2.2.1 Adquisición de competencia	51
2.2.2.2 Beneficios de la competencia	53
2.2.3 Historia de los municipios	58

	<b>Pág.</b>
2.2.3.1 Municipalidad Provincial de Tacna	65
2.2.3.2 Administración de recursos humanos en la MPT	67
2.3 Definición de términos	76
2.3.1 Administración	76
2.3.2 Recursos humanos	76
2.3.3 ARH	78
2.3.4 Procesos	78
2.3.5 Competitividad	79
2.3.6 Competitividad laboral	81
2.3.7 Retroalimentación	83

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Caracterización de la investigación	85
3.1.1 Tipo de estudio	85
3.1.2 Diseño de la investigación	85
3.2 Población y muestra	86
3.2.1 Población	86
3.2.2 Muestra	86
3.3 Variables	87

	<b>Pág.</b>
3.3.1 Identificación de las variables	87
3.3.2 Caracterización de las variables	88
3.4 Instrumentos de recolección de datos	88
3.4.1 Validación de instrumentos y escala de valoración	89
3.5 Fuentes para la obtención de información	92
3.6 Procesamiento y técnicas de análisis de datos	93

#### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1 Resultados del cuestionario aplicado a los subgerentes referente a la administración de recursos humanos	94
4.1.1 El análisis por indicador –Variable independiente	94
4.2 Resultados sobre el nivel de competencias	105
4.2.1 El análisis por indicador –Variable dependiente	105

#### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1 Variables de la investigación	114
5.2 Contraste de hipótesis	116
5.2.1 Hipótesis específicas	116

	<b>Pág.</b>
5.2.2 Hipótesis general	117
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	129
Anexo 1: Cuestionario : Administración de recursos humanos	130
Anexo 2: Cuestionario : Nivel de competencias	132

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Población de la investigación	86
<b>Tabla 2.</b> Muestra de la investigación	87
<b>Tabla 3.</b> Caracterización de las variables	88
<b>Tabla 4.</b> Administración de recursos humanos relación indicador – pregunta	90
<b>Tabla 5.</b> Estadístico de confiabilidad – Administración de recursos humanos	90
<b>Tabla 6.</b> nivel de competencia: relación indicador - pregunta	91
<b>Tabla 7.</b> Estadístico de confiabilidad – Nivel de competencias	92
<b>Tabla 8.</b> Provisión de personas en MPT	94
<b>Tabla 9.</b> Aplicación de personas en MPT	96
<b>Tabla 10.</b> Mantenimiento de personas en MPT	98

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 11.</b> Desarrollo de personas en MPT	100
<b>Tabla 12.</b> Seguimiento de personas en MPT	102
<b>Tabla 13.</b> Comunicación de los servidores públicos de la MPT	105
<b>Tabla 14.</b> Trabajo en equipo de los servidores públicos de la MPT	107
<b>Tabla 15.</b> Creatividad de los servidores públicos de la MPT	108
<b>Tabla 16.</b> Capacidad de aprendizaje los servidores públicos de la MPT	110
<b>Tabla 17.</b> Capacidad de gestión los servidores públicos de la MPT	112
<b>Tabla 18.</b> Categorías de los procesos de la administración de recursos humanos de la MPT	114
<b>Tabla 19.</b> Categorías del nivel de competencias de los servidores públicos de la MPT	115

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 20.</b> Correlaciones	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b>	Subsistemas de la administración de recursos humanos	17
<b>Figura 2.</b>	Cómo se adquiere una competencia	52
<b>Figura 3.</b>	Estructura orgánica de la MPT	66
<b>Figura 4.</b>	Provisión de personas en MPT	95
<b>Figura 5.</b>	Aplicación de personas en MPT	97
<b>Figura 6.</b>	Mantenimiento de personas en MPT	99
<b>Figura 7.</b>	Desarrollo de personas en MPT	101
<b>Figura 8.</b>	Seguimiento de personas en MPT	103
<b>Figura 9.</b>	Comunicación de los servidores públicos de la MPT	105
<b>Figura 10.</b>	Trabajo en equipo de los servidores públicos de la MPT	107
<b>Figura 11.</b>	Creatividad de los servidores públicos de	109

	la MPT	Pág.
<b>Figura 12.</b>	Capacidad de aprendizaje los servidores públicos de la MPT	110
<b>Figura 13.</b>	Capacidad de gestión los servidores públicos de la MPT	112

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es básico de tipo descriptivo y correlacional, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la administración de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2013. Se aplicaron dos instrumentos ambos fueron encuestas con preguntas para ser contestadas bajo la escala de Likert y la validación con el método de Alpha de Cronbach, utilizando la correlación de Pearson, con un nivel de confianza del 95% para la comprobación de hipótesis. El análisis estadístico respecto a la administración de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Tacna se ubicó un puntaje medio global de 2,41 que implicó que fue de nivel bajo. El análisis del nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna permitió obtener un valor medio global de 2,32 que implicó que el nivel de competencias es bajo. Se concluye que existe una relación significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

## **ABSTRACT**

This research is basic descriptive and correlational, in order to determine the relationship between human resource management and its relation to the competitiveness of public servants of the Provincial Municipality of Tacna, 2013. Square, with a confidence level of 95% for hypothesis testing - two instruments were both surveys with questions to be answered on a Likert scale and validation with Cronbach Alpha method using the statistical test was Pearson. Statistical analysis regarding the management of human resources of the Provincial Municipality of Tacna an overall average score of 2,41 that was implying that low was located . The analysis of the competitiveness of the civil servants of the Provincial Municipality of Tacna yielded an overall mean value of 2,32 which meant that the level of competition is low. We conclude that there is a significant relationship between human resource management and competitiveness of public servants of the Provincial Municipality of Tacna.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la competitividad representa un factor clave para las organizaciones que quieren estar a la vanguardia y hacer negocios en los mercados globales. La competitividad de las instituciones o empresas requieren de un equipo de recursos humanos dinámico, actualizado y abierto al cambio permitiendo innovar y conseguir estrategias de planeación hacia mediano o largo plazo.

Partiendo de la premisa que el recurso humano es pieza fundamental para que una organización sea competente se desarrolló el presente trabajo de investigación denominado: “La administración de los recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna - 2013”.

Por lo expuesto se tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Por la evolución de la investigación, se catalogó en descriptiva, porque se describió el comportamiento de cada una de las variables y correlacional.

Se aplicó instrumentos para obtener información de cada una de las variables, obteniendo resultados, los mismos que sirvieron para demostrar la hipótesis.

Para mejor comprensión del presente trabajo de investigación, se detalla a continuación el esquema planteado: Capítulo I denominado planteamiento del problema; Capítulo II: Marco teórico, se presentan los antecedentes del estudio, las bases teóricas que dan sustento a la investigación y la definición de términos; Capítulo III: Marco metodológico; comprende la caracterización o tipo del diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos desarrollados en la investigación; Capítulo IV: Resultados; el cual consta de los resultados cuantitativos y Capítulo V: Discusión; donde se señalan cualitativamente los resultados de la investigación.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales están de acuerdo a los objetivos planteados.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Formulación del problema**

La competitividad constituye en la actual década una tendencia predominante; numerosas naciones y regiones del mundo, luchan por abordar la oportunidad y 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 de Perú, donde de acuerdo al ranking de competitividad realizado en el periodo 2011-2012, ocupó el puesto 67 (Foro Económico Mundial 2011-2012). Y en el periodo 2010-2011 ocupó el puesto 73 (Foro Económico Mundial 2011-2012), haciendo una comparación podemos observar que el Perú ha tenido 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.

Sin embargo, a pesar del destacable desempeño económico de nuestro país, persisten todavía serias deficiencias y una marcada desigualdad socioeconómica en la población. La gestión en el Perú ha estado más orientada a sacar provecho de las decisiones y las cambiantes reglas de juego, que a mejorar los procesos productivos.

En general las estrategias aplicadas son de corto plazo, con muy pocas inversiones y alta resistencia al cambio. Es así como, la falta de competitividad por parte de empresas nacionales o extranjeras ha originado que en la mayoría de las organizaciones, no se desarrolle una estructura de incentivos para generar en su personal conductas congruentes con las necesidades y objetivos de los mismos. Esta continua búsqueda de competitividad, a través del desarrollo de las competencias de las personas, constituye actualmente un requerimiento para las empresas dentro de cualquier ámbito.

El campo de recursos humanos, objeto de estudio, no escapa a esta necesidad, su contribución como facilitador de personal para las instituciones, necesita un replanteamiento de su estrategia gerencial, tal como es el caso de la Municipalidad Provincial de Tacna.

De acuerdo a un diagnóstico interno se denotó que la Municipalidad Provincial de Tacna mantiene inadecuadas políticas y deficiente gestión del capital humano frente a la ausencia de políticas integrales y coherentes para la inducción, 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 la 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 – MPT 2010-2013).

Por otro lado también existen debilidades en los controles internos, en las unidades orgánicas encargadas de suministrar la información de su competencia a las diversas áreas, dando lugar a que la información no cuente con el debido sustento en los diversos casos.

Asimismo, de las reuniones de trabajo que se sostienen con los actores claves del aparato institucional y de las evaluaciones efectuadas sobre el particular se ha observado un débil reconocimiento a las competencias profesionales y niveles jerárquicos, 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 compartida con las demás con quien tenga relación funcional; tales son los casos de las licencias de edificación 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 del nuevo contribuyente; y por la expedición de las licencias de funcionamiento no dadas a conocer a la Gerencia de Desarrollo Económico Social.

En síntesis, la situación que vive esta institución, se agudiza por la influencia de otros factores como son: los bajos niveles de productividad que presentan los servidores públicos, existen pocos incentivos para incrementarlas, alta tasa de rotación de personal y carencias en la capacitación de los recursos humanos.

A raíz del creciente interés de las organizaciones en la integración de un enfoque de desarrollo de recursos humanos basado en la competencia laboral, la presente tesis tiene como propósito contribuir a su aplicación abordando temas claves y utilizando como referencia experiencias vigentes de la Municipalidad Provincial de Tacna.

El desempeño de la Municipalidad Provincial de Tacna es evaluada en base a resultados del logro de sus objetivos; considerando la naturaleza de la Institución que se rige por normas específicas del Estado; y cuyo planteamiento está articulado al Plan Bicentenario y al Plan de Desarrollo Concertado para la Provincia de Tacna, además cada objetivo está sujeto a una asignación presupuestal, por lo tanto de persistir situaciones como las descritas anteriormente que afectan directamente la administración de los recursos humanos y el nivel de competencia de los servidores públicos reflejándose, en la competitividad de la institución, ésta se encontrará amenazada respecto a:

- Recortes de transferencias presupuestales
- Disminución en la ejecución de proyectos de inversión pública,
- Riesgo en la atención de algunos servicios públicos, entre otros.

La Municipalidad Provincial de Tacna debe elaborar escenarios: para el logro de sus objetivos y retos del presente, afianzando la gestión de recursos humanos con la finalidad de construir nuevas formas y normas de conductas que conlleven a desarrollar un nivel de competencia eficiente. Por lo expuesto, nace la interrogante:

### **1.1.1 Problema principal**

¿Existe relación entre la administración de los recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna?

### **1.1.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo es la categorización que tiene la administración de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Tacna?
- ¿Cuál es el nivel de competencias de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Tacna?

## **1.2 Justificación**

La presente investigación se justifica por su propósito que es la administración de los recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de los municipios, quienes requieren de un cuidado y atención especial, ya que depende de ellos que la institución sea exitosa.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la categorización de la administración de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Tacna.
- Identificar el nivel de competencia de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Tacna.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

La hipótesis científica que se valora es la siguiente: “Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna”.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- La administración de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Tacna, se categoriza en un nivel bajo.
- El nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, es alto.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **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 es 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 a punto con la participación de los trabajadores y su aplicación a los subsistemas de recursos humanos.

Todo esto se basa en aplicaciones de enfoque conductistas 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 (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 administración de recursos humanos basado en competencias y su aplicación en empresas nacionales”, presentada por Cornejo (2006), que señala que un modelo de competencias ayuda a las compañías, resaltan lo mejor de ellos 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 los 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 permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto.
- Se evidenció 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 coincidencial, 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.

## **2.2. Bases teóricas**

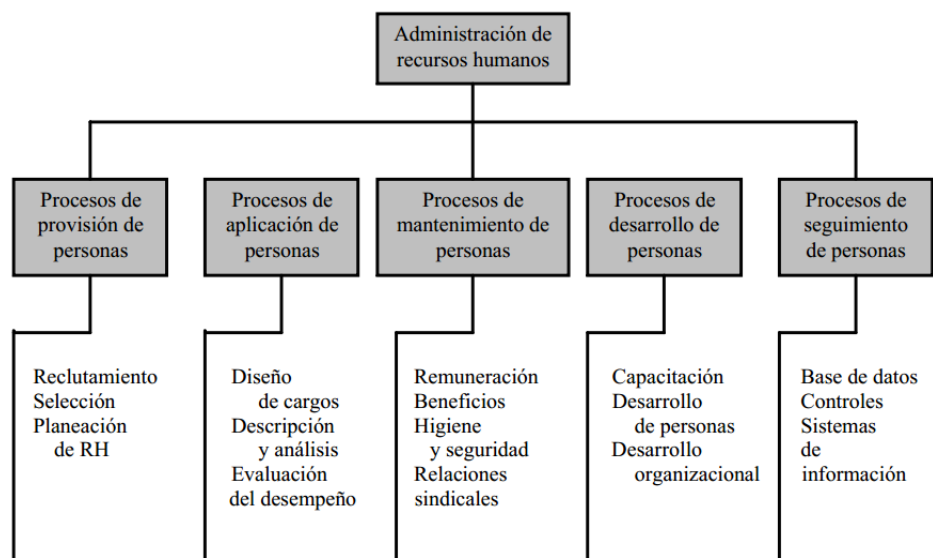
### **2.2.1 Administración de recursos humanos**

El término administración de recursos humanos es considerado como una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denomina administración o gerencia.

Para Byars y otros (1996), 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 de 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 proceso 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).

Para Chiavenato (2000), 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 Chiavenato (2000), “Administración de 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 Werter (2000) cuando dice que “Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la 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 la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos, paralelamente a éstos la ARH 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 los recursos humanos disponibles. En la medida que 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 grandes fases: personas que la organización necesita, lo que el mercado puede ofrecerle y los medios que ésta va a manejar para hacerlo. De ahí pueden derivarse tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y los medios que se van a utilizar (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 éste 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.

Otro problema fundamental de la organización es localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas los esfuerzos de comunicación y atracción, representan los objetivos en los que van a incidir las técnicas de reclutamiento.

#### – **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 alguna otra empresa) 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”.

En 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 período 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 período y no necesita de un período 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 éstos vean posibilidades de progresos en la organización.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de 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 en aquellas empresas que tienen una política de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- **Reclutamiento mixto**

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado 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 ésta se suprima. Por otra parte siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le pueda parecer mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos 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 sólo un diagnóstico 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 suministran 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 elección 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 en el 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.

Como todo proceso de comunicación la entrevista padece de muchos males (ruido, omisión, entre otros). Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

– **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 técnicos 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. El resultado de la prueba psicométrica de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas, y se expresa en percentiles.

En tanto las pruebas de conocimientos, miden la capacidad de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales.

– **Pruebas de personalidad:** “Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la 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 del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de 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 éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otros (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.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de

calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

– **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 refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones:

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

- **Condiciones de trabajo**

Se refieren a 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 la empresa. Entre sus objetivos principales se pueden mencionar:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado

- **Métodos de evaluación del desempeño:**

- **Método de las escalas gráficas:** Es el 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 intenta 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 fases, el

evaluador debe elegir por fuerza sólo 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 desarrollado 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 el 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 negativos (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 (Chiavenato, 2003).

#### **– Compensación**

Compensación es “el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno 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 deberán 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.

La evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización, y neutralizar cualquier arbitrariedad.

Según los resultados de la evaluación los cargos pueden clasificarse en clases de cargos, esto busca facilitar la administración salarial y permite que cada clase de cargo reciba un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, entre otros.

La clasificación de cargos es elaborada de manera arbitraria. Para establecer los salarios, las series se dividen en grados o grupos de cargos (clases de cargos) a los que se atribuyen bandas de salarios con límites máximos y mínimos. Al final cada clase tiene su propio grado de importancia y todos los cargos contenidos en ella tienen igual tratamiento.

- **Investigación salarial:** La administración de salarios trata no sólo 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
  - Utilizar 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 deberán 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 sólo 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 del ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general

– **Higiene en el trabajo:** Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos relacionados a la protección de la integridad física y

mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecuta. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo.

– **Objetivos de la higiene en el trabajo:** La higiene en el trabajo es eminentemente preventiva ya que dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo. Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores.
- Aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

– **Seguridad en el trabajo:** Se refiere a actividades que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción de los empleados. Es un “conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas 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.

- Medios 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 espacial. Es uno de los medios más utilizados para solucionar conflictos colectivos, evitar huelgas y mantener la paz social basada en el consenso entre las partes.

– **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 la negociación 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 en las personas (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.

- **Objetivos de la capacitación:** Se pueden mencionar los siguientes:
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo no solo en su cargo actual sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
  - Cambiar la actitud de las personas bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- **Desarrollo de personas:** Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, crean nuevas motivaciones y nuevos problemas. En las organizaciones los cambios se presentan a medida que se desarrollan los procesos y hay otras que se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando hablamos de entrenamiento y desarrollo la noción es microscópica e individual. En cambio cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales y no sólo en términos individuales, se habla a largo plazo y no a corto ni a mediano plazo.

### **2.2.1.5 Proceso de seguimiento de personas**

Para que las características organizacionales existan es 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 (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 éstas ayudan a reducir la memoria de los archivos por estar interconectados lógicamente lo cual permite que se integren de manera simultánea la actualización y el procesamiento, evitando errores como archivos duplicados.

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

- Datos personales de cada empleado, la cual forma un registro de personal.
  - Datos sobre los ocupantes de cada cargo, la cual forma un registro de cargos.
  - Datos sobre los salarios e incentivos salariales, la cual forma un registro de remuneración.
  - Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, la cual forma un registro de beneficios.
  - Datos sobre los candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento).
- 
- **Sistemas 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 ARH (Administración de recursos humanos) es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH 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. Por definición, un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada y ordenada para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

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 Nivel de competencias**

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 una 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 y 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 del 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 ventajas competitivas sostenidas.

Aumentar el nivel de competencia 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 competencia” (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 necesitará 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, éstas se transformarán 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 ésta investigación se utilizaron los criterios propuestos por Nash y Harrington (1996), Gaynor (1999) y Rodríguez (2000); siendo estos los siguientes:

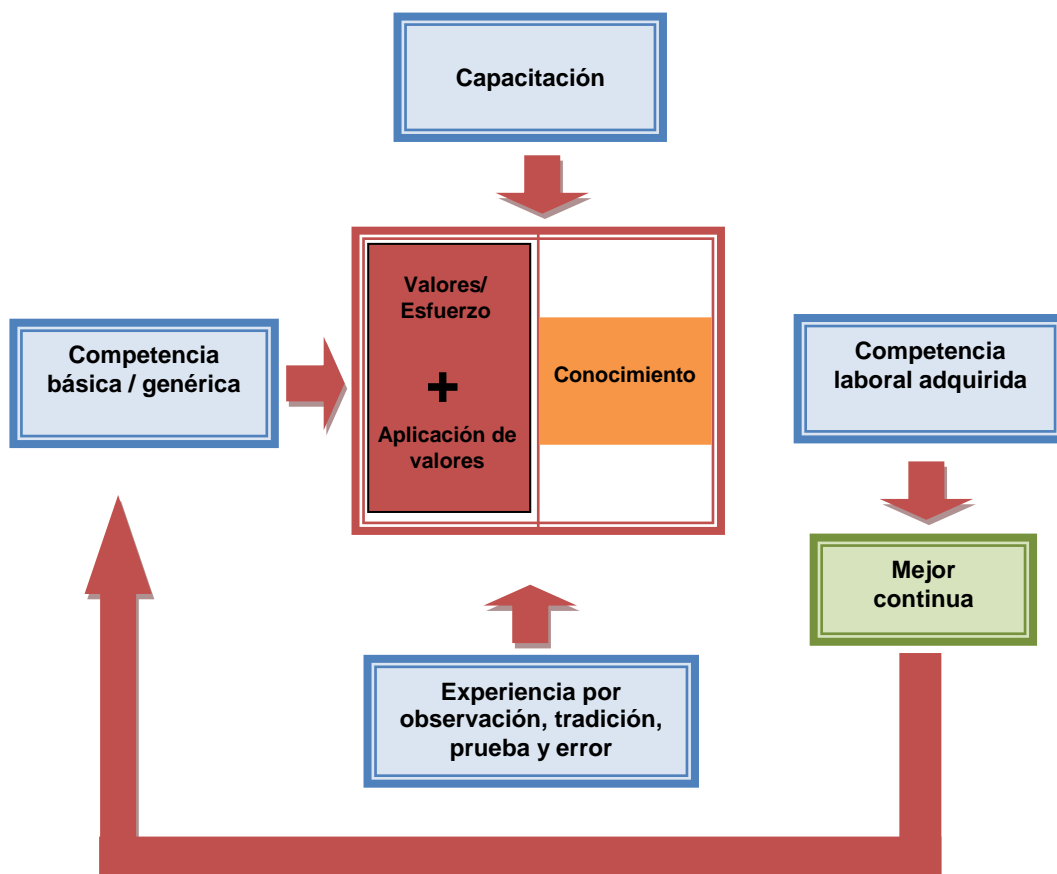
- **Comunicación:** competencia que se muestra cuando se transmite ideas, información y opiniones de forma voluntaria, clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
- **Trabajo en equipo:** esta competencia se realiza por las relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, 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 aplicado) 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 distribuyendo 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 competencia**

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 éstas, 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.

La competencia puede adquirirse por medio de dos fuentes principalmente: la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.



**Figura 2.** Cómo se adquiere una competencia

**Fuente:** Morales, J. (2010). Tesis: "Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa Farmacéutica Universidad de San Carlos de Guatemala".

Según Morales (2010), la adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará estas características a través de la

experiencia o a través de la capacitación.

#### **2.2.2.2 Beneficios de la competencia**

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.

Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

- a. Fomento de la formación continua y para toda la vida
- b. Desarrollo de multi-habilidades
- c. Reconocimiento de la experiencia
- d. Mayores oportunidades de empleo
- e. Mejora de calidad de vida.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad 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 le 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.

Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar necesidades de capacitación

que él mismo tenga. Esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otro de los beneficios de trabajar por la competencia, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificadas, no pertenecen a un contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permitan mejorar económicamente.

- **Beneficios para las empresas**

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 ésta tenga sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, éstos no son siempre los esperados.

Otra acción que es común a muchos programas de capacitación empresarial, es la fácil e ineficaz fórmula del recetario que supone que al repetir los mismos cursos por mucho tiempo, se obtendrán mejores resultados. Sin embargo al igual que el caso anterior, estos no son completamente efectivos.

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 verá 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.

A partir de estas consideraciones, se concluye que el mayor beneficio de trabajar por competencia laboral es que al combinar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

Sin embargo para que los efectos del trabajo por Competencia laboral sean efectivos y duraderos debe además formar parte de una estructura organizacional completa. Se deben crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y actuar de la gente, así como de la cultura de la organización.

### **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 de 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 costumbres, 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 alcanzó 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 un desarrollo relativo en España, donde funcionaban como instancias de administración local, con autonomía y autogobierno.

En 1894, 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 República, si se toma 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 en el caso nuestro, los municipios y su dirección no son el resultado de un estado de consciencia social, sino que en su 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 consciencia de la comunidad civil en virtud de su desarrollo, sino que a ello los impulsó el compromiso y el interés político (Contraloría General de la República, 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 aguardaban penosa y largamente a que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos eran disponibles en las organizaciones.

La administración pública, como entidad generadora y propiciadora de servicios no es ajena al señalado aumento del interés por la persona. La misma se ubica en el marco de reformas y modernización del Estado, que como el nuestro, viven muchos otros países de América Latina.

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 menudos

vertiginosos cambios tecnológicos en los procesos y los estilos de trabajo, todo lo cual está transformando 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.

Los gobernantes reconocen las debilidades institucionales de nuestra sociedad, subdesarrollada y tercermundista, con sus urgencias y volatilidades, fuertemente enraizadas en el conyunturalismo, definen el perfil de nuestra administración pública, supernumeraria, con una cultura burocrática redundante y poco productiva en termino de calidad de los servicios que se ofrecen, con baja estima, bajo rendimiento y baja remuneración de los funcionarios y servidores públicos, autoritarismo en la cadena de mando y especialización difusa de las organizaciones.

De ahí el compromiso con el cambio y el mejoramiento de la capacidad de respuesta del Estado, en este contexto mundial de cambios vertiginosos y repentinos, que por momento nos dejan ver el futuro con cierta incertidumbre, pero ante el cual con espíritu indomable y previsor no podemos perder de vista, que en la preparación, capacitación y entrenamiento de los recursos humanos descansan grandemente nuestras potencialidades de desarrollo y competitividad.

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. El principio del mérito personal postula que las oportunidades de trabajo y el mejoramiento dentro de este, se acuerden a favor de las personas que presenten los mejores índices de capacidad, experiencia, aptitudes, disposición, rendimiento y disciplina, entre otros factores, en relación con los requisitos de los cargos.

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 primacía de la ley y la igualdad de los ciudadanos, está claro que el cuadro administrativo y la acción pública ha cambiado respecto a los modelos precedentes.

En todo este mundo nuevo que arrastra y sumerge al otro, el buen uso del capital humano se vuelve fundamental. El recurso esencial, el que va a

dar la diferencia a largo plazo, ya no es el recurso material, el de la tierra o de las materias primas, cuyo acaparamiento ha sido objeto de tantas luchas; ya no es siquiera el recurso financiero, es el recurso humano, no por su número sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo. Para la eficaz ejecución y la continuidad de los programas de desarrollo del país, es indispensable que el Estado cuente con una administración pública idónea y ágil, que conduzca a la racionalización de todos los procesos y servicios que corresponda cumplir al gobierno nacional.

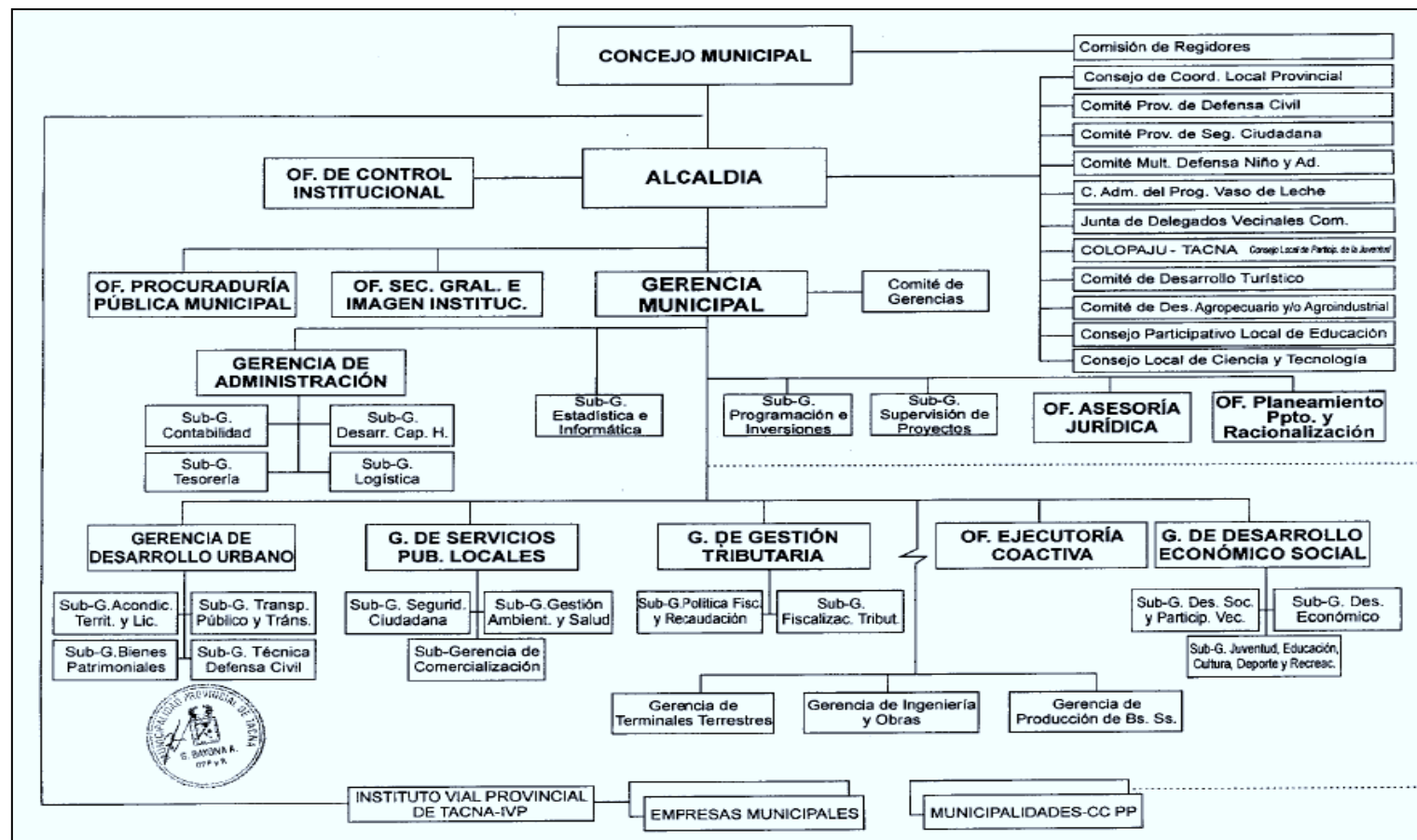
Considerada uno de los medios más eficaces para contribuir a dicha racionalización, así como a la institucionalización de la administración pública, es la instauración del servicio civil y carrera administrativa lo que garantice adecuados procedimientos de selección, estabilidad, retención, capacitación y promoción de los servidores públicos meritorios.

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.

### **2.2.3.1 Municipalidad provincial de Tacna**

La Municipalidad Provincial de Tacna (MPT), es una institución de servicio a la comunidad tacneña, actúa bajo la Ley Orgánica de Municipalidades y posee autonomía económica, administrativa y financiera; estructurada orgánicamente tal como podemos apreciar en la Figura 3:



**Figura 3.** Estructura orgánica de la MPT

**Fuente:** Memoria de Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna (2013).

### **2.2.3.2 Administración de recursos humanos en la MPT**

#### **A. Subgerencia de desarrollo y capital humano de la MPT**

Es el órgano de apoyo encargado de ejecutar la política de recursos humanos, orientando la realización individual de los trabajadores a través del liderazgo transformador y a su efectiva participación en el logro de los objetivos de la municipalidad, generando una cultura organizacional que permita el mejoramiento progresivo de la calidad del factor humano.

Está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de subgerente, que depende de la gerencia de administración.

Son funciones y atribuciones de la subgerencia de desarrollo y capital humano:

- Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos.
- Asesorar a las diferentes dependencias en los aspectos relacionados con la administración y desarrollo del personal.
- Administrar los procesos técnicos de elaboración de planillas para el pago de remuneraciones, pensiones, bonificaciones, asignaciones,

aguinaldos, beneficios y compensaciones de los trabajadores, así como controlar la asistencia, permanencia permisos, licencias y demás procesos técnicos del sistema de personal.

- Dirigir y ejecutar los procesos técnicos de convocatoria, selección y contratación de personal contratado por el régimen de contratación administrativa de servicios, así como el proceso de pago de la contraprestación mensual establecida en el contrato.
- Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto de personal de la municipalidad.
- Resolver en primera instancia administrativa los pedidos formulados por los servidores municipales, sobre asuntos de su competencia.
- Emitir resoluciones subgerenciales en el ámbito de su competencia, así como expedir certificados y constancias de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
- Resolver los recursos de reconsideración, que se interpongan contra las resoluciones subgerenciales que se hayan emitido en uso de la competencia asignada.
- Administrar los convenios de prácticas pre-profesionales.
- Propiciar el desarrollo del personal realizando acciones de capacitación, motivación e incentivos a fin de mejorar el nivel técnico

profesional y personal con el fin de lograr la identificación del mismo con la municipalidad, para un mejor desempeño de sus funciones.

- Programar y ejecutar acciones de bienestar social para los servidores de la municipalidad, haciéndola extensiva a sus familiares directos en aquellos aspectos que correspondan.
- Organizar, actualizar y custodiar el registro y legajos del personal de la municipalidad.
- Planificar, coordinar y llevar a cabo el proceso de evaluación y selección de personal acorde a la legislación vigente.
- Participar y apoyar en la formulación del cuadro para asignación de personal (CAP), así como formular el presupuesto analítico del personal (PAP) de la municipalidad.
- Procesar los expedientes relacionados con los derechos y beneficios que la legislación otorga a los trabajadores, elaborando el informe correspondiente.
- Administrar, suscribir y cautelar el cumplimiento de los contratos de administración de servicios y su registro correspondiente.
- Programar, organizar, dirigir y ejecutar acciones de control y sanciones por las faltas de los trabajadores de la municipalidad, de acuerdo con las normas vigentes y las disposiciones emitidas por la municipalidad.

- Formular, actualizar y proponer la normatividad interna de su competencia.
- Las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven de las disposiciones legales o que le sean asignadas por la gerencia de administración, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Municipalidades.

#### **B. Servidores públicos como recursos humanos de la MPT**

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 MPT 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 MPT comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, la oficina de control institucional, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica, la oficina de planeamiento, presupuesto 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 del recursos humanos de la MPT**

- **Nivel del personal nombrado (personal nombrado / total de personal)**

Este indicador mide la incidencia numérica del personal nombrado de la MPT, respecto al personal total que labora en ellos; esta medida nos permitirá conocer el nivel de implementación básica de personal (PAP), respecto al requerimiento total de personal, incluyendo a servicios no personales.

Mediante un diagnóstico interno y externo se determinó que en la MPT 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 a lo mucho con un 32% de personal nombrado o menor a 81%.

- **Nivel de Profesionalización en la MPT (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

sólo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una mayor calidad en los procesos, en general un mejor desempeño de la gestión.

La MPT hace unos 10 años tuvo un 12% de personal profesional; incrementándose a la actualidad, llegando a un 31% de servidores 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 MPT; quienes manifestaron que esta situación de incremento de profesionales es por la 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 MPT.

- **Nivel de Automatización en la MPT (Número de Computadoras / Total de personal)**

Es una prioridad para la MPT 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 MPT cuenta con computadoras, incrementándose en 1 comp/pers. Es importante mencionar que en las diferentes dependencias de la MPT por lo menos existe una computadora lo que estaría incrementando el nivel de implementación de las diferentes dependencias.

En la MPT 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 MPT (Trabajadores capacitados / Total de personal)**

La capacitación es uno de los factores más importantes para la mejora de la gestión municipal, aspecto que se debe realizar de manera permanente. Según estudio del Consejo Nacional de Descentralización (CND), en la década del noventa, las actividades de capacitación hacia los gobiernos locales fueron asumidas por el Ministerio de la Presidencia. En la actualidad estos servicios vienen siendo difundidos y ejecutados por instituciones académicas y ONGs. Por el lado del sector público, la

capacitación viene siendo asumida por el MEF, el MINDES, el CND, entre otros, dentro del contexto de descentralización.

Analizadas las actividades de los eventos de capacitación programados en el Plan Operativo Institucional 2013 de la MPT, a través del número de eventos desarrollados, se tiene que del 100% de las actividades programadas la MPT solo organizó un evento de capacitación por semestre, que equivalen el 25% de lo programado.

Esta situación muestra el bajo impulso de la MPT para la organización de eventos de capacitación lo que evidencia poco interés de las autoridades por mejorar la calidad de los recursos humanos de la institución, los servicios y en general la gestión municipal.

Con respecto al año 2012, durante el I Semestre la MPT sólo ha capacitado al 12% de sus servidores públicos, además tenemos que la MPT ha capacitado a un 25% de sus empleados durante el citado periodo.

Al consultar estas cifras, que consideramos bajas, los funcionarios respondieron que la falta de capacitación se debe: a) no cuentan con

recursos para capacitación, b) falta de eventos de capacitación, c) no saben quiénes realizan eventos de capacitación, d) existen pocas instituciones académicas que manejan el tema de gestión municipal, y otros.

Asimismo, para tener una idea más precisa del requerimiento de capacitación de la MPT, 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, originando en algunos casos al tratamiento político del manejo de recursos personales (contratación de personal no calificado), excesiva carga burocrática, sueldos indiscriminados, incremento de los gastos por planilla entre otros, derivando finalmente en una gestión ineficiente.

## **2.3. Definición de términos**

### **2.3.1. 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 alcanzar 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)).

### **2.3.2. Recursos humanos**

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., 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 conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década 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 cómo 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 en 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.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.

### **2.3.3. ARH**

Administración de recursos humanos

### **2.3.4. 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.

### **2.3.5. 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 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.

La competitividad individual traslada el motor motivador del profesional al sistema organizativo de la empresa, aportando las ventajas distintivas que destacará a ésta sobre las demás de su ámbito competitivo.

El término competitividad se emplea en los medios empresariales, políticos y socio-económicos pero su elemento esencial e insustituible es el individuo con su espacio vital en constante expansión. Solamente considerando el sumando de las individualidades expansivas se consigue

un planteamiento abierto, expansivo y pro-activo en el entorno social, profesional – laboral, político y económico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa en el área que sea, lo que ha ocasionado una progresiva evolución en el modelo de sociedad, de empresa, de estilo de hacer política y de las estructuras económicas de los estados en el nuevo milenio.

La competitividad también está directamente relacionada a la productividad y el rendimiento. Solamente los recursos humanos integrados logran el rendimiento óptimo. Ya puede ser un individuo o un colectivo de individuos con una meta común, esa persona o conjunto de personas capaces de lograr rendimientos superiores denotará mayor competitividad ante cualquier otro individuo o conjunto de individuos (Fuster, 2008).

### **2.3.6. Competencia laboral**

La competencia laboral define el marco de trabajo en el cual cada individuo tiene libertad unilateral para ejercer su competitividad. Es el 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 laboral emplea unos procesos y procedimientos para repartir entre los componentes de una organización las tareas de análisis y gestión, acción productiva y toma de decisiones, según una planificación estratégica.

La coordinación de tales procesos y procedimientos emplea la competencia motivada para alcanzar niveles recomendables de eficacia, individual y colectiva, por áreas denominadas como "*cost-profit centres*".

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).

### **2.3.7. Retroalimentación**

El concepto de retroalimentación está 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, reinsertando en él los resultados de su actividad anterior.

El significado de retroalimentación se utiliza en las teorías de la Administración de empresas, 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 realizada con el fin de mejorarla.

En Psicología, el retroalimentación es una crítica constructiva y un "tratamiento" que puede ayudar a que las vendas, que nos hacen creer que los demás nos ven como nosotros nos vemos, caigan de nuestros

ojos y así todos podamos ser más eficaces e inteligentes socialmente sabiendo qué hacemos mal para poder corregirlo.

En otras áreas como la Ingeniería eléctrica y electrónica, el término se utiliza para referirse a la retroalimentación de un sistema, a la transferencia de la señal de salida a la entrada del mismo sistema o circuito, lo que resulta en un aumento en el nivel de salida (retroalimentación positivo) o una disminución en el nivel de salida (retroalimentación negativo). En un sistema de sonido, se refiere al retorno de una fracción de la señal de salida de un amplificador o micrófono a la entrada del mismo, provocando una distorsión del sonido producido.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Caracterización de la investigación**

##### **3.1.1 Tipo de estudio**

La investigación es de tipo básica denominada también pura o fundamental, lo que nos permite contribuir nuevos conocimientos a cerca de la administración de recursos humanos y su relación con el nivel de las competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

##### **3.1.2 Diseño de la 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 las competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Y correlacional, debido a que la investigación se orienta a relacionar las variables de la presente investigación.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población está constituida por 232 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna; segmentada de la siguiente manera:

**Tabla 1.**

Población de la investigación

<b>Servidores públicos</b>	<b>Cantidad</b>
Jefes de subgerencias	19
Personal administrativo	213
<b>Total</b>	<b>232</b>

Fuente: MPT - Recursos Humanos – 2013.

### 3.2.2 Muestra

La muestra de la presente investigación está representada por muestreo mixto; teniendo un muestreo por conveniencia que estuvo formado por los 19 Jefes de Subgerencias y muestreo aleatorio sistemático según la formula (1); donde se estimó con una confianza del 95% y con un margen de error del 5 %,  $P= 50$  y  $Q = 50$ ; obteniendo:

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

**Dónde:**

N = población (213 servidores públicos)

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

Número de unidades 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= 137 (tamaño de muestra)

**Tabla 2.**

Muestra de la investigación

Servidores públicos	Cantidad
Jefes de subgerencias	19
Personal administrativo	137
<b>Total</b>	<b>156</b>

Fuente: Elaboración propia - 2013.

**3.3 Variables**

**3.3.1 Identificación de las variables**

- Administración de recursos humanos
- Nivel de Competencias

### 3.3.2 Caracterización de las variables

**Tabla 3.**

Caracterización de las variables

Variables de estudio		Dimensiones/Indicadores
Independiente	Administración de Recursos Humanos	• Provisión de personas
		• Aplicación de personas
		• Mantenimiento de personas
		• Desarrollo de personas
		• Seguimiento de Personas
Dependiente	Nivel de Competencias	• Comunicación
		• Trabajo en equipo
		• Creatividad
		• Capacidad de aprendizaje significado
		• Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia - 2013.

### 3.4 Instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de información fue la encuesta, y se aplicaron 02 instrumentos (cuestionarios; ver anexo 01 y 02): Uno para medir la administración de recursos humanos y otro para determinar el nivel de

competencias que caracteriza a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

#### **3.4.1 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 Tacna. El instrumento constó 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 4.**

Administración de recursos humanos: relación indicador – pregunta

Variable	Indicadores	N° pregunta
Administración de Recursos Humanos	• 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: Elaboración propia - 2013.

En base al coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach se determinó la confiabilidad del instrumento; siendo su valor:

**Tabla 5.**

Estadístico de confiabilidad de Administración de recursos humanos

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,839	25

Fuente: SPSS 19.0: Cuestionario de Administración de Recursos Humanos.

George & Mallery (1995) indican que si el alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); **si cae en el intervalo 0,9 - 0,8 (el instrumento es bueno)**; si cae entre 0,8 - 0,7 (el instrumento es aceptable); si cae en el intervalo 0,7 - 0,6 (el instrumento es débil); si cae entre 0,6 - 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable).

El reporte del SPSS 19,0 dio un valor del Alpha de Cronbach de 0,839; lo cual, implica que el instrumento aplicado es bueno.

- **Validación y escala de valoración del instrumento sobre el nivel de las competencias**

El instrumento para analizar el nivel de competencia, fue aplicado a los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna. El instrumento constó de 10 preguntas con respuestas bajo el análisis de la escala de Likert (valores cercanos a 1 implica la existencia de un nivel de competencia bajo, y valores cercanos a 5 implica la existencia de un nivel de competencia alto), por tanto se tiene:

**Tabla 6.**

Nivel de competencias: Relación indicador – pregunta

VARIABLE	INDICADORES	N° PREGUNTA
Nivel de Competencias	• Comunicación	01, 02
	• Trabajo en equipo	03, 04
	• Creatividad	05, 06
	• Capacidad de aprendizaje	07, 08
	• Capacidad de gestión	09, 10

Fuente: Elaboración propia - 2013.

También se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach para su validación, obteniéndose el siguiente reporte:

**Tabla 7.**

Estadístico de confiabilidad – nivel de competencias

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,947	10

Fuente: SPSS 19.0 Cuestionario de Competencia

El valor de Alpha de Cronbach hallado es 0,947; lo cual, refleja que el instrumento aplicado es excelente.

### **3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

La fuente de información fue primaria, puesto que se obtuvo directamente de personal que trabaja en la Municipalidad Provincial de Tacna. Los instrumentos aplicados fueron diseñados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y al apoyo de la asesora; los cuales, fueron validados en base al método del Alpha de Cronbach.

El desarrollo del marco teórico implicó fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y medios electrónicos.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Con respecto al procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 19,0 en español y el Microsoft Excel. Para el análisis de datos se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Alpha de Cronbach
- Tablas de frecuencias y gráficos
- Estadística descriptiva
- Correlación de Pearson

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Resultados del cuestionario aplicado a los subgerentes referente a la administración de recursos humanos

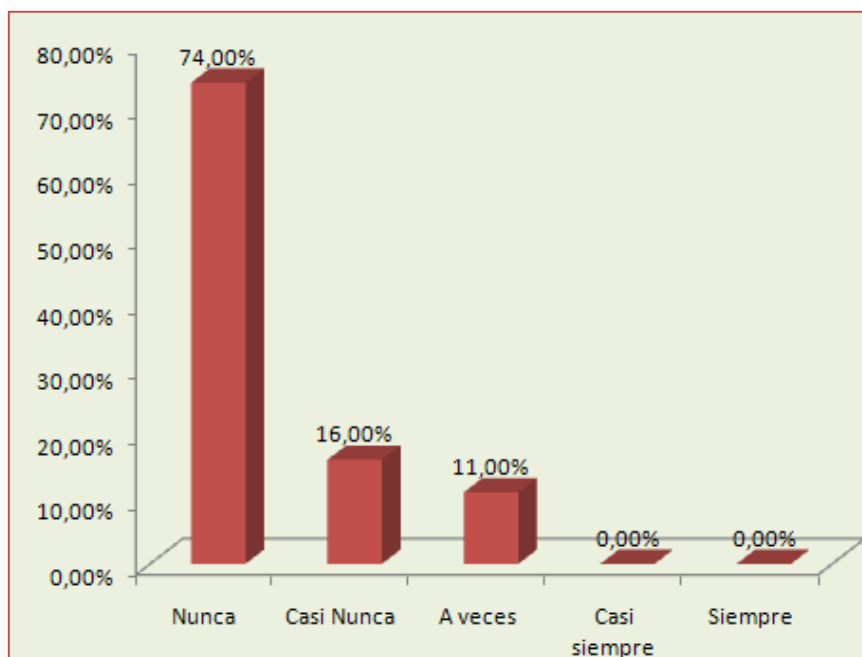
##### 4.1.1 El análisis por indicador – Variable independiente

**Tabla 8.**

Provisión de personas en MPT

Valoración	Jefes Subgerentes de la MPT	
	Nº	%
Nunca	14	74,00%
Casi Nunca	3	16,00%
A veces	2	11,00%
Casi siempre	0	0,00%
Siempre	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de Administración de Recursos Humanos – Anexo 1.



**Figura 4:** Provisión de personas en MPT

Fuente: Tabla 8.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 8 y la figura 4 relacionados al indicador denominado provisión de personas que implica como la Municipalidad Provincial de Tacna se suministra de servidores públicos; se puede observar que:

El 74,00% de los jefes de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna señalan que la institución nunca recurre a fuentes de reclutamiento como: universidades, portales, ferias de empleo, sindicatos y oficinas de colocación, para identificar a los candidatos apropiados al puesto vacante. Asimismo; la institución no utiliza medios de difusión

masiva para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la institución; lo que implica que el proceso de reclutamiento, selección de personal es inadecuado.

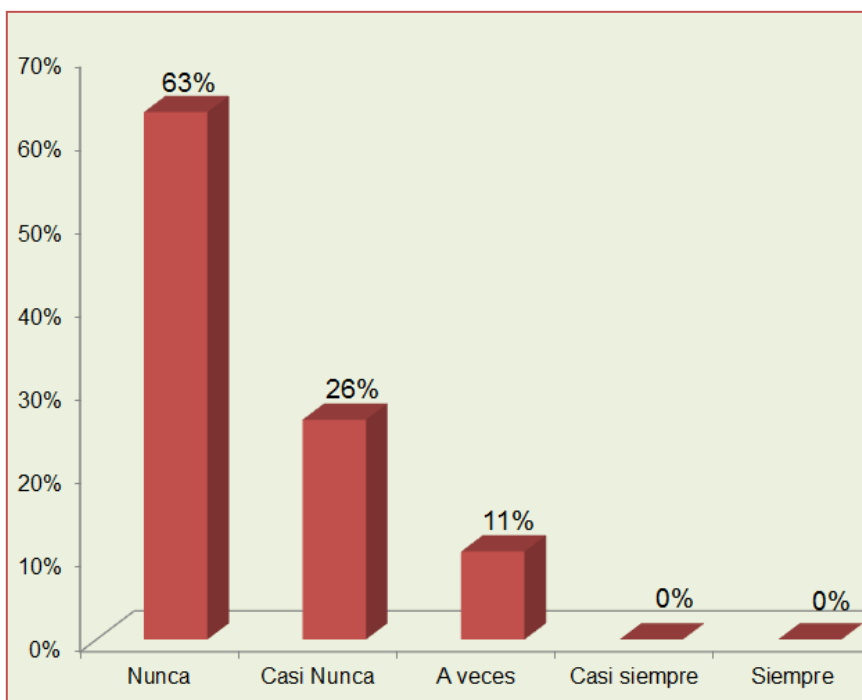
Mientras que el 16% señala que casi nunca se aplica todo lo que conlleva la provisión de personas y en menor proporción se tiene a un 11% que indican que a veces sí se aplica lo que no deja de ser significativo.

**Tabla 9.**

Aplicación de personas en MPT

Valoración	Jefes Subgerentes de la MPT	
	Nº	%
Nunca	12	63,00
Casi Nunca	5	26,00
A veces	2	11,00
Casi siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de Administración de Recursos Humanos – Anexo 1



**Figura 5:** Aplicación de personas en MPT

Fuente: Tabla 9.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 9 y la figura 5, relacionados al indicador denominado aplicación de personas que incluyen pasos para la integración de los nuevos servidores públicos a la Municipalidad Provincial de Tacna, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo; se puede observar que:

El 63,00% de los jefes de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna señalan que la institución nunca proporciona a los servidores

públicos asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo; a esto se suma que el apoyo que se brinda a un nuevo empleado para adaptarse a la institución no es de gran magnitud solo señalan las tareas y funciones establecidas que se deben cumplir. Asimismo, la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la institución no se aplica por lo que se desconoce las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere sus subordinados para cumplir sus actividades.

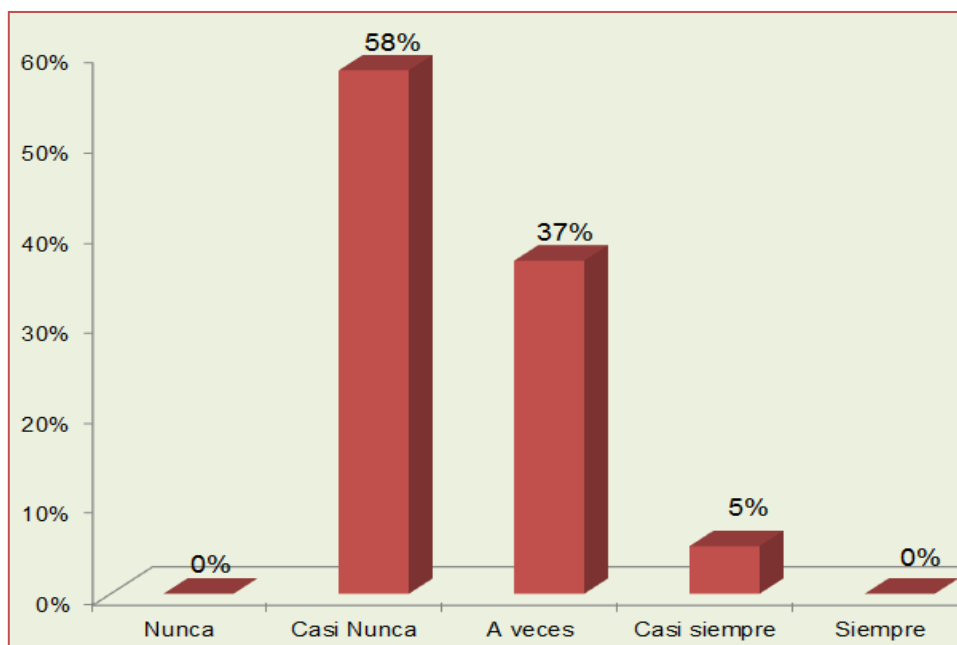
Mientras que el 26% señala que casi nunca se aplica todo lo que conlleva la aplicación de personas y en menor proporción se tiene a un 11% que indican que a veces sí se aplica lo que no deja de ser significativo.

**Tabla 10.**

Mantenimiento de personas en MPT

Valoración	Jefes Subgerentes de la MPT	
	Nº	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	11	58,00
A veces	7	37,00
Casi siempre	1	5,00
Siempre	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario de Administración de Recursos Humanos – Anexo 1.



**Figura 6:** Mantenimiento de personas en MPT

Fuente: Tabla 10.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 10 y la figura 6, relacionados al indicador denominado mantenimiento de personas que exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo, se puede observar que:

El 58,00% de los jefes de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna señalan que la institución casi nunca se le proporciona al servidor público una retribución monetaria tomando en cuenta el

desarrollo de las actividades; la institución cuenta con una tabla de especificaciones de los tipos de remuneración basada en la situación laboral del servidor público. Asimismo, indican que casi nunca la selección del candidato a un puesto vacante se hace tomando como referencia un perfil de puesto como también que la capacitación es casi nunca planeada con base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores de la institución.

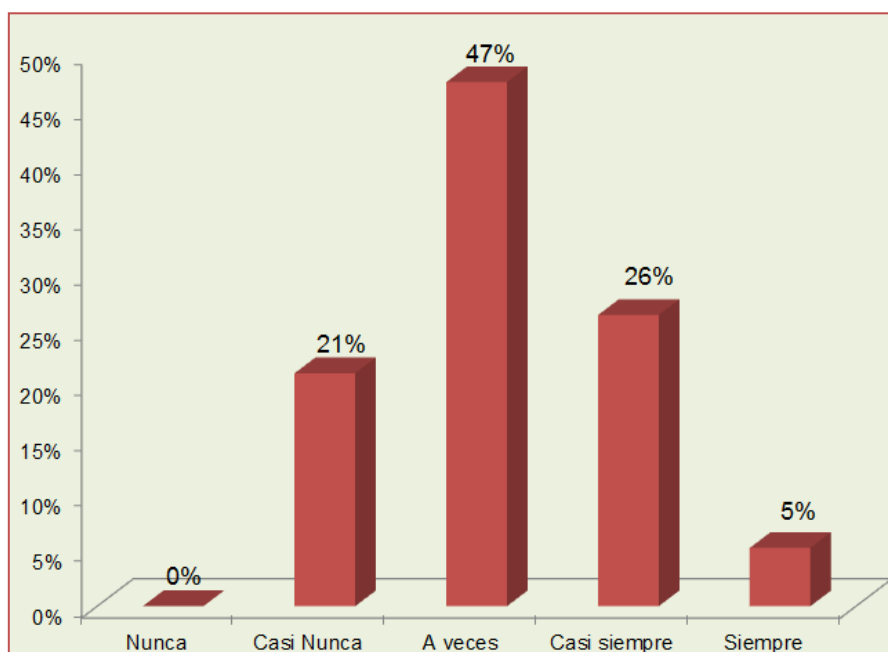
Mientras que el 37% señala que a veces se aplica todo lo que conlleva el proceso de mantenimiento de personas y en menor proporción se tiene a un 5% que indican que casi siempre sí se aplica lo que no deja de ser significativo.

**Tabla 11.**

Desarrollo de personas en MPT

Valoración	Jefes Subgerentes de la MPT	
	Nº	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	4	21,00
A veces	9	47,00
Casi siempre	5	26,00
Siempre	1	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario de Administración de Recursos Humanos – Anexo 1



**Figura 7:** Desarrollo de personas en MPT

Fuente: Tabla 11.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 11 y la figura 7 relacionados al indicador denominado DESARROLLO DE PERSONAS el cual incluye actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, se puede observar que:

El 47,00% de los jefes de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna señalan que la institución a veces realiza eventos dentro de la institución para favorecer las relaciones interpersonales; así mismo, los

conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los postulantes a servidores públicos no siempre son tomados en cuenta.

Con respecto al desarrollando de los servidores públicos, la institución a veces evalúa a los servidores públicos después de haber recibido una capacitación; a esto se suma que ocasionalmente, se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones de su puesto.

Mientras que el 26% señala que casi siempre se aplica todo lo que conlleva el desarrollo de personas y en menor proporción se tiene a un 21% que indican que casi nunca se aplica.

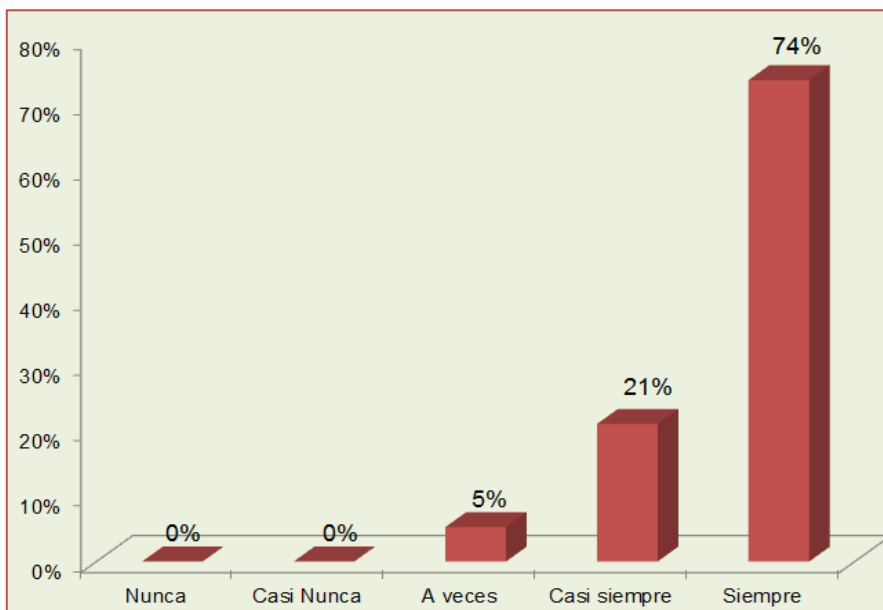
Finalmente, se tiene un 5% que señala que siempre se da el proceso de desarrollo de personas en la institución lo que no deja de ser significativo para la Municipalidad.

**Tabla 12.**

Seguimiento de personas en MPT

Valoración	Jefes Subgerentes de la MPT	
	Nº	%
Nunca	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
A veces	1	5,00%
Casi siempre	4	21,00%
Siempre	14	74,00%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de Administración de Recursos Humanos – Anexo 1.



**Figura 8:** Seguimiento de personas en MPT

Fuente: Tabla 12.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 12 y la figura 8, relacionados al indicador denominado seguimiento de personas que implica el control que la Municipalidad Provincial de Tacna aplica sobre los servidores públicos; se puede observar que:

El 74,00% de los jefes de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna señalan que la institución siempre ha contado con una base de datos como herramienta necesaria para el control del talento humano, como también se tiene definido procedimientos e instrumentos para la medición del desempeño con base en competencias y cuentan con sistemas de información (software) de personal que están integrados permitiendo el seguimiento de los empleadores públicos.

Mientras que el 21% señala que casi siempre se aplica todo lo que conlleva el proceso de seguimiento de personas y en menor proporción se tiene a un 5% que indican que a veces sí se aplica lo que no deja de ser significativo.

## 4.2 Resultados sobre el nivel de competencias

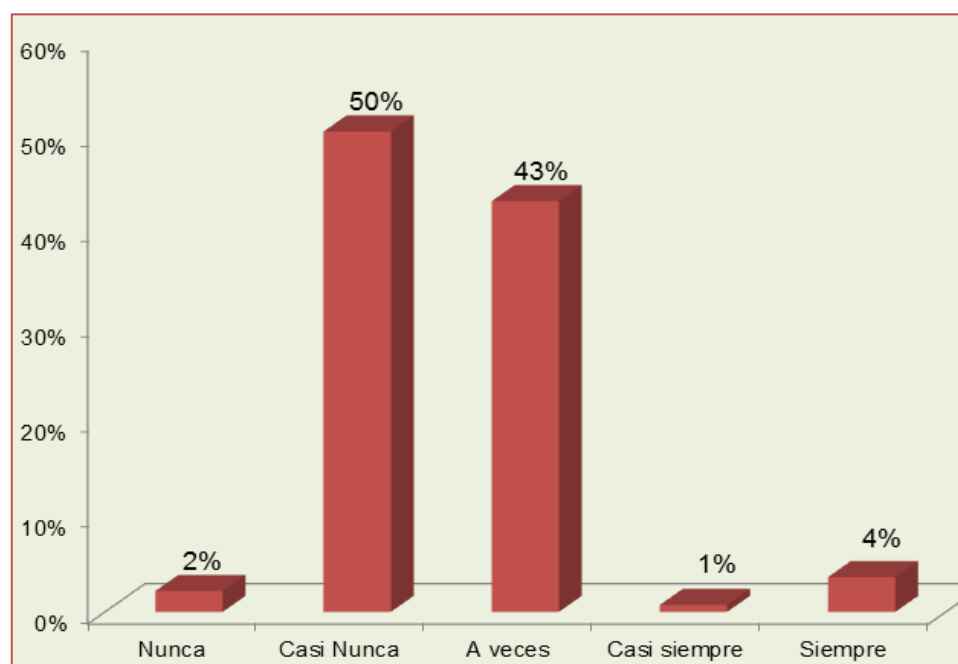
### 4.2.1 El análisis por indicador – Variable dependiente

**Tabla 13.**

Comunicación de los servidores públicos de la MPT

Valoración	Servidores Públicos de la MPT	
	Nº	%
Nunca	3	2,00%
Casi Nunca	69	50,00%
A veces	59	43,00%
Casi siempre	1	1,00%
Siempre	5	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de Nivel de competencias – Anexo 2.



**Figura 9:** Comunicación de los servidores públicos de la MPT

Fuente: Tabla 13.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 13 y la figura 9, relacionados al indicador que permite medir la competencia denominada comunicación; se puede observar que:

El 50,00% de los servidores públicos de la MPT señalan que casi nunca han entregado información relevante y acorde ante un equipo de trabajo. Así mismo, no transmiten información complementaria.

Mientras que el 43% señala que a veces aplica todo lo que conlleva el proceso de comunicación, existe un 4% que señala que siempre aplica todo para tener una comunicación efectiva.

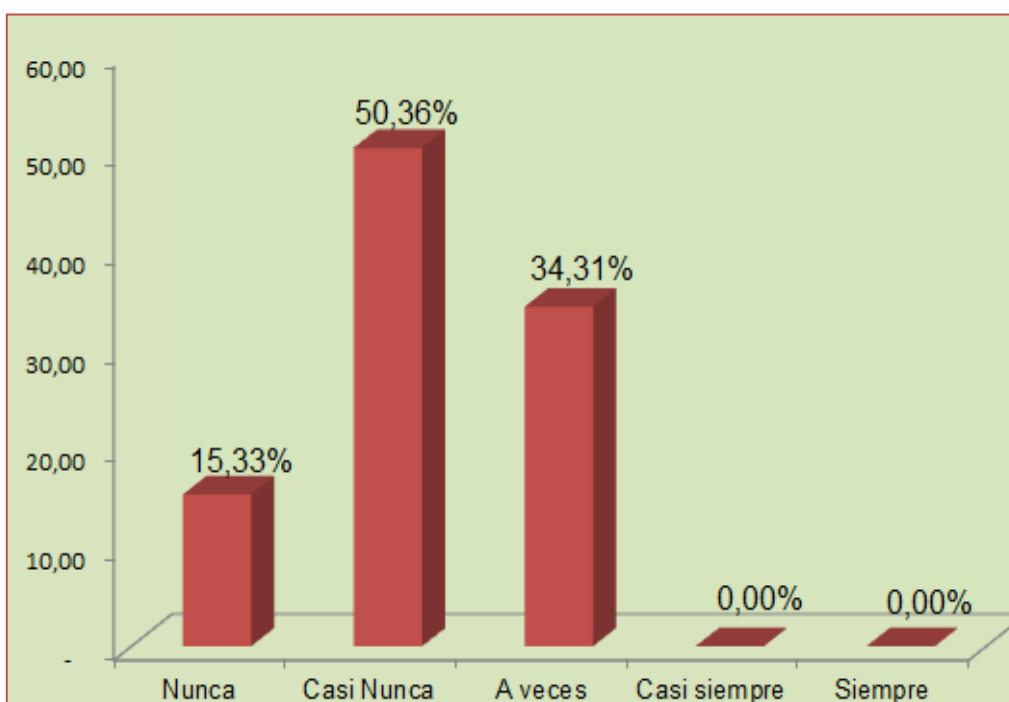
Finalmente, se tiene en menor proporción a un 2% de servidores públicos que indican que nunca tienen comunicación y el 1% que señala que casi siempre, lo cual; no deja de ser significativo.

**Tabla 14.**

Trabajo en equipo de los servidores públicos de la MPT

Valoración	Servidores Públicos de la MPT	
	Nº	%
Nunca	21	15,33%
Casi Nunca	69	50,36%
A veces	47	34,31%
Casi siempre	0	1,00%
Siempre	0	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de Nivel de competencias – Anexo 2.



**Figura 10:** Trabajo en equipo de los servidores públicos de la MPT.

Fuente: Tabla 14.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 14 y la figura 10, relacionados al indicador que permite medir la competencia denominada trabajo en equipo; se puede observar que:

El 50,36% de los servidores públicos de la MPT señalan que casi nunca detectan necesidades en su equipo de trabajo. Así mismo, no proponen alternativas de mejora para el logro de los objetivos de la institución.

Mientras que un 34,31% señala que a veces aplica todo lo que conlleva el proceso de trabajo en equipo.

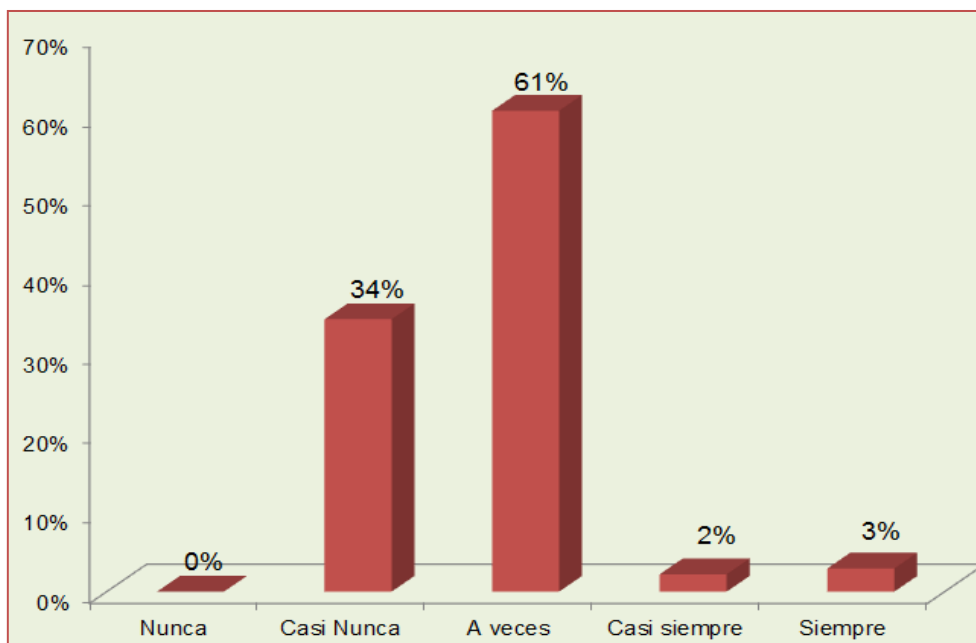
Finalmente, se tiene en menor proporción a un 15,33% de servidores públicos que indican que nunca trabajan en equipo, no deja de ser significativo.

**Tabla 15.**

Creatividad de los servidores públicos de la MPT

Valoración	Servidores Públicos de la MPT	
	Nº	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	47	34,00
A veces	83	61,00
Casi siempre	3	2,00
Siempre	4	3,00
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de nivel de competencias – Anexo 2.



**Figura 11:** Creatividad de los servidores públicos de la MPT

Fuente: Tabla15

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 15 y la figura 11, relacionados al indicador que permite medir la competencia denominada creatividad; se puede observar que:

El 61,00% de los servidores públicos de la MPT señalan que a veces han aportado ideas cuando se han requerido, esquemmatizando su desarrollo y se han implicado en actividades hasta lograr objetivos positivos. Mientras que un 34% señala que casi nunca aplica todo lo que conlleva el proceso de creatividad.

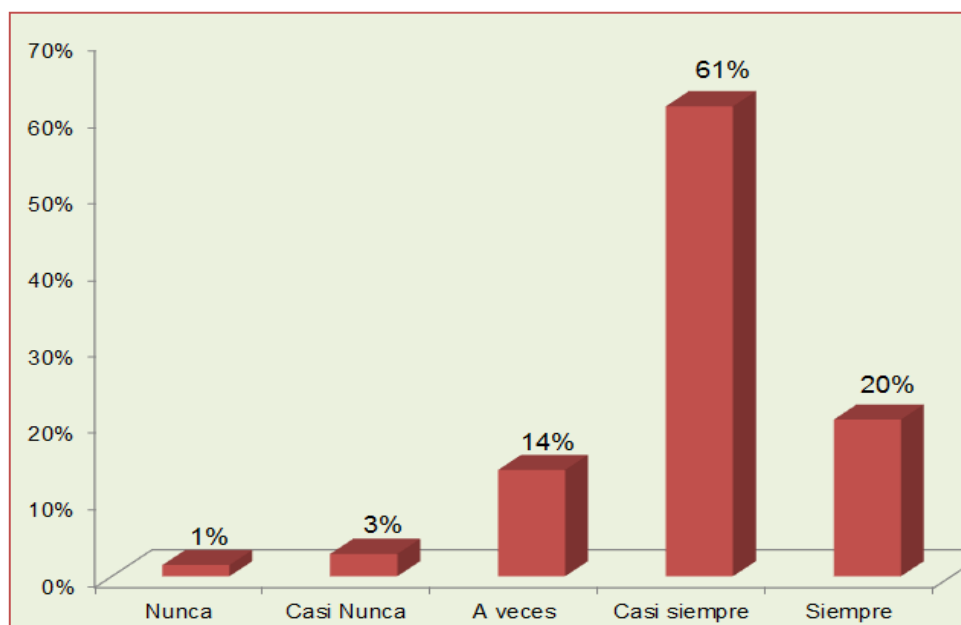
Finalmente, se tiene en menor proporción a un 3% de servidores públicos que indican que siempre aplican su creatividad, existiendo a su vez 2% que señala que casi siempre lo hace, lo cual; no deja de ser significativo.

**Tabla 16.**

Capacidad de aprendizaje los servidores públicos de la MPT

Valoración	Servidores Públicos de la MPT	
	Nº	%
Nunca	2	1,00
Casi Nunca	4	3,00
A veces	19	14,00
Casi siempre	84	61,00
Siempre	28	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de Nivel de competencias – Anexo 2.



**Figura 12:** Capacidad de aprendizaje de los servidores de la MPT

Fuente: Tabla 16.

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 16 y la figura 12, relacionados al indicador que permite medir la competencia denominada capacidad de aprendizaje; se puede observar que:

El 61,00% de los servidores públicos de la MPT señalan: casi siempre actualizan nuevos conocimientos, estudiando independientemente. Asimismo, manifiestan sus necesidades de conocimientos ante sus superiores cuando éste está directamente relacionado con su área de trabajo. Se tiene también a un 20,00% que indican que siempre aplican todo lo que conlleva la capacidad de aprendizaje significativo.

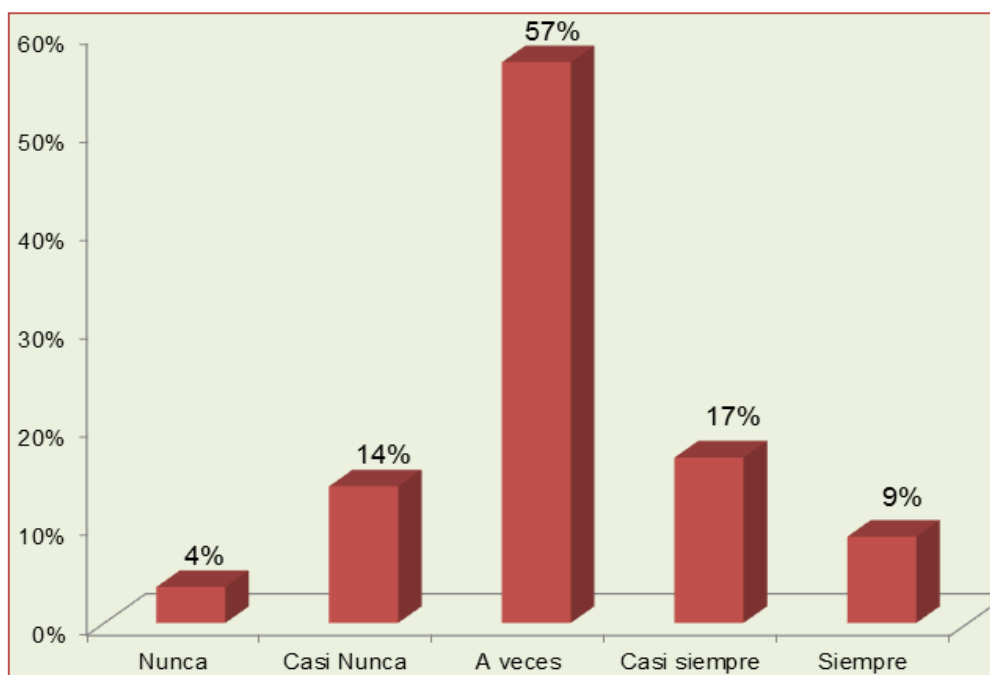
Mientras que el 14% señalan que a veces adquieren nuevos conocimientos; también se tiene en menor proporción a un 3% de servidores públicos que indican que casi nunca explotan su capacidad de aprendizaje a su vez 1% señala que casi siempre, lo cual; no deja de ser significativo.

**Tabla 17.**

Capacidad de gestión de los servidores públicos de la MPT

Valoración	Servidores Públicos de la MPT	
	Nº	%
Nunca	5	4,00
Casi Nunca	19	14,00
A veces	78	57,00
Casi siempre	23	17,00
Siempre	12	9,00
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario de nivel de competencias – Anexo 2.



**Figura 13:** capacidad de gestión de los servidores públicos de la MPT

Fuente: Tabla 17

**INTERPRETACIÓN.-** De la tabla 17 y la figura 13, relacionados al indicador que permite medir la competencia denominada CAPACIDAD DE GESTIÓN; se puede observar que:

El 57,00% de los servidores públicos de la MPT señalan que a veces han planificado tareas que involucran a recursos dentro de su ámbito de actuación o trabajo y por lo que no siempre logran los resultados esperados en actividades realizadas.

Mientras que el 17% señala que casi siempre aplica todo lo que conlleva el proceso de capacidad de gestión, un 9% señala que siempre.

Finalmente, se tiene en menor proporción a un 4% de servidores públicos que indican que nunca aplican su capacidad de gestión, existiendo a su vez 14% que señala que casi siempre lo hace, lo cual; no deja de ser significativo.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Variables de la investigación

En referencia a las categorías de los procesos de la administración de recursos humanos que presenta en la MPT, como puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 18.**

Categorías de los procesos de la administración de recursos humanos de la MPT

<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>	<b>Categoría</b>
Provisión	2,22	1,16	Bajo
Aplicación	1,96	1,02	Bajo
Mantenimiento	2,79	1,31	Medio
Desarrollo	2,20	1,15	Bajo
Seguimiento	3,87	1,76	Alto
<b>Promedio de la variable</b>	<b>2,41</b>	<b>1,22</b>	<b>Bajo</b>

**Fuente:** SPSS 19.  
Cuestionario de administración de recursos humanos – Anexo 1

alcanzaron un promedio de 2,41 y una desviación de 1,22 lo cual indica respectivamente, de acuerdo a la opinión suministrada por los jefes de las sub gerencias, un bajo desarrollo de los procesos y una baja dispersión de las respuestas.

En referencia a las competencias de los Servidores Públicos de la MPT, como puede observarse en la tabla 19, alcanzaron un promedio de 2,32 y una desviación de 1,16 lo cual indica respectivamente, de acuerdo a la opinión suministrada por los servidores públicos, un bajo nivel de competencia y una baja dispersión de las respuestas.

**Tabla 19.**

Categorías del nivel de competencias de los servidores públicos de la MPT

<b>Nivel de Competencias</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>	<b>Categoría</b>
Comunicación	2,03	0,98	Bajo
Trabajo en equipo	1,44	0,81	Bajo
Creatividad	2,66	1,14	Medio
Capacidad de aprendizaje	3,15	1,76	Alto
Capacidad de gestión	2,33	1,11	Bajo
<b>Promedio de la variable</b>	<b>2,32</b>	<b>1,16</b>	<b>Bajo</b>

**Fuente:** SPSS 19.  
Cuestionario de nivel de competencias – Anexo 2

## 5.2 Contraste de hipótesis

### 5.2.1 Hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica indica que ***“La administración de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Tacna, se categoriza en un nivel bajo”***.

Para el contraste de dicha hipótesis específica se aplicó los resultados encontrados en la tabla 18 sobre la administración de recursos humanos, encontrándose un valor medio de 2,41 con una desviación de 1,22. Ello permite determinar un intervalo de confianza al 95%; por lo tanto, la administración de recursos humanos en la MPT es BAJO.

Por lo tanto, dicha hipótesis estadística es ACEPTADA.

b) La segunda hipótesis específica indica que ***“El nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, es alto”***

Para el contraste de dicha hipótesis específica se emplea la tabla 19, en donde se desarrolla el análisis global del nivel de competencia, resultando la media 2,32 y una desviación de 1,16; estableciéndose un intervalo de confianza al 95%.

Por lo tanto, dicha hipótesis estadística es RECHAZADA.

### **5.2.2 Hipótesis general**

La hipótesis científica que se valora es la siguiente: ***“Existe relación directa y significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna”***.

Para contrastar dicha hipótesis se aplicó el estadístico del Coeficiente de Correlación de Pearson, siendo el reporte del SPSS 19,0 el siguiente:

- **H<sub>0</sub>: No existe relación entre las variables analizadas**
- **H<sub>1</sub>: Existe relación entre las variables analizadas**

**Tabla 20.**

Correlaciones

		Administración de recursos humanos	Nivel de competencias
<b>Administración de recursos humanos</b>	Correlación de Pearson	1	0,558**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	19	19
<b>Nivel de competencias</b>	Correlación de Pearson	0,558**	
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	137	137

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

Fuente: SPSS 19.

El valor del  $r = 0,558$  (valor de  $p = 0,000$ ); lo cual, implica que se procede a rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe una relación positiva y significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna”.

Por lo tanto, dicha hipótesis estadística **NO SE RECHAZA**.

## CONCLUSIONES

Del estudio realizado en esta investigación se llegaron a establecer las siguientes conclusiones:

1. Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose un valor de  $r = 0,558$  (valor de  $p = 0,000$ ); lo cual, implicó que existe una relación significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de las competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.
2. La administración de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Tacna, se encontró un puntaje medio global de 2,41 que al ubicarlo en base a la escala de valoración, permite concluir que es BAJO.
3. El nivel de competencias de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Tacna, se encontró un puntaje medio global de 2,32; con una desviación típica de 1,16 lo cual permite categorizarlo con un nivel BAJO.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Se debe iniciar de manera inmediata un proceso de sensibilización que permita, tanto a los niveles gerenciales como a los operativos de la Municipalidad Provincial de Tacna, asumir el reto de cambiar la concepción de la administración de recursos humanos y el nivel de las competencias de los servidores públicos.

**Segunda:** Incorporar para cada subsistema de la administración de recursos humanos herramientas tanto metodológicas e informáticas de manera que permita contribuir al éxito estratégico de la institución.

**Tercera:** Se debe fortalecer las competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, generando un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores, certificando y generando una retroalimentación para una mejora continua de cada individuo.

**Cuarta:** Los directivos y trabajadores en general de la municipalidad provincial de Tacna, tienen como reto adecuarse a las exigencias del

contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales; para ello es preciso la implementación de la Ley del Servicio Civil ya que a través de esta norma se buscará sentar las bases para mejorar el desempeño de los servidores públicos, mediante la meritocracia y con respeto de los derechos laborales, con el fin de que la municipalidad alcance mayor nivel de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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.

CHIAVENATO, I. (2003). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.

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.

GAN, F.; BERBEL, G. (2007). Manual de recursos humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC.

GAYNOR, G (1999). Manual de gestión en tecnología. Una estrategia para la competitividad de las empresas. Editorial McGraw Hill.

GÓMEZ, L; BALKIN y CARLY, L (1997). Gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. México.

GUARDIA, M. (2005). Tesis: "Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales". Universidad Nacional Federico Villareal. Lima - Perú.

HERNÁNDEZ, R. (2000). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill.

IVANCEVICH, J. (1997). Gestión: Calidad y competitividad. Primera Edición. Ediciones IRWIN. España.

MONRREAL, D. (1999). Estrategias de recursos humanos para la competitividad en las empresas industriales del Municipio Lagunillas. Tesis de Postgrado. UNERMB.

NASH Y HARRINGTON. (1996). Cómo incrementar la productividad y competitividad del recurso humano. Editorial McGraw Hill. México.

NEWSTRON, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill. México. XII Edición.

ORDIZ, M. (2002): Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Nº 12.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2010 - 2013 de la Municipalidad Provincial de Tacna.

PLAN BICENTENARIO HACIA EL PERÚ 2021. CEPLAN. Perú.

PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO PARA LA PROVINCIA DE TACNA. Periodo 2011- 2021. Municipalidad Provincial de Tacna.

ROBBINS & COULTER. (2005). Administración. Pearson – Prentice Hall. Octava Edición.

RODRÍGUEZ, M (2000). Recursos Humanos: Su misión trascendente y ética. Editorial Grijalbo.

SENGE, P. (1997). La quinta disciplina. Granica. Barcelona España.

SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1999). Administración de recursos humanos. Soluciones Empresariales. Thomson Editores.

STONER, J.; FREEMAN, R & GILBERT, D. (2006). La administración. Sexta edición. Prentice Hall. México.

WERTHER, W. y otros (2000). Administración de personal y recursos humanos. 5ª ed.. México: Editorial McGrawHill. Editorial McGraw Hill.

### **Direcciones Electrónicas**

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1998). Manual de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú. [en línea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos88/auditoria-recursos-humanos-soporte/auditoria-recursos-humanos-soporte2.shtml#ixzz3UI0raS51> [Consulta hecha el 14 de febrero del 2013].

DE LA GARZA, M. y CANETT, J. Actitudes laborales en la educación técnica pública de Celaya. [en línea] Disponible en

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29210204.pdf> [Consulta hecha el 18 de febrero del 2013].

GRAFFE, G. (2004). Gestión educativa para la transformación de la escuela. [en línea] Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext) [Consulta hecha el 02 de febrero del 2013].

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Disponible en <http://www.mef.gob.pe> [Consulta hecha el 02 de marzo del 2013].

SÁNCHEZ, J. Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. [en línea] Disponible en [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez\\_sj/html/sdx/sanchez\\_sj.html](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/sdx/sanchez_sj.html) [Consulta hecha el 29 de enero 2013].

ZARAGOZA, N. Investigación sobre servicio y actitud del personal del grupo financiero Bital. [en línea] Disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798->

97922002000300007&script=sci\_arttehttp://www.gestiopolis.com/re  
 cursos2/documentos/fulldocs/mar/bital.htm [Consulta hecha el 18  
de febrero del 2013].

# ANEXOS

## 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 Tacna**, 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:

1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

Nro	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	La institución recurre a fuentes de reclutamiento como: universidades, portales, ferias de empleo, sindicatos y oficinas de colocación, para identificar a los candidatos apropiados al puesto vacante.					
2	La institución utiliza medios de difusión masiva para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la institución.					
3	La institución cuenta con un área en la que publique el ofrecimiento de una vacante.					
4	La institución cuenta con documentos que contengan información sobre los puestos vacantes.					
5	Se proporciona al servidor público la retribución monetaria tomando en cuenta el desarrollo de las actividades.					
6	La institución cuenta con una tabla de especificaciones de los tipos de remuneración basada en la situación laboral del servidor público.					
7	La selección del candidato a un puesto vacante se hace tomando como referencia un perfil de puesto.					
8	Se evalúa el potencial del candidato a un puesto de vacante para determinar su ingreso a la institución					

<b>Nro</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Brinda apoyo a un nuevo empleado a adaptarse a la institución					
10	Están establecidas todas las tareas y funciones que cumple su subordinado dentro del puesto					
11	Se crean espacios de confianza con la finalidad de destacar los valores de: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.					
12	Se le proporciona a los servidores públicos asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo.					
13	Se realizan eventos dentro de la institución, para favorecer las relaciones interpersonales.					
14	Cuando un candidato a un puesto de trabajo se presente, se le explican los beneficios de del trabajo que puedan motivarle a aceptar laborar en la institución.					
15	Evalúa el desempeño de sus subordinados					
16	Se toma en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes del postulante a lo solicitado en el puesto vacante.					
17	Es relevante para la institución los valores que posee el posible servidor público.					
18	La capacitación es planeada con base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores de la institución.					
19	La institución evalúa a los servidores públicos después de haber recibido una la capacitación.					
20	Conoce las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere sus subordinados para cumplir sus actividades					
21	Se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones de su puesto.					
22	Dentro de la institución se cuenta con una base de datos como herramienta necesaria para el control del talento humano.					
23	Dentro de la institución se aplican los procedimientos definidos para la medición del desempeño con base en competencias.					
24	Se establecen instrumentos para medir el desempeño de los servidores públicos.					
25	La institución tiene sistemas de información (software) de personal que está usando actualmente como herramienta para el seguimiento del personal.					

**Gracias por su atención.**

## ANEXO 2

Cuestionario : Nivel de competencias

Estimado(a) **Trabajador:**

Con el propósito de desarrollar un trabajo de investigación se necesita conocer el **nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, que están a su cargo** en donde usted labora. Solicitamos su colaboración, señalando su opinión:

### CUESTIONARIO

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

Considere que:

1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
------------	--------------------	--------------	----------------------	--------------

Nro	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Entrega información relevante y acorde ante tu equipo de trabajo					
2	Transmite información complementaria previa verificación de la efectividad de la misma, solicitando retroalimentación (feedback).					
3	Detectas necesidades en tu equipo de trabajo					
4	Propones alternativas de mejora para el logro de los objetivos					
5	Aportas ideas cuando se te requieren, esquematizando su desarrollo.					
6	Te implicas en el desarrollo de actividades hasta lograr los objetivos positivos.					
7	Actualizas nuevos conocimientos, estudiando independientemente.					
8	Manifiestas necesidad de conocimientos cuando éste está directamente relacionado con tu área de actuación.					
9	Planificas tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación.					
10	Logras los resultados esperados en actividades realizadas					

**Gracias por su atención.**