



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA
PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

WUISTON VILCA PINCHE

ASESOR:

DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

JURADO:

DRA. BARRUETO PÉREZ MARÍA TERESA

DR. PAREDES SORIA ALEJANDRO

DR. FLORES SOTELO WILLIAN SEBASTIAN

LIMA - PERÚ

2019

DEDICATORIA:

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado.
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor
Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo

Muchas gracias para todos.

Índice

Resumen	vi
Abstract.....	ix
I. Introducción	1
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Descripción de la Problemática	4
1.3. Formulación del Problema.....	5
- Problema General.....	5
- Problemas Específicos.....	5
1.4. Antecedentes	6
1.5. Justificación de la Investigación	17
1.6. Limitaciones de la Investigación	18
1.7. Objetivos.....	18
- Objetivo General	18
- Objetivos Específicos	18
1.8. Hipótesis	19
II. Marco Teórico	20
2.1. Marco Conceptual.....	20
III: Método.....	74
3.1. Tipo de Investigación	74

3.2. Población y Muestra	74
3.3. Operacionalización de Variables	75
3.4. Instrumentos.....	78
3.5. Procedimientos.....	78
3.6. Análisis De Datos	80
3.7. Consideraciones Éticas	81
IV. Resultados	84
V. Discusión de Resultados	114
VI. Conclusiones.....	116
VII. Recomendaciones	118
VIII. Referencias	120
IX. Anexos.....	125

Índice de Figuras

Figura 1.	La gestión de recursos humanos es el proceso plurifásico del capital humano. .	84
Figura 2.	Las políticas de recursos humanos comprenden los grandes lineamientos sobre los colaboradores.....	85
Figura 3.	Las políticas de recursos humanos son la base para del capital humano.	86
Figura 4.	Las estrategias de recursos humanos tienen como base los objetivos y políticas del capital humano.	87
Figura 5.	Las estrategias de recursos humanos se relacionan con la gestión del capital humano.	88
Figura 6.	Las remuneraciones constituyen la compensación a los recursos humanos.	89
Figura 7.	Las remuneraciones de los recursos humanos deben ser proporcionales a la productividad.....	90
Figura 8.	La productividad es el mayor aprovechamiento de los recursos humanos en las actividades.	91
Figura 9.	La productividad es el resultado de la relación de los recursos y los servicios. .	92
Figura 10.	La auditoría de desempeño es el examen a la economía, eficiencia y efectividad de los recursos humanos.....	93
Figura 11.	La auditoría de desempeño facilita amplia información para la toma de decisiones.	94
Figura 12.	La misión institucional es la razón de ser del Ministerio Público.....	95
Figura 13.	El Plan Estratégico Institucional es un documento básico para gestionar el Ministerio Público.	96
Figura 14.	La misión como la visión, los valores, objetivos y otros aspectos son elementos del PEI.	97
Figura 15.	Las metas institucionales son las acciones que le corresponden cumplir al Ministerio Público.	98
Figura 16.	Las metas institucionales son parte de los objetivos y conducen al logro de la misión.	99
Figura 17.	Los objetivos institucionales son los propósitos que persigue lograr el Ministerio Público.....	100
Figura 18.	Los objetivos institucionales pueden ser estratégicos y específicos y facilitan el logro de la misión.	101

Figura 19.	La visión es lo que desea ser el Ministerio Público en el mediano y largo plazo.	102
Figura 20.	El logro de la visión genera valor agregado al Ministerio Público.	103
Figura 21.	La generación de valor en el servicio fiscal es el grado de confianza de la ciudadanía en el Ministerio Público.	104
Figura 22.	La misión tiene que ir ligada a la generación de valor en el servicio fiscal.	105

Resumen

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”; es el trabajo de trabajo de investigación que ha permitido determinar el problema en el cumplimiento de la misión del Ministerio Público.

Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?

Luego de identificar la problemática la propuesta de solución es a través de la formulación de la hipótesis: La gestión de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.

Por su parte esta investigación se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público.

La gestión de recursos humanos es una importante actividad gerencial que incluye la planeación de los recursos humanos, la organización de los mismos en las diferentes actividades, procesos y áreas institucionales, asimismo incluye el liderazgo y toma de decisiones sobre dichos recursos, también la coordinación que necesariamente se lleva a cabo sobre los recursos humanos y finaliza con el control correspondiente de dichos recursos.

Por su parte la misión es lo que hace la institución, es su diario devenir que está contenido en la Constitución Política del Estado, su Ley Orgánica y demás normas institucionales.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos; misión institucional; Ministerio Público.

Abstract

"THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AS A PLATFORM FOR THE INSTITUTIONAL MISSION OF THE PUBLIC MINISTRY"; it is the work of research work that has allowed to determine the problem in the fulfillment of the mission of the Public Ministry.

This problem is expressed in the following question: How does the management of human resources affect the institutional mission of the Public Ministry?

After identifying the problem, the proposed solution is through the formulation of the hypothesis: Human resources management has a significant impact on the institutional mission of the Public Ministry.

For its part, this research has been oriented to the following objective: Determine the incidence of human resources management in the institutional mission of the Public Ministry.

The management of human resources is an important management activity that includes the planning of human resources, the organization of them in the different activities, processes and institutional areas, as well as the leadership and decision making on said resources, as well as the coordination that It is necessarily carried out on human resources and ends with the corresponding control of said resources.

On the other hand, the mission is what the institution does, it is its daily becoming that is contained in the Political Constitution of the State, its Organic Law and other institutional norms.

Keywords: Human resources management; institutional mission; Public ministry.

I. Introducción

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”, es un modelo de estudio que ha permitido contribuir en la solución de la problemática de la misión institucional del Ministerio Público.

Cuando las instituciones no cumplen la misión institucional es porque no han cumplido sus metas ni objetivos institucionales al cien por ciento; lo cual tiene una causa en las políticas, estrategias, tácticas y acciones que ha debido cumplir los recursos humanos de la entidad.

Frente al problema indicado se presenta la solución mediante la gestión de recursos humanos, lo cual consiste en planear adecuadamente, organizar de la mejor manera, dirigir el accionar total, coordinar con las áreas respectivas y controlar a dicho elemento fundamental de las instituciones como son los recursos humanos.

El Ministerio Público del Perú es el organismo constitucional autónomo del Estado Peruano. Su sede está en el distrito de Lima, Lima-Perú. El Primer Fiscal de la Nación fue el Sr. Gonzalo Ortiz de Zevallos y la actual Fiscal de la Nación es la Dra. Zoraida Ávalos Rivera.

Dicha entidad tiene como visión trabajar por una justicia transparente, moderna y efectiva para alcanzar una sociedad pacífica con inclusión social e igualdad de oportunidades.

Dicha entidad tiene como misión prevenir y perseguir el delito, defender la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos tutelados por la ley; representar a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la recta y efectiva administración de justicia.

Para lograr la misión y visión institucional se tiene a la gestión de recursos humanos, pero en el marco de los valores del Ministerio Público que son las convicciones que los miembros de la institución tienen y que orientan su conducta y toma de decisiones en el día a día. Los

valores compartidos por los miembros de nuestra organización determinan la cultura organizacional y desempeño. En ese sentido, luego de haberse efectuado el proceso participativo se identificaron los siguientes valores:

- 1) Lealtad: Comportamiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos, hacia alguna institución o hacia alguna persona.
- 2) Justicia: Permanente disposición a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde, actuando con equidad en sus relaciones con la ciudadanía.
- 3) Vocación de Servicio: Convencimiento del ejercicio de una actividad profesional basada en la acción de mantener una actitud empática, amable y honesta hacia los demás. Consecuentemente, es la inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades ajenas.
- 4) Respeto: Es el reconocimiento, consideración, valoración, atención o deferencia, que se debe a las personas. Es una condición para vivir, alcanzar la paz y la tranquilidad.
- 5) Transparencia: Es la obligación de dar cuenta de todos los actos, especialmente del uso del dinero público y prevenir los casos de corrupción, garantizando el acceso de información institucional a todos los ciudadanos.
- 6) Solidaridad: Apoyo o la adhesión circunstancial a una causa o interés de otros. Es la colaboración que se puede brindar para resolver una tarea en especial, es las ganas de ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio.
- 7) Probidad: Es el actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general, desechando todo provecho ilícito o ventaja personal inapropiada.

1.1. Planteamiento del Problema

El problema de la investigación que se ha desarrollado se ha planteado con el método analítico.

El Método analítico en la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público, es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El análisis en la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público es la observación y examen de un hecho en particular.

En la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

El método analítico en la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Analizar en la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre si y con el todo.

La importancia del análisis en la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes.

1.2. Descripción de la Problemática

Pese a los grandes esfuerzos que hace el Fiscal de la Nación, los Fiscales, los funcionarios y trabajadores del Ministerio Público se tienen reclamos de personas particulares de entidades, de la Policía, del Poder Judicial y otros entes porque la entidad no estaría defendiendo la legalidad y los intereses públicos tutelados por la ley en la dimensión necesaria; asimismo se reclama que la entidad no previene ni persigue el delito en la dimensión que permita a la sociedad tener una total confianza; también se reclama que la entidad no termina defendiendo a la sociedad porque demoran los casos, no se fundamentan los denuncias, la corrupción ha copado el sector gubernamental; tampoco la entidad estaría defendiendo racionalmente al menor y a la familia; asimismo el reclamo indica que la entidad no vela por la independencia de los órganos jurisdiccionales en su total dimensión y tampoco la entidad ha logrado facilitar la recta administración de justicia; por cuanto la sociedad percibe un alto grado de injusticia; especialmente para los pobres, para los necesitados, para los trabajadores y en general la gente de a pie.

Siendo así; la entidad viene tomando en cuenta todo esto; se están haciendo denodados esfuerzos; pero la entidad está un poco lejos de ser reconocida nacional e internacionalmente como una institución moderna y confiable, consolidada por la excelencia de sus servicios y el adecuado soporte médico, legal y forense; que contribuye a una recta y real administración de justicia y de esta manera no viene colaborando con la convivencia pacífica y menos con el desarrollo de la sociedad.

El Ministerio Público según Memoria Anual 2015, solo logró el 72% de sus metas y el 78% de sus objetivos; todo lo cual se sustenta en el incumplimiento de sus funciones, pese al esfuerzo de los responsables de la gestión; como no se ha promovido de oficio, o a petición de parte, la acción en defensa de la legalidad y los intereses públicos tutelados por el Derecho; es muy limitado el hecho de velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la

recta administración de Justicia; más bien se le acusa de obstaculizar la justicia en determinados casos; si bien legalmente la entidad representa a la sociedad en los procesos judiciales; sin embargo la sociedad no lo percibe así y para fines prácticos eso manda. Medianamente se viene cumpliendo la conducción desde su inicio, la investigación del delito; aun cuando hay quejas de la Policía y del poder Judicial que existen algunos tropiezos en esa conducción. Asimismo, el Ministerio Público no viene ejercitando la acción penal de oficio o a petición de parte en la medida necesaria; algunas veces lo ha hecho por petición de la prensa, de organizaciones sociales y otros entes.

Toda la problemática antes indicada no solo corresponde al aspecto jurisdiccional; también tiene responsabilidad el aspecto no jurisdiccional que sirve de base, de soporte, de ayuda para el cumplimiento de la misión del Ministerio Público. En tal sentido se estima en este trabajo que la gestión de los recursos humanos puede ayudar a lograr las metas, mejorar el logro de los objetivos y como consecuencia de ello cumplir la misión encomendada por el Estado y la Sociedad. En la gestión de recursos humanos se aplican políticas, estrategias, acciones; se mide la productividad y el desempeño de todo el personal de la entidad; todo lo cual será de mucha ayuda para lograr la misión del Ministerio Público; por cuanto todo lo que hace la entidad, se debe a sus recursos humanos, su capital humano es la fuerza motriz de la entidad.

1.3. Formulación del Problema

- Problema General

¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?

- Problemas Específicos

- 1) ¿Cómo inciden las políticas de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?
- 2) ¿Cómo inciden las estrategias de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?
- 3) ¿Cómo inciden las remuneraciones de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?
- 4) ¿Cómo incide la productividad de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?
- 5) ¿Cómo la auditoría de desempeño recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes Nacionales

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (05 de diciembre del 2017), sobre los Beneficios y Alcances de la Ley del Servicio Civil; se tiene lo siguiente:

La Ley del Servicio Civil brinda el marco para impulsar una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos veinte años. En este sentido, la reforma del Servicio Civil: Introducirá la Meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos; y, elevará los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivará su crecimiento personal y profesional en la Administración Pública. El nuevo régimen del Servicio Civil incrementará los ingresos, vía gratificaciones y CTS, a los servidores públicos de los decretos legislativos 276 y CAS (que representan más de 400 mil servidores). El nuevo Servicio Civil, ofrecerá además una carrera real para el servicio público, y adicionalmente permitirá que los servidores CAS y todos aquellos que ingresen al

nuevo régimen tengan estabilidad laboral. No es finalidad de esta reforma despedir personal y se descarta cualquier intento de despidos masivos. No existe en el proyecto ningún artículo referido a compra de renuncias o incentivos o ceses colectivos, como se estableció en el pasado. Las evaluaciones anuales están concebidas para ser mecanismos de medición del desempeño y buscan que el trabajador público mejore y se capacite permanentemente.

Beneficios de la ley del servicio civil: La Ley del Servicio Civil contiene las nuevas reglas de juego para un Servicio Civil meritocrático. Establece los derechos y deberes de los servidores públicos, la regulación para las capacitaciones, evaluaciones, compensaciones, régimen disciplinario, entre otros. Ofrece una carrera real para el servidor público. Permitirá que los servidores CAS, y todos aquellos que ingresen al nuevo régimen, cuenten con estabilidad laboral y con un mejor horizonte laboral. Habrá concursos públicos para el acceso a cualquier puesto del Estado.

Las evaluaciones de desempeño permitirán capacitar a aquellos trabajadores que salgan mal, así como mejorar los ingresos e incentivar los ascensos de aquellos que demuestren alto desempeño (a través de mejores resultados en evaluaciones). Mejora el sistema de remuneraciones. Al trabajo en puesto y condiciones similares le corresponderá similar compensación, reduciendo inequidades al interior del sector público. Se incrementa los ingresos de los servidores, vía dos gratificaciones al año (navidad y 28 de julio) y una CTS de un sueldo anual.

Este beneficio se aplica a los servidores públicos de del D. Leg. 276 y los trabajadores CAS, que representan más de 400 mil servidores. Se facilitará la movilidad de los servidores públicos tanto entre las mismas entidades como entre niveles de gobierno (nacional, regional y local), y se agrupará a los servidores públicos por las funciones que realizan y no solo por su nivel educativo. El periodo

de prueba solo será para nuevos los trabajadores. Los trabajadores de los Decretos Legislativos 276, 728 y CAS que vienen laborando y que ganen una plaza vía concurso público NO tendrán periodo de prueba. Las madres trabajadoras seguirán gozando de su descanso pre y postnatal con pago, tal como ocurre en la actualidad donde el subsidio es pagado por EsSalud.

Alcances de la ley del servicio civil: El paso al nuevo régimen del Servicio Civil es voluntario. Se respeta la voluntad de los trabajadores que podrán decidir postular o no al nuevo régimen.

Objetivos de la reforma del Servicio Civil: Servir mejor al ciudadano y mejorar la calidad del servicio público. Contar con un nuevo Servicio Civil ordenado donde el eje central sea la meritocracia. Se aplicará meritocracia tanto para el ingreso al nuevo régimen, como para el ascenso y la permanencia en el Servicio Civil. Profesionalizar el Servicio Civil a través de la evaluación constante, la capacitación y el cumplimiento de metas. Se busca revalorar la función pública, atraer al talento y que sea un orgullo trabajar para el Estado. Terminar con el caos y el desorden existente en materia de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores públicos, a través de la creación de una nueva y única Carrera Pública.

Quiénes serán parte del nuevo régimen: El personal de los regímenes de los Decretos Legislativos 276, 728 y CAS irá pasando progresivamente al nuevo régimen del Servicio Civil. El pase de estos trabajadores es voluntario y se realiza por concurso público de méritos. • La reforma aplicará para 560 mil trabajadores del Estado de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Es decir, abarca al 40% del total de servidores públicos del Estado peruano. No se aplica a las carreras especiales del personal de las FFAA, Policía Nacional, Salud, Educación, así como al régimen de empresas públicas, debido a su regulación especial. Sin embargo, la

reforma se aplicará supletoriamente a estos trabajadores en cuanto a principios, incompatibilidades y reglas disciplinarias, en ausencia de regulación específica.

Aspectos clave de la Ley del Servicio Civil: Los servidores públicos conservarán sus beneficios laborales fundamentales tales como jornada laboral de 48 horas, gratificaciones, vacaciones, CTS, pensiones y salud. Sus compensaciones económicas se fijarán en función del puesto y se moverán en base al mérito. El nuevo Servicio Civil ordena el caos y el desorden existente en materia de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores públicos al brindar aumentos en ingresos con mayor equidad remunerativa, línea de carrera en el Estado con posibilidad de movilidades entre entidades, capacitaciones, mejor pensión, claridad en régimen sancionador, entre otros. Habrá evaluaciones de desempeño anuales que están concebidas para medir el desenvolvimiento del servidor según el puesto que realice y buscan que el trabajador público mejore y se capacite permanentemente. Dos evaluaciones desaprobadas, previa capacitación, son causal de cese. Se garantiza la estabilidad laboral de los servidores públicos sobre la base del mérito. Ello permitirá una mayor continuidad en las políticas públicas y sostenibilidad del quehacer del Estado. Hay claras ventajas de estabilidad laboral para los CAS y se respetará para aquellos quienes ya cuentan con ella.

Implementará la Ley del Servicio Civil: Dada la capacidad fiscal y operativa del Estado, la reforma será gradual, pero irreversible. El nuevo Servicio Civil contiene los incentivos necesarios para asegurar un pase ordenado y progresivo al nuevo régimen. La reforma total durará 6 años. Las entidades públicas tendrán que hacer una reestructuración al interior de las mismas para poder migrar al nuevo régimen. Ha quedado prohibida la aplicación de supresión de puestos por efecto de esta reestructuración por lo que no podrá conllevar a despidos.

Organización del Servicio Civil: Clasificación de los servidores públicos en cuatro grupos, de acuerdo con sus funciones: a) funcionarios públicos, b) directivos públicos, c) servidores civiles de carrera y d) servidores de actividades complementarias. Organización en familias de puestos: supone la agrupación de puestos con funciones, características y propósitos similares. Esto servirá para orientar los procesos de selección, las evaluaciones de desempeño, las progresiones, los programas de capacitación, la gestión de las compensaciones, entre otros. Como parte de la reforma, se creará un régimen especial para municipalidades con menos de veinte servidores para facilitar la gestión de su personal (teniendo en cuenta que alrededor de 900 gobiernos locales tienen menos de veinte servidores).

Tenorio (2014); en su Tesis denominada: Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y el sector privado; señala que:

En el Perú, la agenda de investigación en mercados laborales se ha centrado en el empleo generado por el sector privado el cual ha sido ampliamente estudiado en sus diversos tópicos y tendencias¹. De aquellos trabajos de investigación generalmente han resultado propuestas de políticas públicas.

Sin embargo, el empleo público no ha recibido la atención debida y son pocos los estudios al respecto. La mano de obra absorbida por el sector público, en los últimos diez años, ha representado alrededor del 21% del total de asalariados. En términos absolutos, al 2011 dicha proporción representaba aproximadamente 1 millón 400 mil personas que laboraban para el sector público.

Sin embargo, no debemos olvidar que el Estado no tiene como principal objetivo demandar trabajo. De hecho, el papel del Estado es importante en la medida que crea las condiciones necesarias para un mejor desenvolvimiento de la economía. Su

participación ha sido decisiva, por ejemplo, en las recientes crisis internacionales (2008-2009), otorgando créditos de salvataje a grandes empresas transnacionales y financieras o cuando intervino decididamente en la crisis de 1929.

Tenorio (2014); en su Tesis denominada: Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y el sector privado; señala que:

Pero, el rol del Estado, no sólo se limita a ello, va mucho más allá. Así, según Stiglitz, la existencia de asimetrías de información, externalidades y en general mercados imperfectos justifican la intervención del Estado en la economía. Adam Smith le asignaba funciones al Estado tales como: defensa de la soberanía y propiedad privada, administración de justicia y la construcción y mantenimiento de algunas obras e instituciones públicas.

La presencia del sector público en la economía es importante en la medida que mejora la asignación de recursos; mejora la distribución del ingreso y de la riqueza (criterios de equidad); ayuda en la estabilización de la economía; y crea confianza e incertidumbre a través del mantenimiento y vigilancia del sistema legal y regulatorio de la economía. En otras palabras, el Estado debe dedicarse a reforzar los derechos de propiedad, defender la competencia, realizar la provisión de bienes sociales y, en general, corregir las fallas de mercado.

Dada la importancia del Estado en la economía, aquel requiere de personal calificado para un mejor desarrollo de sus actividades que redunde en una mejor atención al ciudadano. En algunos países, la participación del empleo público respecto a la PEA ocupada es alta, en particular en los países de un Estado del Bienestar. Así, en Noruega representa el 29.3% de la fuerza laboral, en Suecia el 26.2%, en Canadá el 16.5%, en Estados Unidos el 14.6%, en España el 12.3%, en Chile el 9.1%, en México

el 8.8%, entre otros⁷. En el caso del Perú los trabajadores que laboran para el Estado alcanzan alrededor del 8% de la PEA Ocupada.

De hecho, uno de los indicadores utilizados para medir el tamaño de gobierno es la participación del empleo público respecto a la PEA Ocupada. De acuerdo a la tendencia internacional, cuanto mayor es el crecimiento económico de los países, existe una mayor demanda de mano de obra por parte del Estado, que permitirá un mejor funcionamiento de las instituciones públicas.

Tenorio (2014); en su Tesis denominada: Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y el sector privado; señala que:

Por otro lado, también resulta importante conocer cómo operan las remuneraciones en el sector público debido a sus particularidades y complejidad. Algunas razones que explican estas características son las siguientes:

- 1) La política remunerativa no se ejecuta en el marco de la asignación de los mercados. Es el proceso político que determina los recursos para las remuneraciones y en esto estriba su complejidad.
- 2) Las decisiones tomadas por el Estado en el mercado laboral público afectan también al sector privado. La función de producción del Estado es más intensiva en mano de obra que en capital por lo que cualquier incremento en las remuneraciones representa un aumento en los costos. En cambio, en el sector privado, aumentos en las remuneraciones se reflejan en mejoras en productividad (puede sustituir capital por trabajo). Dado que el sector público no puede sustituir capital por trabajo, los incrementos en las remuneraciones del sector privado se alimentan a través de aumentos en los costos del sector público. Si el ratio producción del sector público entre producción del sector

privado permanece constante, el gasto del sector público se incrementa como una proporción del gasto total, lo que se conoce como la Ley de Baumol.

- 3) Si bien es cierto pueden haber diferencias en las remuneraciones de los trabajadores del sector público y el sector privado, los incrementos deben seguir las mismas tendencias.
- 4) El Estado tiene múltiples objetivos que mayormente son difíciles de medir, debido a que el bienestar social tiene dimensiones no cuantificables. Esta situación genera una menor viabilidad de introducir incentivos en el sector público.

El actual régimen de remuneraciones para los trabajadores del sector público del Perú es complejo y desordenado y no responde a criterios de meritocracia, productividad del trabajo (capital humano), desempeño, entre otros.

Beltrán (2013); en su tesis denominada: Problemática de la existencia de distintos regímenes de contratación de personal en el estado:

Demuestra la existencia de una deficiente regulación en la contratación pública de personal en Perú, haciendo un análisis de las distintas Normas de Contratación del Sector Público, tales como son el Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, la Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público (LMEP) y el Decreto Legislativo N° 1057 denominado “Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.

El tema de investigación es relevante ya que a pesar de ser el Estado el encargado de velar por la protección de los derechos de los trabajadores, se ha podido evidenciar que en la última década diferentes Instituciones Públicas vinieron contratando personal bajo la modalidad de Servicios No Personales (quienes pasaron a ser CAS) sin

limitación alguna, dejando de lado lo establecido por las normas de acceso a la Administración Pública y vulnerando con ello derechos laborales de los servidores públicos.

Con el desarrollo del presente trabajo se evidencia que el personal que fue contratado bajo la modalidad de Servicios No Personales, desempeñaba labores de naturaleza permanente y se encontraba sujeto a fiscalización directa de su empleador, lo cual es propio de los contratos de trabajo y no de los contratos civiles como es el caso de los SNP; desnaturalizándose de este modo los contratos celebrados, causando durante muchos años, perjuicio a los servidores contratados como SNP; develándose una suerte de discriminación frente a los trabajadores que sí tenían reconocidos sus derechos al estar registrados en planillas, percibir el pago correspondiente a sus beneficios sociales con posibilidades de ascensos, es decir frente a quienes si tenían la posibilidad de desarrollar Carrera Administrativa, que es uno de los fines del Estado; quienes posteriormente fueron prácticamente obligados a firmar Contratos Administrativos de Servicios.

Herrera (2017); en su trabajo: ¿El sueldo de los funcionarios peruanos?:

Demuestra a través de un análisis econométrico, la existencia de una sobre remuneración de los trabajadores del sector público con relación a los del sector privado. Dicha diferencia se debe mayormente a las características particulares de los trabajadores del sector público (en promedio mayor edad y más calificados que sus homólogos del sector privado).

El sueldo es el pago periódico, la cantidad económica que el empleador paga cada determinado tiempo a su empleado y que es acordada por ambas partes. Esta cantidad,

en principio es siempre la misma, es decir, es una cantidad fija de dinero, independientemente, por ejemplo, de que un día sea festivo y no se trabaje.

El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. La palabra tiene su origen en el término latino *solídus* (“sólido”), que era el nombre de una antigua moneda romana.

El término de sueldo suele ser utilizado como sinónimo de salario (del latín *salarĭum*, relacionado con la “sal”), la remuneración regular o la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena. Puede decirse que el empleado recibe un sueldo a cambio de poner su fuerza laboral a disposición del empleador, en el marco de una serie de obligaciones compartidas que rigen su relación contractual. La contraprestación que implica el sueldo se abona principalmente en dinero, aunque un porcentaje puede liquidarse en alguna especie evaluable en términos monetarios.

Pariguana (2013) en su trabajo: Diferenciales de ingreso entre trabajadores públicos y privados encuentra que:

Existe una prima por trabajar en el sector público y que es decreciente con el nivel educativo alcanzado, utilizando el panel de la Encuesta Nacional de Hogares entre los años 2007-2010. No obstante, una potencial desventaja del panel es que no tenga representatividad de los trabajadores de ambos sectores (público y privado).

Es importante tener en cuenta que, más allá de la responsabilidad social, los sueldos representan una cuestión muy diferente para los empleadores y los trabajadores. Para los primeros, los sueldos forman parte de los costos de la empresa, aunque también constituyen un medio para motivar a los trabajadores y, así, mejorar su productividad. Para el empleado, en cambio, el sueldo supone el medio para satisfacer sus necesidades materiales y alcanzar un cierto nivel de vida.

Para resolver los conflictos entre estos intereses diferentes respecto a los sueldos, se establecen negociaciones entre el empleador y el empleado, aunque también existe un diálogo tripartito para determinar el nivel básico de los salarios y fijar ciertas medidas de cumplimiento obligatorio.

1.4.2. Antecedentes Internacionales

Mendoza (2014); en su Tesis: Efecto de la Evaluación del Desempeño de los Fiscales del Ministerio Público en la Cantidad y Calidad de las Resoluciones de Casos de Persecución Penal en la República de Guatemala; señala que:

No obstante los resultados en cuanto al incremento en el número de sentencias logradas por el Ministerio Público en el 2013, respecto del 2012, la percepción del estado de violencia e impunidad en el que se vive en Guatemala es cada vez mayor y aunque algunos sectores de la población elogian el trabajo que realiza la actual Fiscal General y Jefa del Ministerio Público, el Ministerio Público como institución responsable de la persecución penal de aquellos quienes cometen hechos delictivos, ha sido muy criticado por la opinión pública e incluso por la comunidad internacional. Es indiscutible que la eficiencia del Ministerio Público debe ser apuntalada, y aunque no el único pero si el factor más importante que debe ser mejorado es el desempeño de su capital humano. En este sentido, el Ministerio Público, desde el 2010 ha implementado un sistema de evaluación del desempeño enfocado especialmente a la productividad, la eficacia, la gestión de los casos y la atención al público; sin embargo, la situación en la resolución de casos de persecución penal no ha mejorado o las mejoras no han llegado a ser sensibles.

1.5. Justificación de la Investigación

Este trabajo se justifica porque busca solucionar la problemática de la misión institucional del Ministerio Público;

Por cuanto es necesario que la entidad les saque el mayor provecho a los recursos humanos, directivos, funcionarios y demás trabajadores.

Asimismo, es necesario que la entidad aproveche los recursos materiales, entiéndase como las inversiones tangibles e intangibles y sobre ello logre sus metas, objetivos y la razón de ser como es la misión de la entidad.

1.5.1. Importancia de la Investigación

La importancia del trabajo está dada por el aporte institucional que se realiza, a través de la gestión de recursos humanos como plataforma fundamental para cumplir la misión.

Los recursos humanos son el capital humano de la institución y constituyen una inversión y dicha inversión es para sacarle el provecho en la misión institucional.

En ese sentido, en este trabajo se está aportando para que el Ministerio Público defienda la legalidad y los intereses públicos tutelados por la ley; prevenir y perseguir el delito; defender a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta y efectiva administración de justicia.

1.6. Limitaciones de la Investigación

1.6.1. Alcances de la Investigación

- 1) Esta investigación alcanza directamente al Ministerio Público, Fiscalía de la Nación.
- 2) Indirectamente alcanza al poder Judicial, con el cual trabaja de la mano el Ministerio Público.
- 3) También alcanza a la sociedad, que por acción u omisión se relaciona con el Ministerio Público.

1.6.2. Limitaciones de la Investigación

Este trabajo está limitado de la siguiente manera:

- 1) A contribuir para lograr la Misión institucional
- 2) A utilizar una poderosa herramienta como es la Gestión de recursos humanos

1.7. Objetivos

- Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público

- Objetivos Específicos

- 1) Establecer la incidencia de las políticas de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público.
- 2) Determinar la incidencia de las estrategias de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público.

- 3) Establecer la incidencia de las remuneraciones de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público.
- 4) Determinar la incidencia de la productividad de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público.
- 5) Establecer la incidencia de la auditoría de desempeño recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público

1.8. Hipótesis

- Hipótesis General

La gestión de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público

- Hipótesis Específicas

- 1) Las políticas de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.
- 2) Las estrategias de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.
- 3) Las remuneraciones de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.
- 4) La productividad de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.
- 5) La auditoría de desempeño recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público

II. Marco Teórico

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Conceptos de Gestión de Recursos Humanos

Políticas de Recursos Humanos:

Para Chiavenato (2011):

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Estrategias de Recursos Humanos:

Para Mondy (2012):

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con

los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

Funciones de la administración de los recursos humanos:

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Como se muestra en la figura 1-1, hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.

Dotación de personal:

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1,400 directores financieros; la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado.¹⁴ La dotación de personal

implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones que se analizarán en este libro. El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas:

Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados

entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Desarrollo de recursos humanos:

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo. El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras. Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva

York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de “empleos”) tres veces en su vida. En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado. El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizaciones individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos

Remuneraciones de los recursos humanos:

Para Beltrán (2013); la remuneración de los trabajadores es la retribución otorgada en el Contrato de Trabajo se denomina remuneración; que es el pago que corresponde al trabajador por la puesta a disposición de su actividad. Dicho en otras palabras, es la retribución que recibe el trabajador de parte del empleador a cambio de su trabajo, constituyéndose como el principal derecho del trabajador surgido de la relación laboral. Tiene carácter contraprestativo en cuanto a su retribución por el trabajo bien dado.

Ahora bien la doctrina señala que la remuneración es “la prestación principal recibida por el trabajador como consecuencia de la relación laboral”. De acuerdo al artículo 6º de la Ley de Competitividad y Productividad Laboral, se dispone que “Constituye remuneración, para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera que sean la forma o denominación que se le dé. Siempre que sea de su libre disposición. (...)”.

Para Beltrán (2013); la remuneración tiene una doble naturaleza: (i) parte de ella es contraprestación al trabajo efectivamente realizado, y (ii) parte de ella es solo una obligación nacida de la relación del trabajo; o la prestación social destinada a cubrir las necesidades personales del trabajador. El pago puede hacerse en dinero o en especie, siempre y cuando medie un acuerdo de voluntad entre las partes.

La remuneración es de libre disposición, razón por la cual se debería preferir que sea abonada en dinero, y en caso se trate de otros objetos, se deberían aceptar siempre y cuando sirvan para el consumo del trabajador o puedan ser vendidos por este sin mayor contratiempo. Hecha ya la descripción de los elementos característicos de un Contrato de Trabajo, se puede concluir que en los casos de desnaturalización de los contratos de Locación de Servicios – SNP se aplica el Principio de Primacía de la Realidad, cuando los servidores contratados desempeñan realmente labores personales, subordinadas y remuneradas; es decir el contrato de locación SNP se desnaturaliza de tal modo que se convierte en uno de trabajo, pero para que tenga esta calidad debe de ser reconocido primeramente por la Autoridad Judicial competente, lo cual generó muchos perjuicio a los servidores contratados como SNP.

Según Rivera (2007); las remuneraciones de los trabajadores tienen protección frente a los acreedores del trabajador. La remuneración es inembargable, este principio solo admite

algunas excepciones están referido al caso del trabajador que incumple con sus obligaciones alimentarias y con las reparaciones civiles conforme lo establecido por la ley. En este caso el juez podrá ordenar el pago y en caso de incumplimiento el embargo parcial de la remuneración a favor de la persona con la cual el trabajador hubiere incumplido sus obligaciones alimentarias. La inembargabilidad no cubre el total de la remuneración, sino solamente la parte necesaria para satisfacer las necesidades alimentarias del trabajador y de su familia. Superada una cuantía mínima sobre la cual la inembargabilidad de la remuneración será absoluta, se debe establecer una determinada escala en la cual se fijará los porcentajes de embargabilidad de la remuneración (Alonso García 1975:538). Sobre el particular y compartiendo este argumento, Cabanellas sostiene que la inembargabilidad absoluta sobre el íntegro de la remuneración sería una medida que devendría en perjudicial para el trabajador, ya que en la práctica le cerraría las puertas del crédito, pues difícilmente un comerciante le vendería a plazos a un comprador que en caso de incumplimiento en los pagos, le sería muy difícil el exigirle el cumplimiento de sus obligaciones debido a la inembargabilidad de sus ingresos. Es decir, el establecer la inembargabilidad absoluta de las remuneraciones restringiría la capacidad de compra de los trabajadores, por lo tanto los perjudicaría (Cabanellas 1960:572)

Según Rivera (2007); el Código Procesal Civil Peruano prescribe en su artículo 648 inciso 6 sobre bienes inembargables que: Las remuneraciones y pensiones, cuando no excedan de cinco Unidades de Referencia Procesal. El exceso es embargable hasta una tercera parte.

Cuando se trata de garantizar obligaciones alimentarias, el embargado procederá hasta el sesenta por ciento del total de los ingresos, con la sola deducción de los descuentos establecidos por ley. Nuestro Código Penal Peruano prescribe en su artículo 98 que: En caso

que el condenado no tenga bienes realizables, el juez señalara hasta un tercio de la remuneración para el pago de la reparación civil.

Finalmente la jurisprudencia del Tribunal Constitucional Peruano en el Exp. No.0691-2004-AA/TC-SANTA sobre embargo de remuneraciones ha llegado a la siguiente conclusión que: “Las remuneraciones que percibe un trabajador por un monto menor a las cinco unidades de referencia procesal y que son depositadas en las cuentas de una entidad bancaria, no son embargables por un tercero acreedor”. Teniendo en cuenta la actual regulación del tema en controversia, concordamos con el criterio del Tribunal Constitucional (este órgano establece, de acuerdo al inciso 6 del artículo 648 del Código Procesal Civil, que las remuneraciones que sean inferiores a 5 Unidades de Referencia Procesal – a la fecha S/ 1725.00 – son inembargables). Sin embargo, creemos que este órgano debió precisar que sucede con las cuentas de remuneraciones que contienen montos mayores a 5 URP. Al respecto creemos que debe regularse mejor el tema, pues puede darse el caso de que un deudor acumule una gran cantidad de dinero en su cuenta de remuneraciones, depositando por dicho concepto montos menores de 5 URP, y ni aún en esos casos quepa el embargo, en claro perjuicio del acreedor.

Según Rivera (2007); las remuneraciones del trabajador también tienen protección especial de la familia; el fin alimentario que cumple la remuneración, no se circunscribe únicamente a satisfacer las necesidades del trabajador, sino comprende también a los familiares con los cuales este está obligado conforme al mandato moral consagrado por la ley. Si no existiera este principio un importante sector de la población se encontraría desamparado, nos referimos a aquellas personas que por su ancianidad, la precariedad de su salud o por lo escaso de sus años se encuentran imposibilitados de trabajar y de esta forma obtener ingresos propios. Por lo tanto la legislación laboral debe dictar las medidas que sean necesarias para proteger a este

sector de la población.

Según Rivera (2007); los criterios principales, de mayor relevancia jurídica y económica, que se emplean para clasificar las remuneraciones son los siguientes.

1) **Por su Naturaleza:**

- a) **Dineraria:** Es la forma más común de otorgar la remuneración, se da cuando está compuesta en monedas de curso legal. Aunque admitimos la legalidad y la legitimidad de la remuneración en especie, consideramos que para que se configure la relación laboral es necesario que la mayor parte del haber se haga efectivo en dinero. Salvo en casos excepcionales como el de los trabajadores de hogar;
- b) **En Especie:** Es aquella parte del haber, que se puede entregar en forma complementaria a la remuneración dineraria y se encuentra constituida por bienes y servicios. Esta modalidad de pago ha dado lugar a muchos abusos patronales, por lo que consideramos que su uso debe estar limitado por la ley. De tal forma que: La remuneración mínima deberá abonarse íntegramente en efectivo; La remuneración en especie guardará una proporción limitada con respecto a la remuneración total; La remuneración en especie estará compuesta por bienes y servicios adecuados al uso del trabajador.

2) **Por su forma de Valuación:**

- a) **Por Unidad de Tiempo:** Se da cuando el monto de la remuneración se calcula en proporción al tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin tomar en cuenta el trabajo efectivamente realizado. Esta es la forma más común de calcular las remuneraciones. Se adopta plenamente en las grandes industrias donde se utiliza el método de trabajo en serie o en cadena, ya que mediante esta forma de labor interrelacionada se garantiza que cada trabajador cumpla permanentemente

con su tarea ya que si un trabajador incumpliese aún que sea en forma parcial, inmediatamente se detectaría un cuello de botella al interior del sistema productivo;

- b) **Por Unidad de Obra:** Conocida también como remuneración a destajo, se da cuando el monto de esta se calcula en proporción a la labor efectivamente realizada, sin tomar en cuenta el tiempo empleado. Cuando se emplea esta modalidad de pago, se asigna una tarifa o precio que será abonada al trabajador por la hechura de una pieza determinada o parte de ella. Con esta forma de pago se pretende estimular una mayor labor efectiva por parte del obrero, ya que verá incrementado sus ingresos. La remuneración a destajo no transforma el contrato de trabajo en uno de obra ya que la esencia de la relación laboral se mantiene, la subordinación subsiste aunque se atenúe, ya que el ejercicio de la facultad directriz del empleador se hace menos necesario por lo que resulta propicio para calcular las remuneraciones de los trabajadores a domicilio. La remuneración valuada de esta manera, no se aplica en la generalidad de los casos, ya que para que se concrete es necesario que el trabajador se encuentre directamente vinculado a la producción y que tenga autonomía en la labor que realice;
- c) **Por Tarea:** En este caso el trabajador tiene asignado una remuneración fija que se abonará cuando cumpla con una determinada cantidad de trabajo. Esta forma de valorar la remuneración tiene bastante similitud con la modalidad del destajo ya que en ambos casos se atribuye en proporción exacta al rendimiento, la diferencia está en que mientras que en el pago a destajo el estímulo a una mayor producción se da en el incremento del haber, en el caso de la remuneración por tarea el estímulo está dado por el acortamiento de la jornada de trabajo que le dará al trabajador una mayor cantidad de tiempo libre. Algunos autores nos mencionan la modalidad del pago a precio alzado como forma de valorar el haber. En este caso se pagará la remuneración fijada una vez completada determinada obra. Esta modalidad de cálculo de la remuneración no la

tratamos en forma independiente, por considerarla plenamente asimilada al pago por tarea;

- d) **Por Comisiones:** Esta forma de calcular el pago se aplica generalmente en el caso de los empleados vendedores. La remuneración es proporcional a la cantidad y dimensión de las ventas que logre concertar el trabajador entre su empleador y terceros. La comisión que es el nombre específico dado a la remuneración valuada de esta forma, puede fijarse de dos maneras: la primera de ellas estableciéndola igual a un porcentaje sobre el precio final de la venta, y la segunda asignando una cantidad fija de dinero por cada unidad vendida. En el primer caso se le llamará comisión porcentual y en el segundo caso comisión no porcentual;
- e) **A la parte:** Consiste en la entrega de una parte de la producción obtenida gracias a la intervención del trabajador, el cual es remunerado de esta forma. De ahí el nombre de remuneración a la parte. Es una modalidad de pago muy especial, cuando se emplea se trata generalmente de trabajadores vinculados a la producción agraria o pesquera. Como podemos ver, del simple análisis de las diferentes formas de valorizar las remuneraciones, sólo en el primer caso esta se da en función al tiempo mientras que en los otros casos se remunera el resultado obtenido. Sin embargo, es importante señalar que cualquiera que sea la modalidad empleada y siempre que el trabajador cumpla con la jornada máxima legal, este tendrá garantizado un pago por lo menos igual a la remuneración mínima.

3) Según la fuente que determina su cuantía:

- a) **Legal:** Es aquella remuneración cuya cuantía es igual al mínimo permitido por Ley. Es importante recordar que existe una remuneración mínima que es general para todos los trabajadores, pero en algunos casos este mínimo se da por especialidades. En ambos casos se trata de remuneración legal ya que ambos son establecidos por la ley;

- b) **Contractual:** Es aquella remuneración que se establece por acuerdo entre las partes de la relación laboral. Este acuerdo se establece en un contrato individual de trabajo, cuando se trata de un solo trabajador, o por medio de un convenio colectivo cuando se trata de una pluralidad de trabajadores con uno o varios empleadores;
 - c) **Arbitral:** Es aquella que se da cuando las partes no logran ponerse de acuerdo en la cuantía de la remuneración y ambas conviene en designar un arbitrio que fijará en definitiva el quantum remunerativo, cantidad esta que las partes se comprometen a aceptar. En determinados casos este arbitraje es impuesto por la ley, esto ocurre en el Perú cuando en los procesos de negociación colectiva las partes no logran ponerse de acuerdo en los aumentos a concertar en cuyo caso se verán obligados a recurrir a la autoridad administrativa, la que decidirá sobre la materia cumpliendo de este modo una función arbitral;
 - d) **Costumbre:** Es aquella remuneración cuya cuantía se establece conforme a los usos del lugar, teniendo en cuenta la especialidad del trabajador. Verbigracia aquel que prevea la cuantía de la remuneración que recibe un comisionista mercantil en un determinado sector económico o zona geográfica.
- 4) **Según el criterio que se tome en cuenta para establecer su valor:**
- a) **Nominal:** Hablamos de remuneración nominal cuando nos referimos únicamente a la cantidad de moneda de curso legal que la compone, sin tomar en cuenta el valor real de esta moneda como medio de cambio;
 - b) **Real:** En cambio hablamos de remuneración real cuando nos referimos al poder adquisitivo que esta genera.
- 5) **Por la constancia de su cuantía:**
- a) **Fija:** Es aquella remuneración cuya tarifa que se paga por cantidad de trabajo, no varía. La forma como se medirá esta cantidad de trabajo podrá ser en función al

tiempo o al rendimiento. En ambos casos y siempre que la tarifa en que está valorizado el trabajo permanezca invariable, se tratará de una remuneración fija. Esta es la forma más común de pago;

- b) **Variable:** Este tipo de remuneración, supone la variabilidad de la tarifa que se paga por cada cantidad de trabajo. Los criterios que determinan la variación del valor de la tarifa, son diversos. Sin embargo generalmente se tratará de una variación proporcional al alza del costo de vida. Esta forma de remuneración es la menos común, su implantación como forma de pago constituye un logro para la clase trabajadora, ya que de esta forma, ella ve protegidos sus ingresos frente a la incesante alza del costo de vida.
- 6) **Según los efectos que genere:**
 - a) **Básica:** Constituye el núcleo central de la remuneración. Para algunos autores es la remuneración propiamente dicha, nosotros no compartimos este criterio restrictivo. Es la parte de la remuneración, que se da propiamente en contraprestación al trabajo, y sirve de base para el cálculo de algunas remuneraciones derivadas;
 - b) **Total:** Es la remuneración propiamente dicha, comprende todos los beneficios materiales que recibe el trabajador.

2.1.2. Conceptos de Misión Institucional

Productividad de los Recursos Humanos:

Navarro (2015); en su Libro: Productividad laboral, sostiene que:

“La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de

medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización”.

Se agrega que “La productividad laboral se puede potenciar y desarrollar utilizando las mejoras prácticas para la gestión del talento humano. Actualmente contamos con muchos procesos a cargo y requerimos herramientas de gestión, las que son continuamente perfeccionadas y los profesionales interesados deben estar atentos para elegir las mejores. Como ejemplo, sabemos que debemos incorporar a colaboradores con el talento, valores y comportamiento adecuado, atraer y retener al mejor talento disponible; lograr un índice de satisfacción laboral adecuado; compensar de manera fija y variable de acuerdo al mercado y consistencia interna; estimular la iniciativa y emprendimiento de cada colaborador; liderar planes de sucesión para lograr la continuidad de los negocios, negociar pliegos de reclamos donde todos ganen; brindar perfeccionamiento laboral continuo; brindar formación en conocimientos y competencias para formar a los futuros ejecutivos; evaluar el desempeño ascendente, descendente y de 360° para desarrollar planes de reconocimiento, corrección y mejora continua; establecer planes de compensación por resultados; aplicar la normatividad legal adecuadamente, etc. Sabemos todo lo mencionado, quizás lo medimos todo aisladamente, pero, ninguno por sí sólo nos indica el éxito logrado por un adecuado manejo de todas las herramientas en su conjunto”.

También se considera que “La productividad laboral es medible mediante indicadores que permiten a los profesionales de recursos humanos medir el nivel de productividad laboral. Se usan varios indicadores de importancia pero ninguno por sí solo permite obtener una percepción global del esfuerzo realizado en conjunto. La rotación, las horas hombre de capacitación, la tasa de reposición, el costo laboral sobre las ventas, el ratio de colaboradores empresa entre colaboradores de recursos humanos, la conflictividad laboral, el índice de satisfacción laboral, la cartera de jóvenes ejecutivos en desarrollo, las horas hombre perdidas, etc., todos son sub indicadores que debemos seguir pero que no nos permiten concluir si nuestra gestión integral va mejorando o está bien encaminada, la productividad laboral como indicador final sí. La versatilidad de este objetivo indicador, es amplio y aplicable en cualquier campo u actividad. Por ejemplo, a nivel de empresa podemos decidir medir como criterio de productividad laboral las ventas entre el número total de trabajadores, las utilidades entre el número de global colaboradores u otros. De la misma manera se puede descender a nivel de gerencia o unidades de negocios pudiendo indicar ventas, contribución a gastos indirectos o directos entre el número de colaboradores, unidades producidas entre número de colaboradores, unidades vendidas, unidades despachadas, unidades acondicionadas, toneladas transformadas entre el número de colaboradores. Como se apreciará es aplicable en cualquier ámbito y solo hay que tener el valor de medirlo periódicamente.

Auditoría de desempeño de los recursos humanos:

Según el Gobierno del Estado de Yucatán (23 de mayo del 2013). Gestión pública y desarrollo regional; se tiene que:

Las sociedades contemporáneas son vigilantes del uso de los recursos públicos que ejerce el gobierno en la seguridad de la ciudadanía, en los servicios de educación y salud, en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía, entre otros.

La auditoría del desempeño es una evaluación de la eficacia en la actuación del gobierno. Se estructura sobre los principios de rendición de cuentas, fiscalización y transparencia. Mediante prácticas de verificación con información documental e inspecciones físicas, se comprueba el impacto de las políticas públicas sobre la población objetivo a través de indicadores.

Se centra en una revisión sistemática, interdisciplinaria del impacto social de la gestión y la congruencia entre lo propuestos y lo obtenido. También, analizan el desempeño de los actores en las instituciones públicas, tanto de los encargados de poner en práctica la política institucional como de los operadores. Este tipo de prácticas se utilizan para detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los modelos de gestión utilizados en el sector público.

2.2. Teorías Generales Relacionadas con el Tema

2.2.1. Teoría general de la administración

Según la web: Los recursos humanos (20 de enero del 2018). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes; señala lo siguiente:

Estas son las principales teorías de la administración, sus enfoques, representantes y aportaciones:

Teoría clásica (1916) Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto

de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus labores. Busca la máxima eficiencia.

Teoría científica: El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un homo economicus y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador.

Teoría humanista: El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

Teoría del comportamiento: Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

Teoría X / Y: El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición. La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y

Teoría neoclásica: Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la

comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

Teoría estructuralista: Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.

Teoría burocrática: Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las características de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades.

Teoría de los sistemas. El referente de esta teoría es Ludwig von Bertalanffy (1951). Tiene una perspectiva integradora, y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. No se limita a la división y coordinación entre los departamentos como teorías anteriores. Los aportes de esta teoría, es el globalismo o totalidad. Define la Entropía: tendencia de los sistemas a desgastarse. Las organizaciones como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos organizaciones son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse. Y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos.

Teoría matemática. Los representantes de esta teoría son: Herbert Simon, Von Neumann y Mongesntem. Se desarrolló entre 1947-1954 desde una perspectiva de toma de decisiones acertadas'. El enfoque de organización es cuantitativo. Y se concibe a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios. La teoría de la matemática se basa en dos perspectivas: la del proceso y la del problema, de las cuales se obtiene las características de la toma de decisiones que son: Decisiones programadas y no programadas. Las aportaciones son: teorías de los juegos: estrategia y análisis de conflictos, de los grafos: técnicas de planeación y programación por medio de redes -de las colas: cuida el tiempo de espera, la cantidad de clientes y el tiempo de prestación del servicio.

Teoría contingencial: Elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las

técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación.

2.2.2. Teoría general del buen gobierno corporativo

Hellriegel (2009) en su Libro: Administración, Un Enfoque Basado en Competencias; señala:

La administración de recursos humanos (HRM, por sus siglas en inglés) se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Incluye actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación. La utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización. De hecho, las empresas que aplican los avances más recientes a su administración de recursos humanos producen alrededor de 10 por ciento más de ingresos por empleado que las empresas promedio.

Las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos se presentan en todas las organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes. Al menos, toda empresa tiene puestos y éstos incluyen un conjunto de responsabilidades. Las empresas contratan a personas para que desempeñen el trabajo y les paga por hacerlo. Pocos empleadores le siguen pagando a una persona que no tiene un desempeño satisfactorio o que no quiere tenerlo y, por lo mismo, la empresa

suele medir el desempeño de alguna manera, aun cuando sólo sea para llevar registro del número de horas laboradas. Para asegurarse de que las personas hacen lo que se supone que deben hacer, por lo general se les proporciona cierta instrucción y capacitación, aunque a veces sean mínimas.

En empresas grandes como Schlumberger, los profesionales de recursos humanos que trabajan en la empresa son los responsables de diseñar y utilizar la mayoría de las prácticas de la empresa para administrar a las personas. Los profesionales de recursos humanos son personas que tienen bastante conocimiento especializado y técnico de cuestiones relativas a recursos humanos, las leyes, las políticas y las prácticas. Los líderes de las unidades de recursos humanos y las personas que trabajan dentro de ese departamento a menudo son profesionales de recursos humanos. En las empresas pequeñas y medianas, los consultores y otros proveedores que se especializan en brindar servicios de recursos humanos podrían diseñar y aplicar algunas de las prácticas. Sea como fuere que se desarrollen las prácticas de RH de la organización, los administradores siempre comparten la responsabilidad de aplicarlas. El conocimiento experto de los profesionales de RH es utilizado por los gerentes de línea, otro personal gerencial y todos los empleados de primera línea de todos los departamentos y los primeros también trabajan en cooperación con los segundos para aprovechar su conocimiento experto.

Las organizaciones de éxito consideran que sus empleados son activos que deben ser administrados

de forma consciente y acorde con las necesidades de la organización. Las organizaciones más exitosas del futuro están trabajando desde hoy para asegurarse de que tanto mañana como dentro de 10 años tendrán empleados que estén deseosos de atacar los retos de la competencia y sean capaces de hacerlo bien. Esto significa, cada

vez más, que deben tener capacidad para atraer a talentos superiores y estimular a los empleados de modo que su desempeño llegue a niveles máximos. Algunos grandes proyectos de investigación han generado evidencia suficiente que vincula las prácticas de administración de recursos humanos con la rentabilidad de la línea de base y los aumentos de productividad.

Hitt (2008) en su Libro: Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos; indica:

Sea lo que fuere que se vaya a aprender, muchas empresas están usando los medios electrónicos para proporcionar capacitación, en lugar de recurrir a los métodos de aula tradicionales. Cuando la capacitación es proporcionada por medio de tecnologías electrónicas se conoce como aprendizaje electrónico o e-learning. El aprendizaje electrónico es reflejo de la enorme proliferación de la tecnología de cómputo y algunas de sus aplicaciones y procesos son el aprendizaje por Internet, el aprendizaje por computadora, las aulas virtuales y la colaboración digital. Incluye la entrega de contenido por Internet, intranet/extranet, cintas de audio y video, transmisiones por satélite, televisión interactiva, discos compactos e incluso videojuegos. Se estima que alrededor de 30 por ciento del total de la capacitación que proporcionan las empresas ahora se produce utilizando estas tecnologías en lugar de la capacitación en aulas dirigida por un instructor.

Una enorme ventaja de la tecnología del aprendizaje electrónico es que permite que todos los empleados desarrollen sus competencias a su ritmo y en el momento que les resulta conveniente. En el caso de las empresas resulta menos costoso que enviar a todo el mundo a la capacitación tradicional en aula. Cuando LEGO, la compañía

juguetera, aplica encuestas para conocer las actitudes de los empleados, utiliza el aprendizaje electrónico para enseñar a todos los gerentes a interpretar los resultados de las encuestas. Cuando Intuit firma contratos con nuevos distribuidores de su software para cuestiones fiscales, combina el aprendizaje electrónico con métodos tradicionales para capacitarlos. Los distribuidores primero se reúnen cara a cara con empleados de Intuit. Después, se reúnen en clases virtuales mensuales para conocer las características especiales del software, en sesiones para resolver problemas y para demostraciones de ventas. En Cold Stone Creamery, una heladería de California, un videojuego de Internet enseña a los empleados el control de las porciones, de modo que no sirvan muy poco ni demasiado helado en cada barquillo. Un empleado comentó: “Es muy divertido, se lo he mandado por correo electrónico a todos mis amigos”.

En Kyphon, Inc., la capacitación efectiva puede ser la diferencia entre la vida y la muerte. Kyphon produce y vende un aparato patentado que se utiliza para corregir dolorosos males de la columna. Cada seis meses, cientos de nuevos empleados convergen en BPO Ltd., una empresa que se dedica al outsourcing de procesos de negocios en Bangalore, India. Acuden para mejorar sus habilidades para la comunicación y el servicio al cliente, de modo que puedan apoyar a sus 22 clientes globales, los cuales incluyen a empresas que operan en el área de los servicios bancarios, de telecomunicaciones y los financieros. Los trabajadores de la empresa manejan información sobre hipotecas de casas, cuestiones de sobregiro, problemas de reparación de teléfonos y otras actividades de servicio al cliente.

A efecto de prepararse para estos empleos, los trabajadores asisten a un campamento para cursar un programa de capacitación. Algunas de las habilidades que dominarán son la neutralización de su acento y las ventas. Los acentos del inglés en India varían

mucho dependiendo de la lengua materna de la persona, pues en este país se hablan, al menos, 18 lenguas diferentes. La mayoría de los nuevos contratados de BPO Ltd. también debe mejorar sus habilidades generales para la comunicación. El idioma no es la única preocupación. Nandita Gurjar, vicepresidente y director de recursos humanos, explica: “En términos de su capacidad para interactuar con personas de diferentes culturas no tienen en absoluto ninguna experiencia”.

Los empleados contratados para contestar el teléfono, en lugar de comunicarse tan sólo por correo electrónico, dedican dos horas al día, durante seis semanas, a luchar por neutralizar sus acentos. La capacitación incluye grabar sus voces y pasar la cinta para analizarla. Además, los nuevos contratados se informan acerca del negocio de su cliente. En el caso de algunos empleados que manejan transacciones sofisticadas, la capacitación puede durar hasta ocho semanas. Ellos se sumergen en el mundo de sus clientes, aprenden su historia, su vocabulario y las noticias más recientes, a efecto de comunicarse mejor con ellos y de desarrollar conocimientos propios.

2.2.3. Teoría general del gobierno electrónico

Según la Organización de los Estados Americanos (15 de noviembre del 2017). Gobierno electrónico; se tiene que:

El Gobierno Electrónico es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. Esta definición expresa claramente como a través de su enfoque innovador, las acciones del Gobierno Electrónico sitúan las TIC como elemento de apoyo y pone el énfasis en el desarrollo de un buen gobierno. Esto implica alcanzar mayores niveles de

eficacia y eficiencia en el quehacer gubernamental, mejorando los procesos y procedimientos del gobierno, aumentando la calidad de los servicios públicos, incorporando más y mejor información en los procesos decisorios y facilitando la coordinación entre las diferentes instancias de gobierno.

Al hablar del uso de las tecnologías de la información y la comunicación, una referencia natural e inmediata es pensar en aquellas tecnologías e instrumentos que permiten el intercambio de información a distancia en forma de dato, voz o imagen de forma que pueda ser vista o leída por otros receptores de un modo similar a quienes fueron los emisores del envío de información. Otra imagen común de las TIC, es también el almacenamiento y procesamiento de datos e información, en volúmenes y ritmos inalcanzables para el cerebro humano. Un concepto más actual y más visible en la vida diaria tiene que ver con la automatización de las actividades realizadas en las oficinas y en el ámbito académico que entre otros incluyen el uso de procesadores de texto, planillas de cálculo, manejo de agendas o preparación de presentaciones, entre las funciones más conocidas.

Según el Diario Gestión (06 de Abril del 2016). El gobierno electrónico y las cuatro barreras que limitan su desarrollo en el Perú; se debe considerar que:

El director gerente en Data General Corporación, Carlos Durand, advirtió que existen cuatro barreras que dificultan el desarrollo del gobierno electrónico en el Perú, lo cual contribuiría a facilitar a los ciudadanos la realización de trámites ante el Estado. "Hay barreras de varios tipos y primero están las barreras de los recursos o económicas, es decir que no hay recursos asignados para desarrollar un sistema integral de gobierno electrónico, no es un tema prioritario en la agenda

presupuestaria de las entidades del gobierno", declaró a Gestion.pe. La segunda barrera tiene que ver con el capital humano, ya que el país no tiene mucha capacidad en materia de profesionales especializados en la labor de poner en marcha un sistema de gobierno electrónico más integrado. "La infraestructura es otra, todavía no tenemos una infraestructura de acceso suficientemente importante para dar una cobertura a la mayor cantidad de la población, entonces tenemos que seguir invirtiendo en sembrar más fibra óptica, en integrar más localidades, provincias, ciudades o población", detalló.

Mientras que la cuarta barrera tiene que ver con la industria local de tecnologías de la información, la cual debe ser fortalecida para permitirle que sea autosuficiente y menos dependiente de tecnologías foráneas. "Creo que ese es un factor importante que ha sido un común denominador en países de la región, donde se ha incorporado de manera muy importante el concepto de gobierno electrónico debido a que han tenido una industria local de tecnología de la información (hardware y software) que ha permitido que esto se incorpore rápidamente en sus países", anotó.

Indicó que dependiendo que tan ambicioso sea el Plan Nacional de Gobierno Corporativo se podría estimar un período de tiempo que demoraría el Perú en alcanzar un nivel adecuado de gobierno electrónico. "Yo creo que si lo diseñamos por etapas evolutivas podríamos estar alcanzando en el mediano plazo un sistema de gobierno electrónico más integrado por lo menos, y desarrollar la parte de interoperabilidad entre las entidades del Estado, que permitan generar una base para un gobierno electrónico más proactivo y transaccional", añadió.

Mientras que para el largo plazo, continuó Durand, sería factible que algunos aspectos del gobierno electrónico se puedan llevar a cabo mediante Alianzas Público Privadas (APP) y otra parte quedaría a cargo del Estado.

Según el Presidencia del Consejo de Ministros (31 de diciembre del 2013). Una mirada al gobierno electrónico en el Perú. La oportunidad de acercar el Estado a los ciudadanos a través de las TIC; se tiene:

El fomento del Gobierno Electrónico en las entidades públicas: El rol y el liderazgo de las distintas entidades públicas han permitido desarrollar el Gobierno Electrónico en el Perú. Esto porque cada una de ellas ha sabido valorar y avizorar las potencialidades de las Tecnologías de la Información y la Comunicación dentro de sus campos de acción. Las entidades que han fomentado el Gobierno Electrónico en el país son principalmente la SUNAT, el RENIEC, la SUNARP, el SAT, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), el MEF, el Banco de la Nación, entre otras entidades. De esta manera, la SUNAT a través de su portal institucional cuenta con un Sistema de Operaciones en Línea (SOL) que permite a los contribuyentes y operadores de comercio exterior realizar sus trámites de forma virtual.

El RENIEC, a su vez, permite realizar trámites en línea como la inscripción del DNI, obtener el duplicado del DNI, consultas de estado civil, consultas de actas registrales, además cuenta con una Ventanilla Virtual de Pagos, un Servicio de Verificación Biométrica y ha dispuesto Plataformas Virtuales de Multiservicios (PVM). El RENIEC, al ser el encargado del registro de identidad de los ciudadanos, es responsable de implementar el DNI electrónico. Este documento cuenta con altas medidas de seguridad y permitirá hacer uso de la firma digital, la verificación de datos, la validación de identidad con certificados digitales y la validación de la identidad biométrica.

Por su parte, la SUNARP, como ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, cuenta con los servicios virtuales de publicidad registral en línea, consulta vehicular, calculadora registral, etc.

El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas consta de tres elementos principales: (i) el registro único de todas las transacciones con transmisión virtual a la Dirección General de Tesoro Público; (ii) la administración de los pagos en efectivo y abonos en cuenta de todas las fuentes de financiamiento, a excepción de la fuente de endeudamiento externo; y (iii) la elaboración de los estados financieros de la Contaduría Pública. Asimismo, los gobiernos locales se incorporan al SIAF de manera voluntaria.

De la misma manera, el SEACE de la OSCE, es un sistema integral, compuesto por políticas, procedimientos, normas y software basado en el uso del Internet, con el fin de dar transparencia, optimizar, modernizar y generar ahorros en las contrataciones públicas del Perú.

La Municipalidad de Lima Metropolitana a través del Servicio de Administración Tributaria-SAT cuenta con una página web que permite la consulta de sanciones al conductor en cuanto a papeletas, envío de papeletas vía correo electrónico o el estado de cuentas de papeletas. Asimismo, el Banco de la Nación viene implementando la plataforma de pasarela de pagos del Estado favoreciendo de esta manera el desarrollo del Gobierno Electrónico en el Perú.

Gobierno Electrónico en cifras: En esta sección presentamos los datos generales del Perú referidos al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación e Internet, y los referidos al Gobierno Electrónico, respectivamente. La población peruana es de aproximadamente 30 millones 135 mil 875 personas y se espera que al

terminar el 2013 alcance los 30 millones 475 mil 144 personas. Las provincias con mayor población son Lima, Callao, Arequipa, Trujillo y Chiclayo, respectivamente. La población femenina representa el 49,9 % del conjunto de la población y la población masculina es de 51,1 %. El Informe sobre Desarrollo Humano 2013 realizado por PNUD, incluye el Índice de Desarrollo Humano (IDH).⁵² Según los datos mostrados por el informe, el Perú tiene un IDH igual al IDH de América Latina y el Caribe con un valor de 0,741. Esto nos ubica en el puesto 77 de 186 países.

En materia de Gobierno Electrónico, en América Latina se destaca la labor desempeñada por Colombia, Uruguay y Panamá. El éxito de estos países se debe, según lo manifiesta Miguel Ángel Porrúa, a tres elementos: el apoyo político al más alto nivel, la calificación en el recurso humano y el tercer factor consecuente de los otros dos es la disponibilidad en recursos financieros

Acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el Perú:

Desde el año 2002, el INEI incorporó en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) estadísticas e indicadores de TIC publicando su primer Informe Técnico el año 2005. En el 2007 con el objetivo de contar con estadísticas comparables con la región, se incorporaron preguntas sobre el uso de Internet a proposición del Observatorio de la Sociedad de la Información (OSILAC) - CEPAL. Según el Informe del INEI sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación en el trimestre octubre-noviembre-diciembre de 2012, el 79,8 % de los hogares del país cuenta con telefonía móvil (celular); el 33,4 % tiene acceso a la televisión por cable; el 29,4 % dispone de teléfono fijo; el 30,5 % cuenta con computadora; y el 22,4 % tiene Internet en sus hogares. La tendencia en la población respecto al acceso a las TIC sin contar telefonía fija se ha incrementado paulatinamente, siendo el de mayor crecimiento pues el acceso a la telefonía móvil. Asimismo, se mantienen las diferencias por

ámbito geográfico, el acceso a las TIC es mayor en Lima Metropolitana respecto al resto urbano y al área rural.

Acceso a Internet: Los avances logrados en este aspecto son muy significativos. El 39,4 % de la población de seis a más años de edad hace uso de Internet. Sin embargo, se muestran desigualdades por género; mientras que el 42,8 % de la población masculina hace uso de Internet, en la población femenina el porcentaje se reduce a 36,0 %. De igual modo, el informe revela que son los jóvenes entre 19 y 24 años los principales usuarios de Internet, y son los que cuentan con un mejor nivel educativo. Así, el 85,2 % de la población con nivel de educación superior universitaria es usuaria de este servicio; en cambio, solo un 16,7 % de la población con educación primaria o menor nivel accede a este servicio. En cuanto a lugar de acceso, predomina un 45,7 % que lo hace a través de cabinas públicas, seguido del 44,1 % en el hogar y el 15,6 % en el trabajo. Los altos niveles de acceso por medio de las cabinas públicas es una característica propia de la población peruana, pero actualmente esta tendencia está cambiando.

Datos del Perú en Gobierno Electrónico: Según el último informe de Gobierno Electrónico 2012 realizado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA, por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas, el líder de la subregión sudamericana es Chile con un índice de 0,6769, seguido de Colombia con 0,6572. El Perú obtuvo 0,5230; mejor que el promedio mundial de 0,4882, aunque debajo del promedio subregional de 0,5507. En cuanto a la realidad sudamericana, el informe manifiesta que: En forma conjunta, la subregión mejoró su desarrollo del Gobierno Electrónico en 13 %; de los 12 países que integran esta subregión todos descendieron en las clasificaciones mundiales, excepto Brasil (0,6167) y Surinam (0,4344), lo que

indica que los países de la región, y de todo el mundo, están invirtiendo más en servicios y expandiéndolos con más rapidez que los países de esta subregión.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Gestión o administración de recursos humanos

De acuerdo con Gary y Varela (2011):

La gestión o administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente: Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado); Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto; Seleccionar a los candidatos para cada puesto; Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores; Evaluar el desempeño; Administrar los sueldos y los salarios (remunerar); Proporcionar incentivos y prestaciones; Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar); Capacitar y desarrollar a los empleados actuales; Fomentar el compromiso de los colaboradores y lo que un gerente debería saber acerca de: La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa; La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo; Las quejas y las relaciones laborales

¿Por qué la administración de RH es importante para todos los gerentes?. ¿Por qué estos conceptos y técnicas son trascendentes? Quizá la respuesta más sencilla sea mencionar algunos de los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador. Por ejemplo, usted no desea: Que sus empleados no se

desempeñen a su mayor capacidad; Contratar a la persona equivocada para el puesto; Experimentar una alta rotación de personal; Encontrar empleados que no den lo mejor de sí; Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio; Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral; Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento; Cometer cualquier práctica laboral injusta

Por otro lado, muchos administradores —desde presidentes, generales del ejército y gobernadores, hasta supervisores— han logrado éxito incluso con planes, organizaciones o controles deficientes. Triunfaron porque tuvieron la habilidad para contratar a los individuos adecuados para los puestos correctos, y porque supieron motivar, evaluar y desarrollar a esas personas. A medida que lea este libro, recuerde que la meta principal de la administración es obtener buenos resultados y que, como gerente, tendrá que alcanzarlos a través de su personal. Se trata de una situación que no ha cambiado desde los albores de la administración.

El presidente de una empresa lo resumió de la siguiente manera: Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que esto ya no es así. Pienso que la fuerza laboral y la falta de capacidad de una empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral eficaz es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. En cambio, sí sé del caso de industrias cuyo crecimiento se ha entorpecido o detenido, en parte, porque fueron incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro.

Aspectos del personal de línea y del personal de staff en la ARH:

En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, ya que participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, la mayoría de las empresas también cuentan con departamentos específicos de recursos humanos con sus propios gerentes. ¿De qué manera las responsabilidades de este gerente y de su personal se relacionan con las responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea? Respondamos esta pregunta a partir de una breve definición de la autoridad de línea en comparación con la autoridad de staff.

Autoridad de línea versus autoridad de staff:

La autoridad es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distingue a la autoridad de línea y a la autoridad de staff. Los gerentes de línea están autorizados a dar órdenes; en tanto que los gerentes de staff están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas. En su uso popular, los gerentes asocian a los gerentes de línea con funciones vitales (como la producción o las ventas) que la empresa requiere para existir. Los gerentes de staff dirigen departamentos que brindan apoyo o asesoría, tales como compras, administración de recursos humanos y control de calidad. Esta diferencia tiene sentido siempre y cuando el departamento de “staff” conceda, de hecho, asesoría. No obstante, estrictamente hablando, no es el nombre del departamento del que está a cargo un gerente lo que determina si su cargo es de línea o de staff, sino la naturaleza de la autoridad del gerente. El gerente de línea puede emitir órdenes; y el gerente de personal, asesorar. Los gerentes de recursos humanos son gerentes de staff, pues ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como

reclutamiento, contratación y remuneración. Sin embargo, los gerentes de línea también tienen obligaciones de recursos humanos.

Organización de las responsabilidades del departamento de recursos humanos:

El departamento de recursos humanos brinda esta ayuda especializada. El organigrama muestra los puestos de administración de recursos humanos que se pueden encontrar en una empresa grande, como un gerente de remuneración y prestaciones, un supervisor de personal y reclutamiento, un especialista en capacitación y un ejecutivo de relaciones con los empleados. Algunas de sus responsabilidades laborales son:

Reclutadores: Mantienen contacto con la comunidad y a veces viajan constantemente para buscar aspirantes calificados para los puestos.

Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE): Investigan y resuelven quejas relacionadas con la IOE, examinan las prácticas de la organización en busca de posibles transgresiones, a la vez que recopilan y presentan informes de IOE.

Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto, con la finalidad de elaborar su descripción.

Gerentes de remuneración: Desarrollan planes de pago y manejan el programa de prestaciones de los trabajadores.

Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.

Especialistas en relaciones laborales: Asesoran a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre el sindicato y la empresa.

La nueva organización de recursos humanos:

Los empleadores comienzan a reorganizar las funciones de administración de recursos humanos de formas más innovadoras. Por ejemplo, Randy Mac Donald, vicepresidente de recursos humanos de IBM, afirma que el organigrama típico de administración de recursos humanos separa de manera indebida las funciones de RH en “silos” como reclutamiento, capacitación y relaciones con los trabajadores. Usando el método de silos no se cuenta con un equipo de especialistas de recursos humanos enfocado en grupos específicos de trabajadores, o bien, en las necesidades de empleados individuales.

El papel cambiante de la administración de recursos humanos:

La nueva organización de recursos humanos de IBM refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores del siglo XX, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores.

Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más “protector” para RH.

Para Chiavenato (2011):

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH).

El carácter situacional de la ARH:

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos.

La ARH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente,

la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de la ARH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexible, adaptable y sujeto a un desarrollo dinámico. Un esquema de ARH exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización, pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y la ARH debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes. Por otro lado, la ARH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aun cuando se encuentren situados en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos que tiene autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja de que proporciona unidad en el funcionamiento y uniformidad en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos. A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia: además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior son decisiones tomadas a distancia y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad reportan directamente al responsable de la fábrica o de la unidad, y reciben asesoría o consultoría de la dirección de recursos humanos, que planea, organiza, controla y asesora a los departamentos de recursos humanos, los cuales reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta circunstancia tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación a la solución de los problemas locales, así como recibir la asesoría técnica y los planes proyectados en la matriz, los cuales son ajustados a las necesidades de cada fábrica o unidad. Sin embargo, tiene la desventaja de la heterogeneidad y la variedad de criterios, en la medida en que se adaptan a las necesidades locales

La ARH como responsabilidad de línea y función de staff: La responsabilidad básica de la ARH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

ARH como proceso:

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Aspecto legal de las remuneraciones de los recursos humanos:

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (06 de marzo de 1984):

De acuerdo con el D.L. N° 276; la Carrera Administrativa “es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

Para los efectos de la Carrera Administrativa y el Sistema Único de Remuneraciones, la Administración Pública constituye una sola Institución. Los servidores trasladados de una entidad a otra conservarán el nivel de carrera alcanzado. Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive

en las Empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta. Es incompatible asimismo la percepción simultánea de remuneraciones y pensión por servicios prestados al Estado. La única excepción a ambos principios está constituida por la función educativa en la cual es compatible la percepción de pensión y remuneración excepcional.

La remuneración de los funcionarios y servidores públicos estará constituida por el haber básico, las bonificaciones y los beneficios. El haber básico se fija, para los funcionarios, de acuerdo a cada cargo, y para los servidores, de acuerdo a cada nivel de carrera. En uno y otro caso, el haber básico es el mismo para cada cargo y para cada nivel, según corresponda. Las bonificaciones son: la personal, que corresponde a la antigüedad en el servicio computadas por quinquenios; la familiar, que corresponde a las cargas familiares; y la diferencial, que no podrá ser superior al porcentaje que con carácter único y uniforme para todo el Sector Público se regulará anualmente. Los beneficios son los establecidos por las Leyes y el Reglamento, y son uniforme para toda la Administración Pública.

De acuerdo con el D.L. N° 276; las Entidades Públicas están prohibidas de negociar con sus servidores, directamente o a través de sus organizaciones sindicales, condiciones de trabajo o beneficios que impliquen incrementos remunerativos o que modifiquen el Sistema Único de Remuneraciones que se establece por la Ley, en armonía con lo que dispone la Constitución Política del Perú. Es nula toda estipulación en contrario. Ningún sistema de remuneraciones de servidores públicos podrá establecerse sobre la base de utilizar como patrón de reajuste el sueldo mínimo, la unidad de referencia u otro similar, debiendo todos regirse exclusivamente por el Sistema Único de Remuneraciones.

De acuerdo con el D.L. N° 276; el haber básico de los servidores públicos se regula anualmente en proporción a la Unidad Remunerativa Pública (URP) y como un porcentaje de la misma. El monto de la URP será fijado por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, y será actualizado periódicamente de acuerdo con la política del Gobierno y la disponibilidad presupuestal. El reajuste de la URP conlleva la actualización de los haberes básicos y de las bonificaciones referidas a ellos.

Los Niveles de Carrera Administrativa son catorce (14). Corresponden al nivel inferior un haber básico equivalente a una (1) URP. Anualmente se fijará la proporción correspondiente al nivel máximo calculado en un número entero de unidades remunerativas públicas. Los niveles intermedios se escalonan proporcionalmente entre ambos extremos.

De acuerdo con el D.L. N° 276; la remuneración de los servidores contratados será fijada en el respectivo contrato de acuerdo a la especialidad, funciones y tareas específicas que se le asignan, y no conlleva bonificaciones de ningún tipo, ni los beneficios que esta Ley establece. La remuneración de los funcionarios se fija por cargos específicos, escalonados en ocho (8) niveles. El nivel máximo corresponde al Presidente de la República. El reglamento fija los cargos correspondientes a cada nivel y la proporción existente entre estos y el nivel máximo. Ningún funcionario ni servidor público podrá percibir en total remuneraciones superior al Presidente de la República, salvo por la incidencia de la bonificación personal o por Servicio Exterior de la República.

De acuerdo con el D.L. N° 276; la bonificación personal se otorga a razón de 5% del haber básico por cada quinquenio, sin exceder de ocho quinquenios. La bonificación familiar es fijada anualmente por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; en relación con las cargas familiares. La bonificación corresponde a la madre, si ella y el padre prestan servicios al Estado. La bonificación diferencial tiene por objeto: a) Compensar a un servidor de carrera por el desempeño de un cargo que implique responsabilidad directiva; y, b) Compensar condiciones de trabajo excepcionales respecto del servicio común. Esta bonificación no es aplicable a funcionarios.

De acuerdo con el D.L. N° 276; son beneficios de los funcionarios y servidores públicos: a) Asignación por cumplir 25 ó 30 años de servicios: Se otorga por un monto equivalente a dos remuneraciones mensuales totales, al cumplir 25 años de servicios, y tres remuneraciones mensuales al cumplir 30 años de servicios. Se otorga por única vez en cada caso; b) Aguinaldos: Se otorgan en Fiestas Patrias y Navidad por el monto que se fije por Decreto Supremo cada año; c) Compensación por Tiempo de Servicios: Se otorga al personal nombrado al momento del cese por el importe del 50% de su remuneración principal para los servidores con menos de 20 años de servicios o de una remuneración principal para los servidores con 20 o más años de servicios por cada año completo o fracción mayor de 6 meses y hasta por un máximo de 30 años de servicios.

De acuerdo con el D.L. N° 276; en caso de cese y posterior reingreso, la cantidad pagada surte efecto cancelatorio del tiempo de servicios anterior para este beneficio". Los trabajos que realice un servidor público en exceso sobre su jornada ordinaria de

trabajo serán remunerados en forma proporcional a su haber básico. Ningún funcionario podrá percibir pagos por este concepto. Las dietas por participación y asistencia a directorios u órganos equivalentes de Empresas e Instituciones no tienen naturaleza remuneratoria. Su monto será fijado por Decreto Supremo”.

Régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS):

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (28 de junio del 2008). Decreto Legislativo N° 1057, Régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS); se tiene lo siguiente:

El régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS), tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública. El régimen especial de contratación administrativa de servicios es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

Según el Decreto Legislativo N° 1057; el contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. Son requisitos para la celebración del contrato administrativo de servicios: 1) Requerimiento realizado por la dependencia usuaria. 2) Existencia de disponibilidad presupuestaria, determinada por la oficina de

presupuesto de la entidad o quien haga sus veces. El contrato administrativo de servicios se celebra a plazo determinado y es renovable.

El contrato administrativo de servicios comprende únicamente lo siguiente: 1) Un máximo de cuarenta y ocho (48) horas de prestación de servicios a la semana. 2) Descanso de veinticuatro (24) horas continuas por semana. 3) Descanso de quince (15) días calendario continuos por año cumplido. 4) Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD. A estos efectos, la contribución tiene como base máxima el equivalente al 30% de la UIT vigente en el ejercicio por cada asegurado. 5) La afiliación a un régimen de pensiones es opcional para quienes ya vienen prestando servicios a favor del Estado y son contratados bajo el presente régimen; y, obligatoria para las personas que sean contratadas bajo este régimen a partir de su entrada en vigencia. A estos efectos, la persona debe elegir entre el Sistema Nacional de Pensiones o el Sistema Privado de Pensiones.

Ley de productividad y competitividad laboral (LPCL):

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (21 de marzo de 1997). D.S. N° 003-97-TR- TUO del D. Leg. N° 728:

En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado. El contrato individual de trabajo puede celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. El primero podrá celebrarse en forma verbal o escrita y el segundo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece. También puede celebrarse por escrito contratos en régimen de tiempo parcial sin limitación alguna.

Los servicios para ser de naturaleza laboral, deben ser prestados en forma personal y directa solo por el trabajador como persona natural. No invalida esta condición que el

trabajador pueda ser ayudado por familiares directos que dependan de él, siempre que ello sea usual dada la naturaleza de las labores.

Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición. Las sumas de dinero que se entreguen al trabajador directamente en calidad de alimentación principal, como desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena, tienen naturaleza remunerativa. No constituye remuneración computable para efecto de cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza laboral el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto.

2.4. Misión Institucional

Para Fred (2013); un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión:

Es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una declaración de la misión para la empresa.

Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes.

Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así, el

proceso de elaboración de una declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. Otras empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final. Algunas empresas producen incluso una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró.

Un artículo de Campbell y Yeung destaca que el proceso de elaborar una declaración de la misión debe crear un “vínculo emocional” y un “sentido de misión” entre la empresa y sus empleados. El compromiso con la estrategia de una empresa y el acuerdo intelectual sobre las estrategias que se seguirán no se traducen necesariamente en un vínculo emocional; por lo tanto, las estrategias que se han formulado podrían no implantarse. Estos investigadores afirman que un vínculo emocional se establece cuando un individuo se identifica personalmente con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión. Campbell y Yeung hacen también una diferencia entre los términos visión y misión, al declarar que la visión es “la condición posible y deseable de una empresa en el futuro”, que incluye metas

específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.

Según Koontz & O'Donnell (2012); la misión institucional:

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; Business Week informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O'Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero. El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa.

En la práctica real existen grandes variaciones en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión. King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la

empresa. 5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa. 6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar. Reuben Mark, antiguo director general de Colgate, considera que, en las misiones, un claro sentido internacional es cada vez más necesario. Los conceptos de Mark sobre la visión son los siguientes: Cuando se trata de dirigir a todos hacia la bandera corporativa, es esencial impulsar la visión a nivel mundial más que tratar de comunicar distintos mensajes en diferentes culturas. El truco consiste en mantener una visión sencilla pero elevada: “fabricamos las computadoras más veloces del mundo” o “servicio telefónico para todos”.

Nunca tendrá que cargar las ametralladoras sólo con objetivos financieros, sino debe ser algo que haga sentir a la gente mejor, sentirse parte de algo. Una solución a puntos de vista divergentes: La elaboración de una declaración de la misión es importante porque puntos de vista divergentes entre los gerentes se revelan y resuelven a través del proceso. La pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” podría crear controversia, pues su planteamiento revela a menudo las diferencias entre los estrategas de la empresa. Los individuos que han trabajado juntos durante mucho tiempo y creen que se conocen unos a otros podrían darse cuenta que tienen profundos desacuerdos; por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto a la importancia relativa de la enseñanza, la investigación y el servicio se expresan con frecuencia durante el proceso de elaboración de la declaración de la misión.

La negociación, el compromiso y el acuerdo eventual sobre problemas importantes son necesarios antes de que las personas se concentren en actividades de formulación de la estrategia más específicas: “¿Cuál es nuestra misión?” Es una decisión genuina y ésta

se debe basar en puntos de vista divergentes para tener la oportunidad de ser una decisión correcta y eficaz.

Según Robbins & Coulter (2011); lograr la misión institucional:

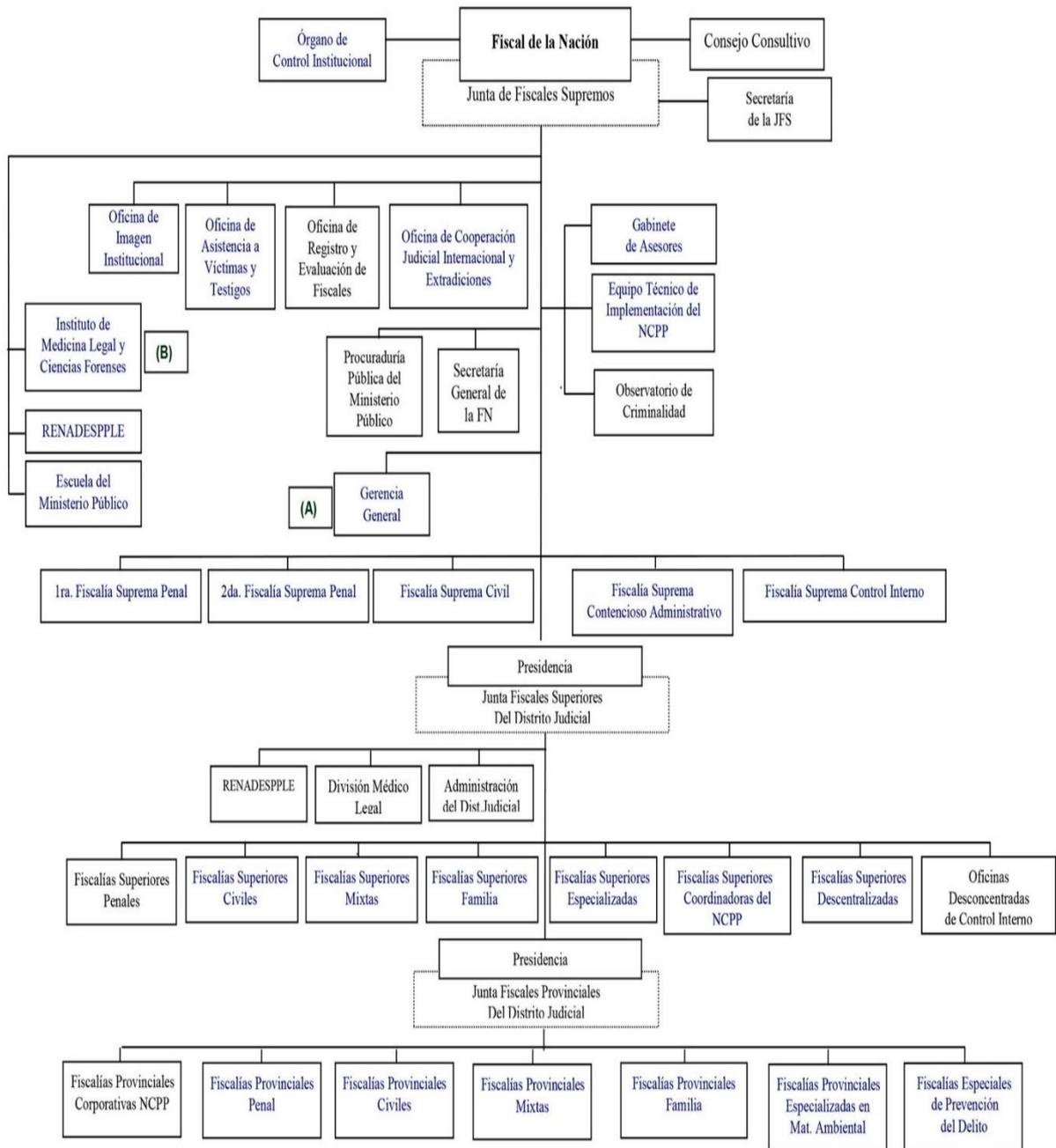
La elaboración de la misión de la empresa es siempre una opción entre diferentes alternativas que se basan en diversos supuestos respecto a la realidad de la empresa y su ambiente; es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento.

La decisión de la misión es demasiado importante para que se decida por aclamación popular. La elaboración de la misión de la empresa es un paso importante hacia la eficacia de la gerencia. Los desacuerdos ocultos o mal entendidos sobre la definición de la misión de la empresa subyacen a muchos de los problemas de personalidad, de comunicación y de fricciones que tienden a dividir a un grupo de gerentes de alto nivel. El establecimiento de una misión nunca debe basarse sólo en la persuasión, no debe realizarse con rapidez ni de manera indiferente.

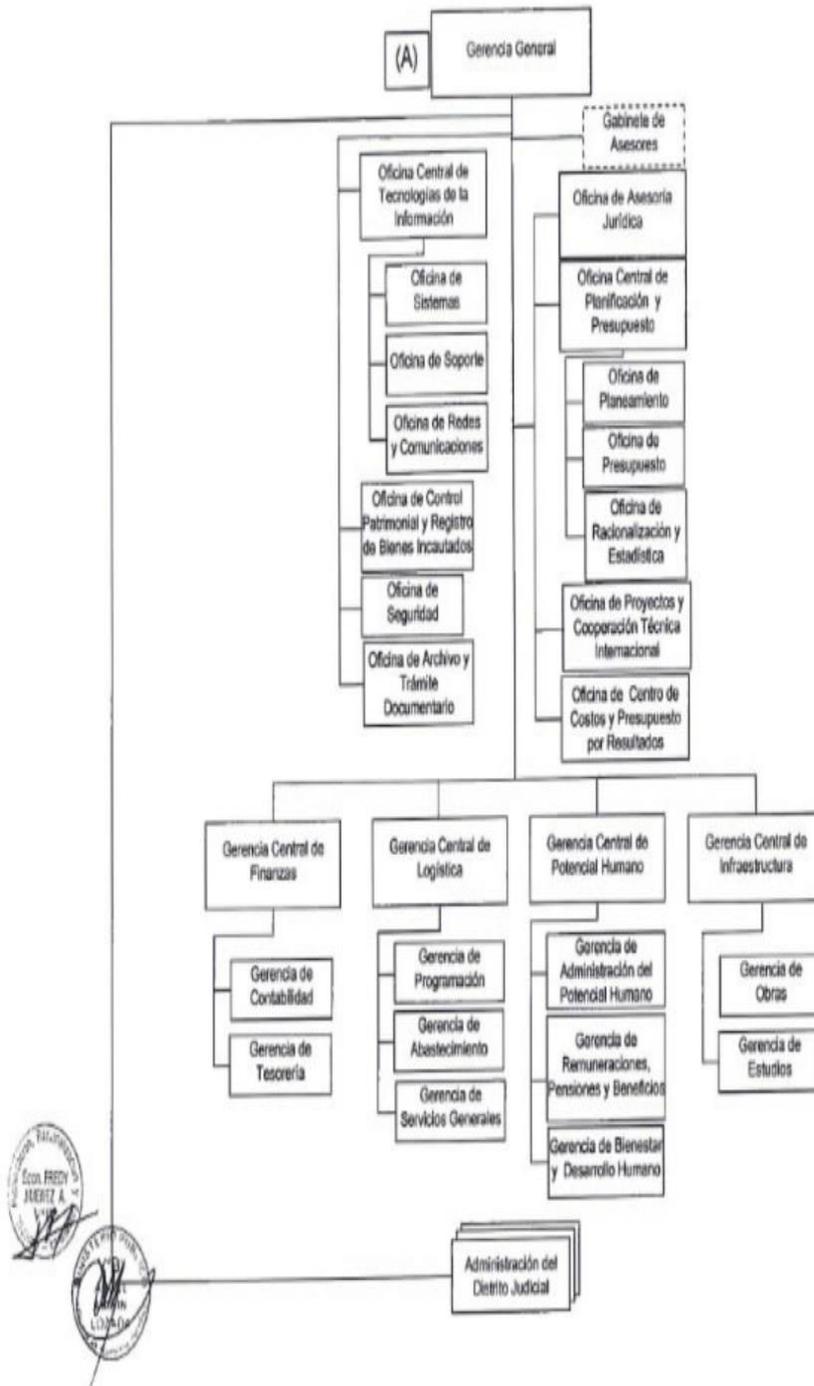
2.5. Ministerio Público

Según el Ministerio Público (12 de octubre del 2018). Información institucional; se tiene lo siguiente:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MINISTERIO PÚBLICO



Fuente: Ministerio Público.



Fuente: Ministerio Público.

Gerencia de recursos humanos:

Según el Ministerio Público (12 de octubre del 2018). Información institucional; se tiene lo siguiente:

La Gerencia de Recursos Humanos del Ministerio Público es la unidad orgánica encargada de que el Ministerio Público cuente con los recursos humanos necesarios y adecuados para el cumplimiento de sus funciones; depende de la Gerencia de Administración y tiene asignada las siguientes funciones:

- 1) Aplicar las políticas y normas de carácter interno y específico de administración y desarrollo de personal y proponer su implementación, actualización e innovación
- 2) Gestionar, programar y registrar el pago de las remuneraciones, pensiones, beneficios, bonificaciones e incentivos.
- 3) Proponer la actualización de normas de administración y desarrollo de personal.
- 4) Proponer al órgano de Dirección General los desplazamientos del personal entre unidades orgánicas y/o puestos de trabajo, en el marco de la normatividad vigente.
- 5) Implementar oportunamente el Cuadro para Asignación de Personal de la entidad para dotarlo de los recursos humanos necesarios.
- 6) Formular el Presupuesto Analítico de Personal y sus modificaciones
- 7) Identificar y satisfacer las necesidades de recursos humanos de la entidad que deben asignarse a los cargos o puesto de trabajo establecidos en el Cuadro para Asignación de personal para desarrollar los procesos y sistemas organizacionales.
- 8) Establecer y ejecutar el planeamiento, programación, reclutamiento, selección y contratación, registro asignación e inducción del personal para cubrir los puestos de trabajo o cargos con financiamiento presupuestal.
- 9) Establecer los procesos de supervisión del control de asistencia y permanencia de todo el personal de la Fiscalía.

- 10) Programar y ejecutar el control, desarrollo y capacitación del personal del Instituto para que desempeñen las capacidades y habilidades requeridas para el logro de los objetivos funcionales.
- 11) Sistematizar y mantener actualizado el registro de información de los recursos humanos de la Fiscalía para la toma de decisiones en el ámbito de su competencia.
- 12) Desarrollar la cultura organizacional y asistir técnicamente al órgano de Dirección General para lograr el compromiso del personal con la visión y misión institucional.
- 13) Mantener un clima laboral adecuado para el cumplimiento de los fines de la Fiscalía.
- 14) Establecer en el ámbito de su competencia las funciones del control interno previo, simultáneo y posterior.

III: Método

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es aplicada; por cuanto se propone tener en cuenta la gestión de recursos humanos, como capital humano e inversión pública institucional, en el logro de la misión del Ministerio Público.

3.1.1. Nivel de Investigación

La investigación describe sus variables y luego una variable explica a la otra.

3.1.2. Métodos de la investigación

Los métodos utilizados han permitido tratar los temas de lo general a lo particular en algunos casos, en otros de lo particular a lo general, también presentar los datos históricos y los datos estadísticos correspondiente.

3.1.3. Diseño de la Investigación

El diseño no experimental que se ha aplicado se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Fueron 135 personas las componentes de la población de la investigación considerando solamente a aquellas relacionadas directamente con la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

3.2.2. Muestra

Fueron 100 personas relacionadas con la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público, las que han compuesto la muestra del trabajo de investigación.

3.3. Operacionalización de Variables

3.3.1. VARIABLES Y DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES
VARIABLE INDEPENDIENTE X.GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	X.1. Políticas de recursos humanos
	X.2. Estrategias de recursos humanos
	X.3. Remuneraciones de los recursos humanos
	X.4. Productividad de los recursos humanos
	X.5. Auditoría de desempeño de los recursos humanos
VARIABLE DEPENDIENTE Y. MISIÓN INSTITUCIONAL	Y.1. Plan estratégico institucional
	Y.2. Metas institucionales
	Y.3. Objetivos institucionales
	Y.4. Visión institucional
	Y.5. Generación de valor en el servicio fiscal
DIMENSIÓN ESPACIAL:	
Z. MINISTERIO PÚBLICO	

Fuente: Diseño propio.

Tabla de la relación de variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	RELACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE X.GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	X.1. Políticas de recursos humanos	Grado de las políticas de recursos humanos	
	X.2. Estrategias de recursos humanos	Grado de las estrategias de recursos humanos	
	X.3. Remuneraciones de los recursos humanos	Grado de las remuneraciones de los recursos humanos	X- Y- Z
	X.4. Productividad de los recursos humanos	Grado de la productividad de los recursos humanos	X.1., Y, Z X.2. , Y., Z
	X5. Auditoría de desempeño de los recursos humanos	Grado de la auditoría de desempeño de los recursos humanos	X.3., Y., Z
VARIABLE DEPENDIENTE Y. MISIÓN INSTITUCIONL	Y.1. Plan estratégico institucional	Grado del plan estratégico institucional	X.4., Y., Z X.5., Y., Z
	Y.2. Metas institucionales	Grado de las metas institucionales	
	Y.3. Objetivos institucionales	Grado de los objetivos institucionales	
	Y.4. Visión institucional	Grado de la visión institucional	
	Y.5. Generación de valor en el servicio fiscal	Grado de la generación de valor en el servicio fiscal	
DIMENSIÓN ESPACIAL: Z. MINISTERIO PÚBLICO			

Fuente: Diseño propio.

3.3.2. Definición operacional de las variables

3.3.2.1. Definición Conceptual

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<p>GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>La gestión o administración de recursos humanos es el proceso especializado que incluye la planeación, organización, dirección y control de los directivos, funcionarios y trabajadores del Ministerio Público.</p>	<p>MISIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>La misión institucional se al quehacer del Ministerio Público; es decir la defensa de la legalidad y los intereses públicos tutelados por la ley; prevenir y perseguir el delito; defender a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta y efectiva administración de justicia.</p>

3.3.2.2. Definición operacional

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>La gestión de recursos humanos se operacionaliza mediante la formulación y aplicación de políticas de recursos humanos; dichas políticas se aplican con las estrategias; sobre las mismas tiene que remunerarse adecuadamente al personal para que facilita la mayor productividad posible; luego de cada cierto periodo debe aplicarse la auditoría de recursos humanos para saber cómo se encuentra la economía, eficiencia y efectividad de los recursos humanos.</p>	<p>MISIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>La misión institucional se operacionaliza con la formulación del Plan estratégico Institucional y se concreta mediante el logro de las metas, objetivos e incluso con la visión institucional; luego de lo cual se busca la generación de valor en el servicio fiscal.</p>

3.4. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios:** Estos documentos contuvieron las preguntas de carácter cerrado sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

El carácter cerrado fue por el poco tiempo que dispusieron los encuestados para responder sobre la investigación.

También contendrá un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

- 2) **Fichas bibliográficas:** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público

- 3) **Guías de análisis documental:** Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se ha considerado en la investigación sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

3.5. Procedimientos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas:** Se aplicaron al personal de la muestra para obtener respuestas en relación a la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

- 2) **Toma de información:** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas a la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.
- 3) **Análisis documental:** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

3.5.2. Técnicas de procesamiento de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación:** Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa de la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual:** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.
- 3) **Proceso computarizado con Excel:** Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS:** Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

3.6. Análisis De Datos

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de datos:

- 1) **Análisis documental:** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.
- 2) **Indagación:** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.
- 3) **Conciliación de datos:** Esta técnica permitió comparar los datos sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público de algunos autores para que sean tomados en cuenta.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** La información cuantitativa sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público fue tabulada en cuadros ordenados con cantidades y porcentajes para poder analizarlos e interpretarlos.
- 5) **Comprensión de gráficos:** Se utilizaron los gráficos para presentar información sobre la gestión de recursos públicos y la misión institucional del Ministerio Público.

3.7. Consideraciones Éticas

Según Valladares (2017):

Desde hace algunos años la ética empresarial ha cobrado especial atención en las empresas y el ámbito académico, sobre ella destacan diversos enfoques filosóficos como la Aretología, Utilitarismo y Deontología. Estos enfoques constituyeron la base de la ética empresarial que hoy conocemos y que está ligada a las acciones o toma de decisiones. En este trabajo se revisa la literatura tanto de la ética empresarial como de la toma de decisiones, enfocándose en la pequeña y microempresa y teniendo en cuenta que ellos aportan 40% al producto bruto interno del Perú. Se ha llevado a cabo una investigación con una muestra de 38 personas que toman las decisiones en las MYPES.

Los resultados muestran que los decisores creen aplicar un comportamiento ético en su toma de decisiones, sin embargo, se han hallado algunas contradicciones por los intereses netamente monetarios a los que están enfocados. Las conclusiones permiten tener una idea más clara de lo que sostienen los decisores de las MYPES respecto a la ética empresarial y las dimensiones idealistas y relativistas y las recomendaciones brindan algunas pautas para aplicar en las mismas.

Por un lado, se menciona que la ética empresarial trata principalmente de transitar de una ética individual, ubicada en el interior de la empresa, a una ética social; de la intrasubjetividad o ética de las personas hacia lo intersubjetividad de las organizaciones, en el cual los participantes de la comunidad están vinculados por compromisos mutuos, sentido de pertenencia y afecto. También implica la creación de vínculos recíprocos en la empresa para, de esta manera, crezcan valores tales como lealtad, responsabilidad cuidado, transparencia, entre otros. (Garcés, 2014).

Por otra parte, se menciona que la ética empresarial es el conjunto de normas que la organización constituye y comparte con sus trabajadores, con el propósito que tengan conocimiento de los valores que priman en la toma de decisiones. (Sullivan, 2009, citado en Alarcón et al, 2015).

También se define la ética empresarial como un conjunto de normas, valores y principios manifestados en la cultura de la empresa para poder sintonizarse con la sociedad y que permita la mejor adaptación a diversas realidades, respetando los derechos avalados por la sociedad y sus valores. (Suplemento, “Artículos y Empresa”, 2013 citado en Garcés, 2014).

La ética empresarial o ética de los negocios (business ethics) la cual es relevante cuando se busca la importancia de la ética aplicada a los negocios y también interesante, cuando como resultado de encontrar relativamente una incongruencia entre objeto de la ética, negocios y la búsqueda del bien común, dirigidos a la maximización de utilidades, de alguna forma son considerados como amoraless (Compte-Sponville, 2009, citado en Calvo, 2014). De esta manera, la ética en los negocios es comprendida como una apuesta en el ámbito empresarial en los siguientes aspectos: 1. Entendimiento de la estructura de la organización como una entidad moral (Cortina, 2003, citado en Calvo, 2014), esto postula que las acciones de las empresas también puede ser una manera de obtener el bien común. 2. La importancia de alinear los objetivos de la empresa con el bienestar de todas las partes involucradas que participan en la actividad de la misma. Esto se traduce en más que una mera rendición de cuentas para los accionistas, también se debe rendir cuentas social, económica y ambientalmente a todos los grupos de interés o stakeholders que son parte de las tomas de decisiones de la empresa. 3. La acción empresarial influye a todo su entorno, por lo cual no es un sujeto aislado ni amoral. Al contrario, al introducir la ética en la empresa

para que sea parte de su ser, esta se comienza a orientar a una probabilidad de sociedad más justa y equitativa.

Es una parte fundamental la toma de decisiones en la empresa ya que brinda los medios para los demás procesos del negocio y la gerencia en cuanto a su función de tomador de decisiones tiene la responsabilidad de respetar dicho proceso y de estar atento a las condiciones en la toma de decisiones.

IV. Resultados

4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación

ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

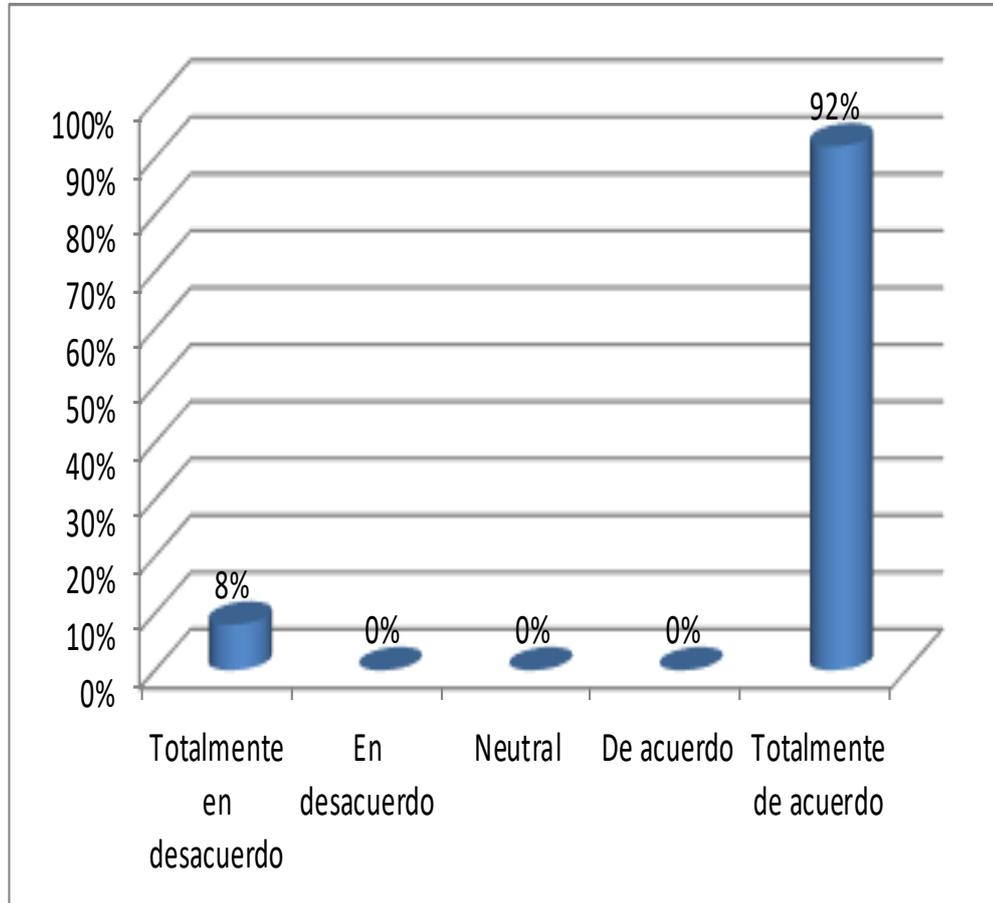


Figura 1. *La gestión de recursos humanos es el proceso plurifásico del capital humano.*

COMENTARIO:

El 92% de los encuestados acepta que la gestión de recursos humanos es el proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control del capital humano del Ministerio Público.

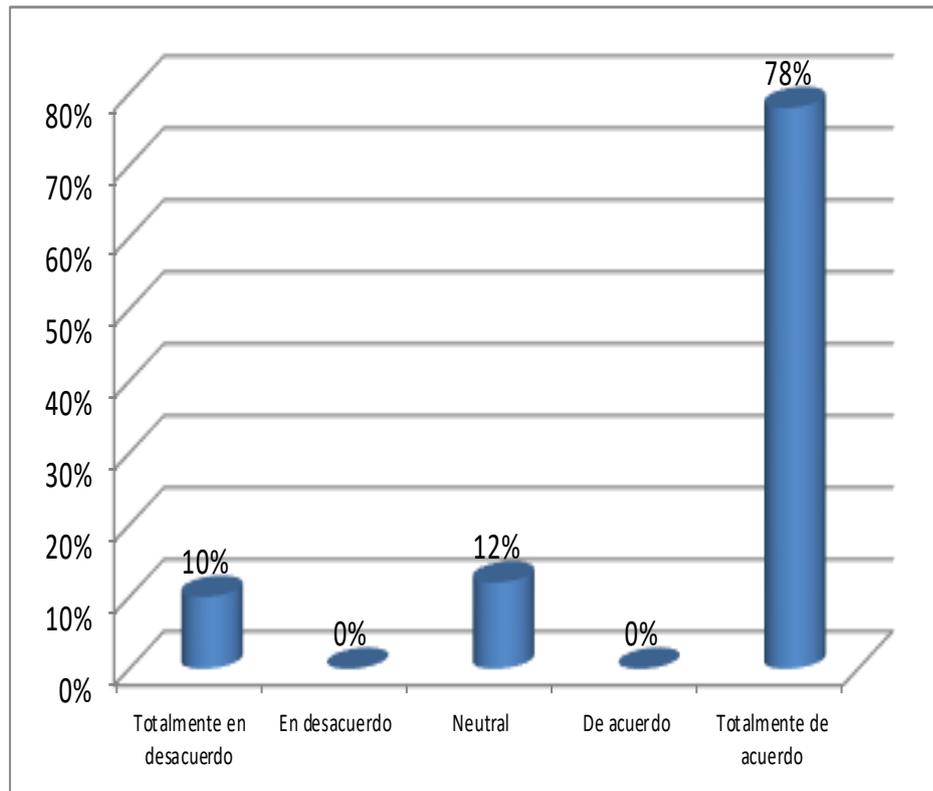
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 2. *Las políticas de recursos humanos comprenden los grandes lineamientos sobre los colaboradores.*

COMENTARIO:

El 78% de los encuestados acepta que las políticas de recursos humanos comprenden los grandes lineamientos sobre los colaboradores del Ministerio Público.

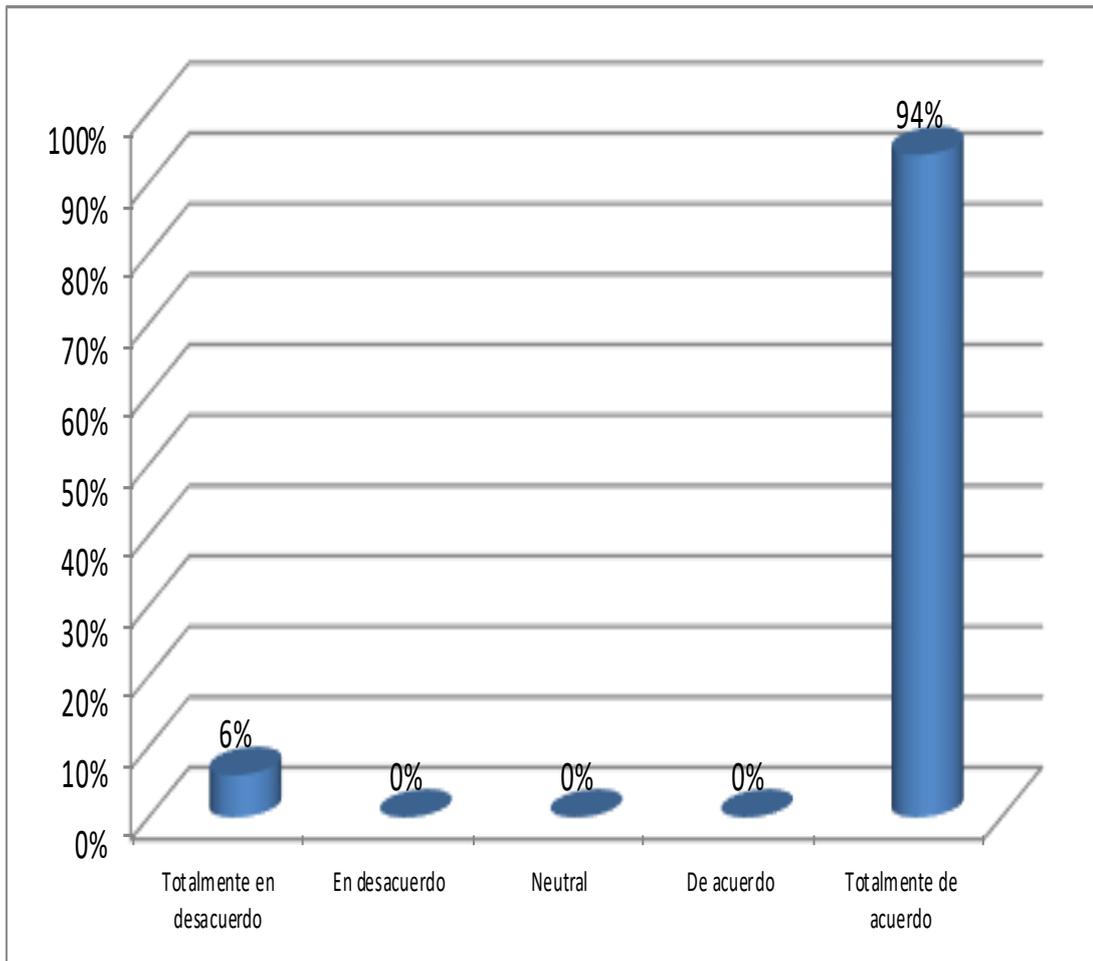
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 3. *Las políticas de recursos humanos son la base para del capital humano.*

COMENTARIO:

El 94% de los encuestados acepta que las políticas de recursos humanos son la base para las estrategias, tácticas y acciones en la gestión del capital humano del Ministerio Público.

ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

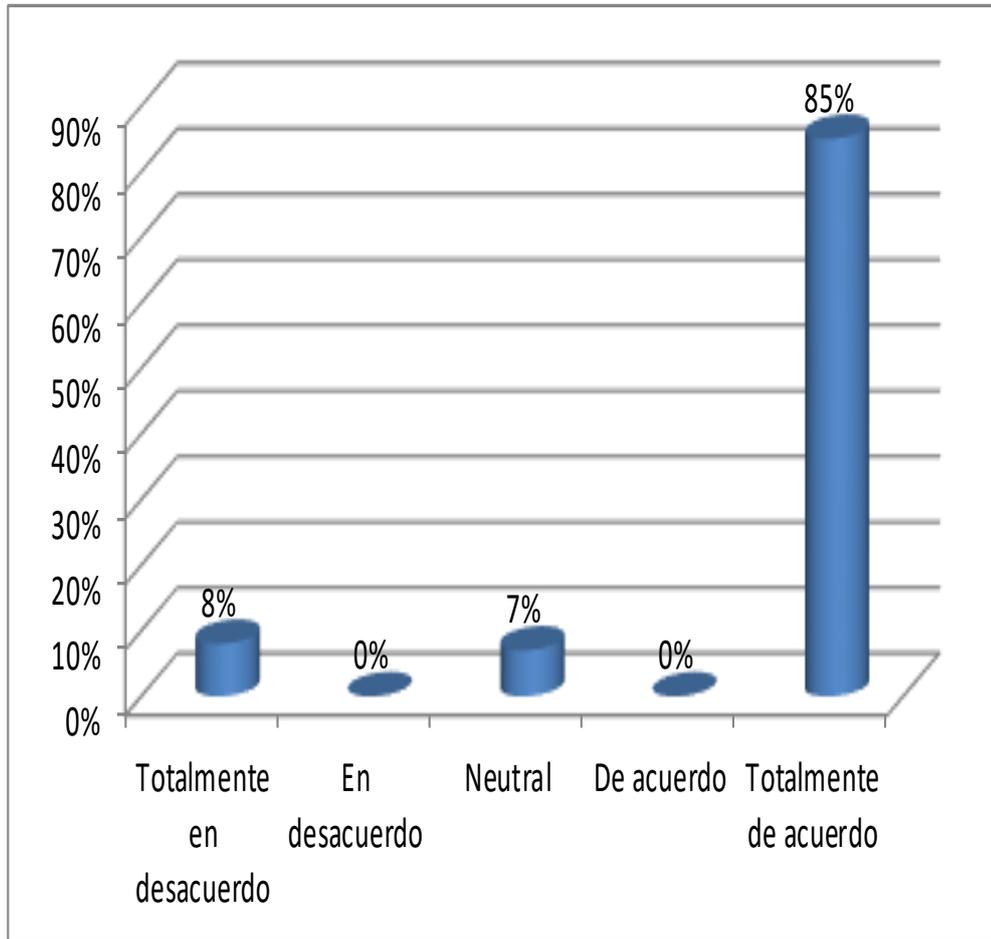


Figura 4. *Las estrategias de recursos humanos tienen como base los objetivos y políticas del capital humano.*

COMENTARIO:

El 85% de los encuestados acepta que las estrategias de recursos humanos tienen como base los objetivos y políticas del capital humano del Ministerio Público.

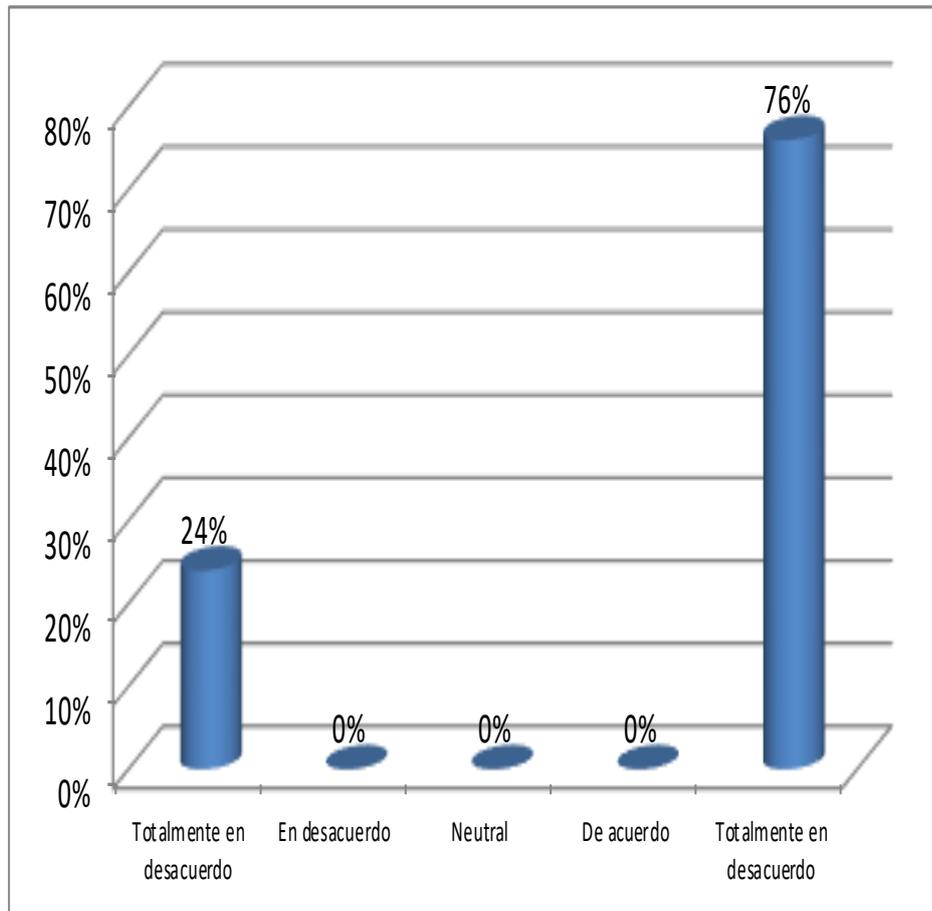
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 5. Las estrategias de recursos humanos se relacionan con la gestión del capital humano.

COMENTARIO:

El 76% de los encuestados acepta que las estrategias de recursos humanos se relacionan a la forma como se concreta la gestión del capital humano del Ministerio Público.

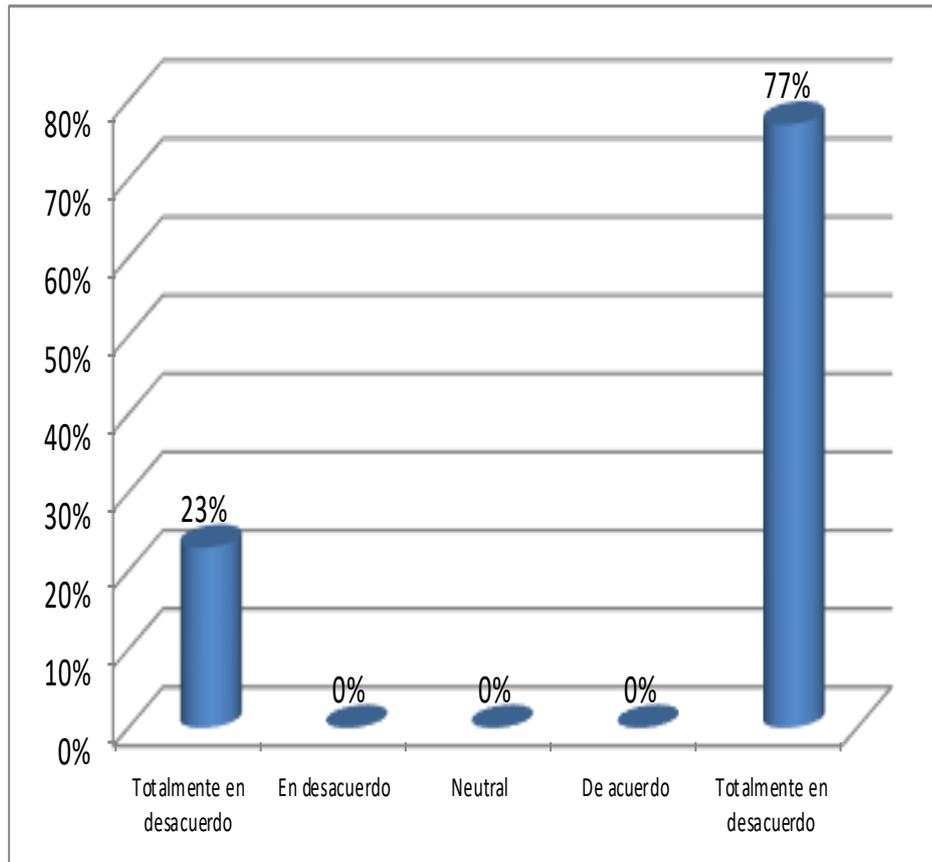
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 6. *Las remuneraciones constituyen la compensación a los recursos humanos.*

COMENTARIO:

El 77% de los encuestados acepta que las remuneraciones constituyen la compensación a los recursos humanos por el trabajo que realizan para el Ministerio Público.

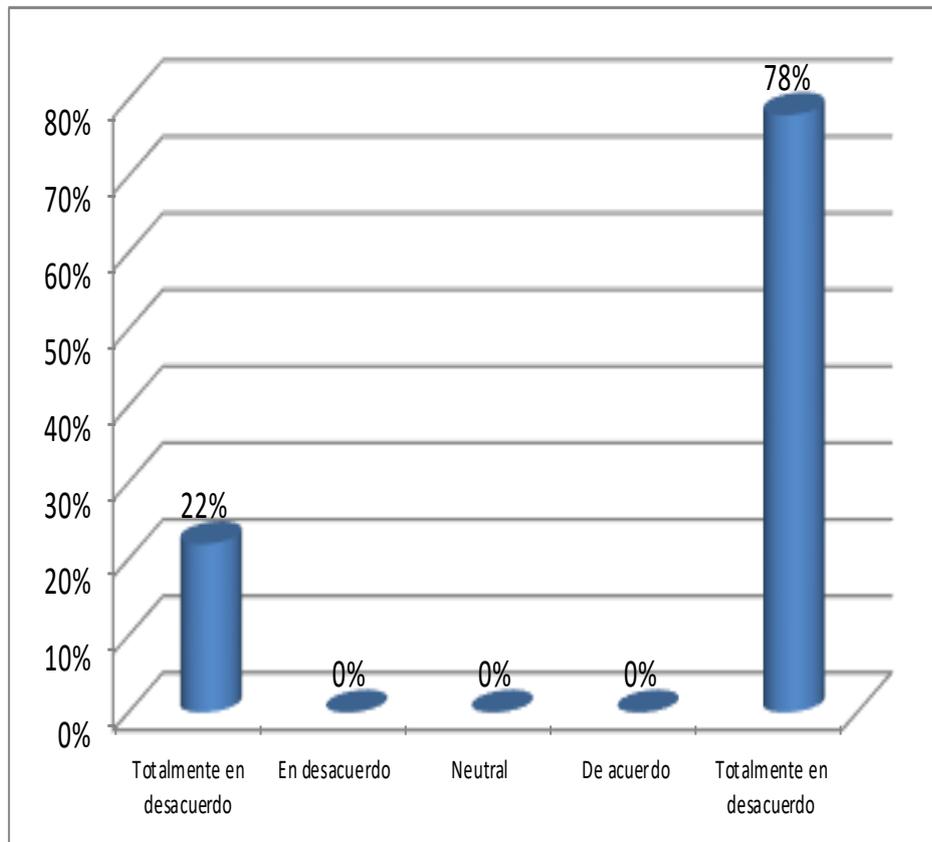
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 7. *Las remuneraciones de los recursos humanos deben ser proporcionales a la productividad.*

COMENTARIO:

El 78% de los encuestados acepta que las remuneraciones de los recursos humanos deben ser proporcionales a la productividad que facilitan al Ministerio Público.

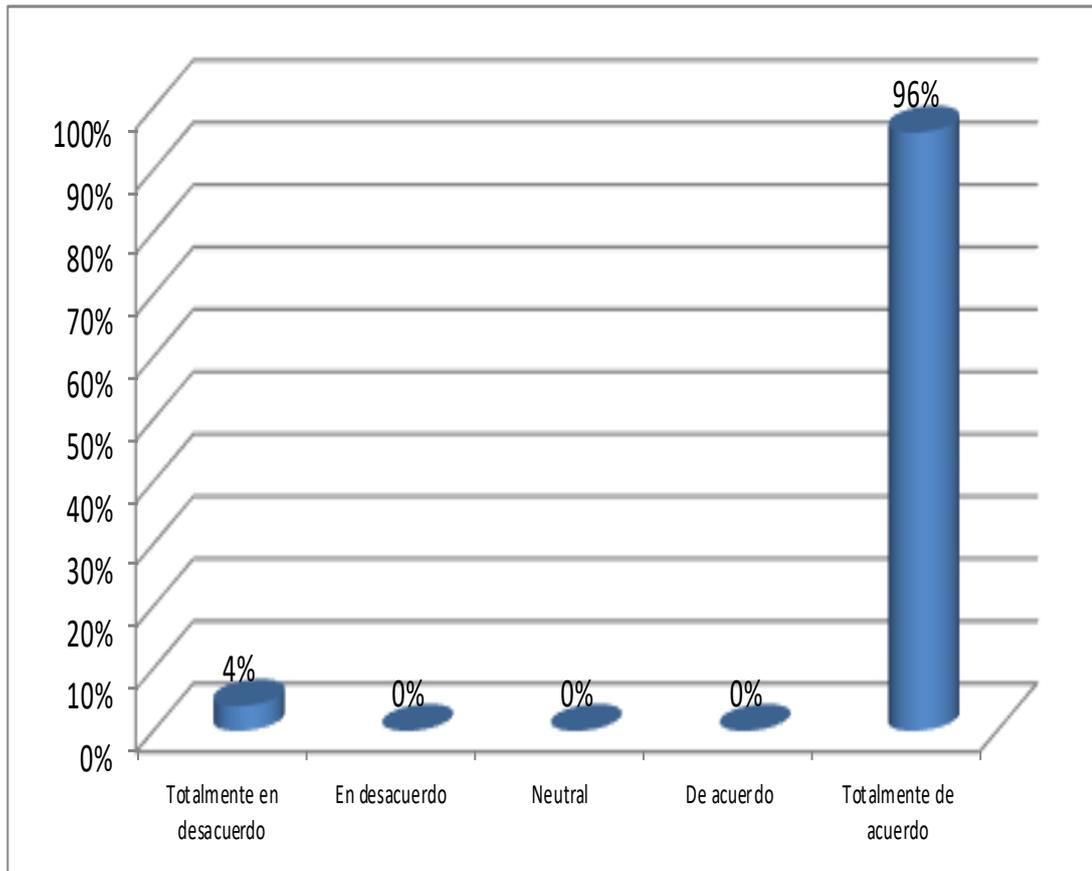
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 8. *La productividad es el mayor aprovechamiento de los recursos humanos en las actividades.*

COMENTARIO:

El 96% de los encuestados acepta que la productividad es el mayor aprovechamiento de los recursos humanos en las actividades del Ministerio Público.

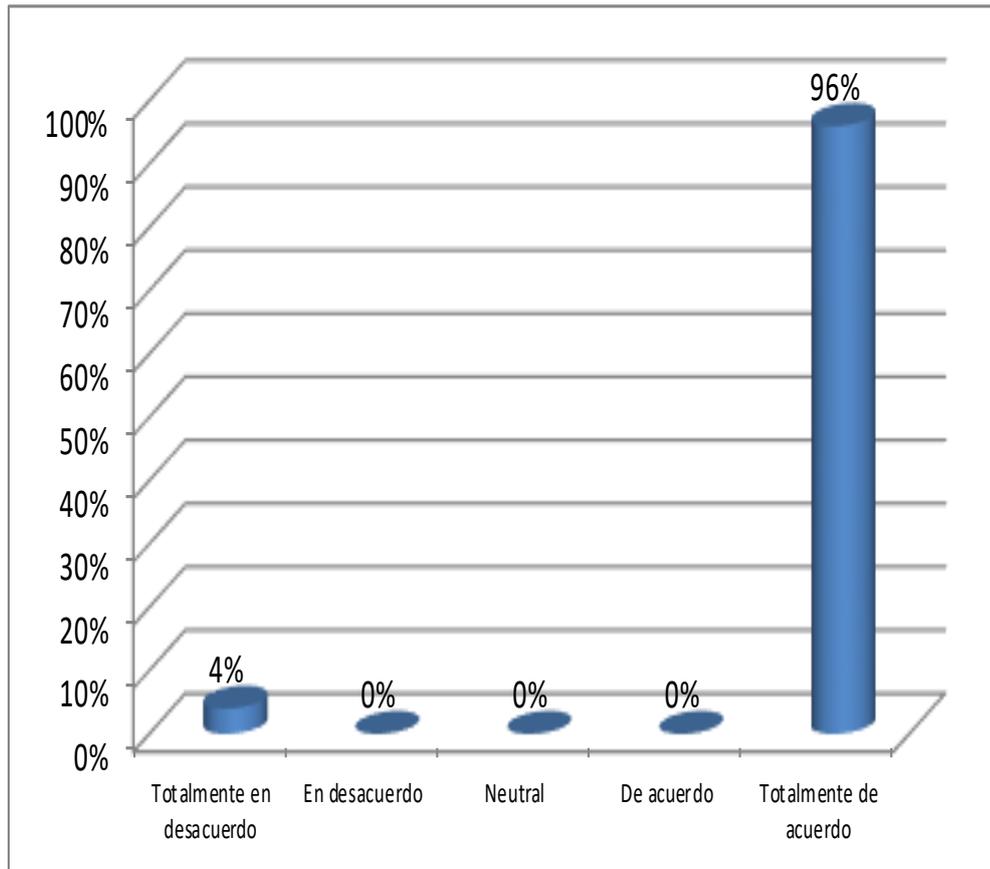
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 9. *La productividad es el resultado de la relación de los recursos y los servicios.*

COMENTARIO:

El 96% de los encuestados acepta que la productividad es el resultado de la relación de los recursos y los servicios que presta el Ministerio Público.

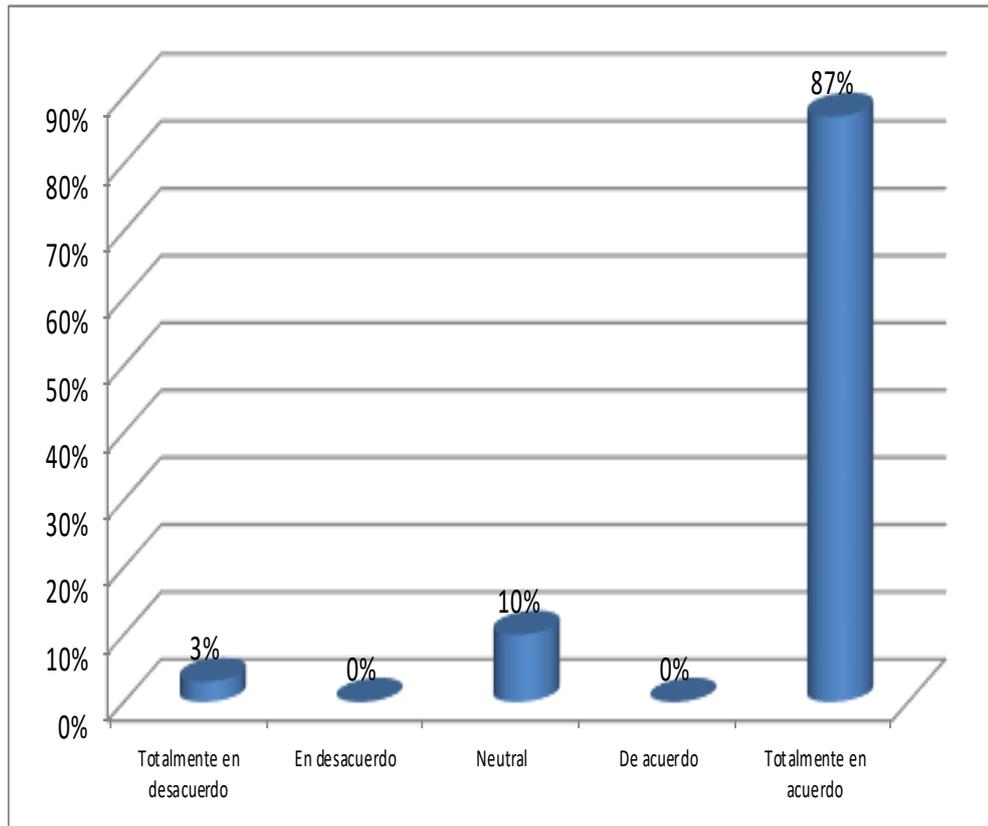
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 10. *La auditoría de desempeño es el examen a la economía, eficiencia y efectividad de los recursos humanos.*

COMENTARIO:

El 87% de los encuestados acepta que la auditoría de desempeño es el examen a la economía, eficiencia y efectividad de los recursos humanos del Ministerio Público.

ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

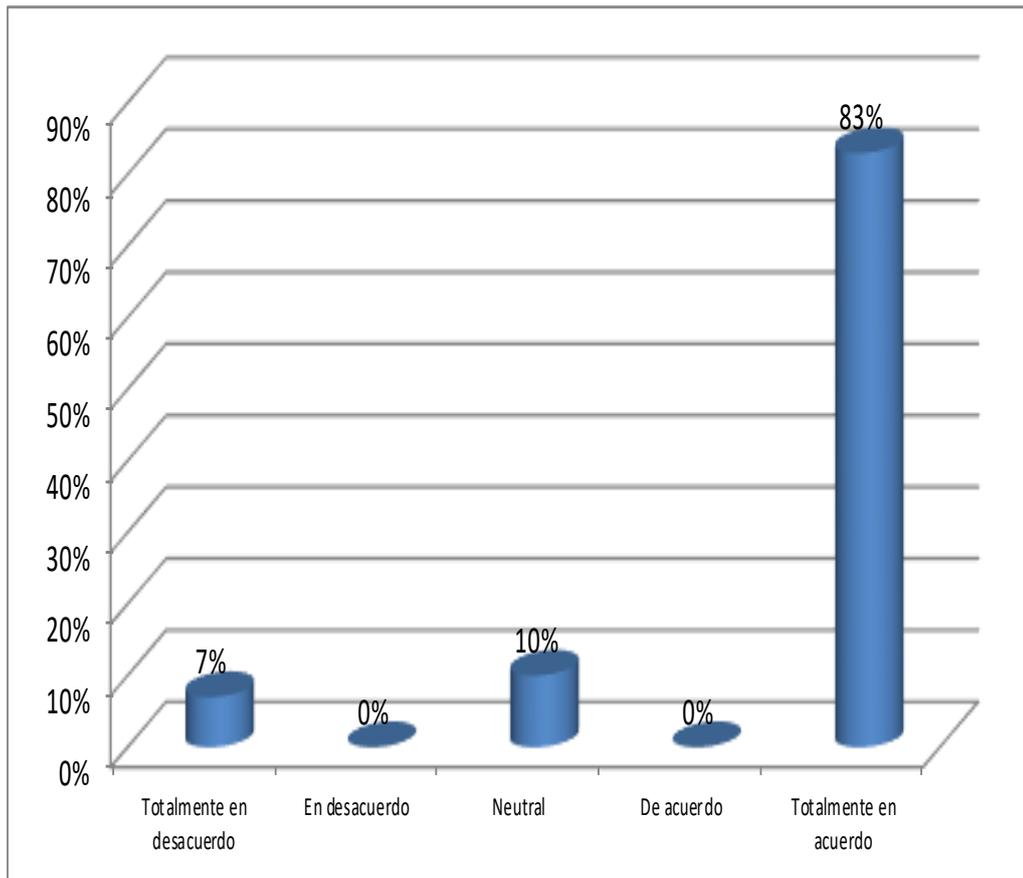


Figura 11. *La auditoría de desempeño facilita amplia información para la toma de decisiones.*

COMENTARIO:

El 83% de los encuestados acepta que la auditoría de desempeño facilita amplia información para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos como del Ministerio Público en general

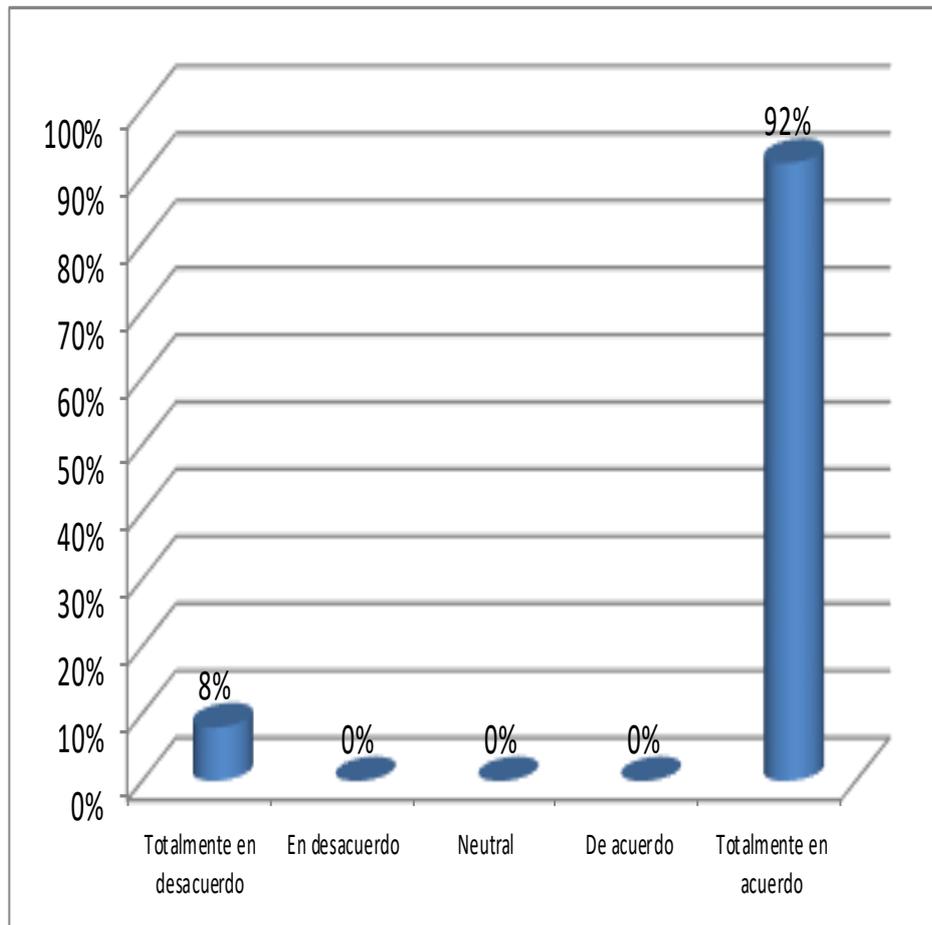
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 12. *La misión institucional es la razón de ser del Ministerio Público.*

COMENTARIO:

El 92% de los encuestados acepta que la misión institucional es la razón de ser del Ministerio Público.

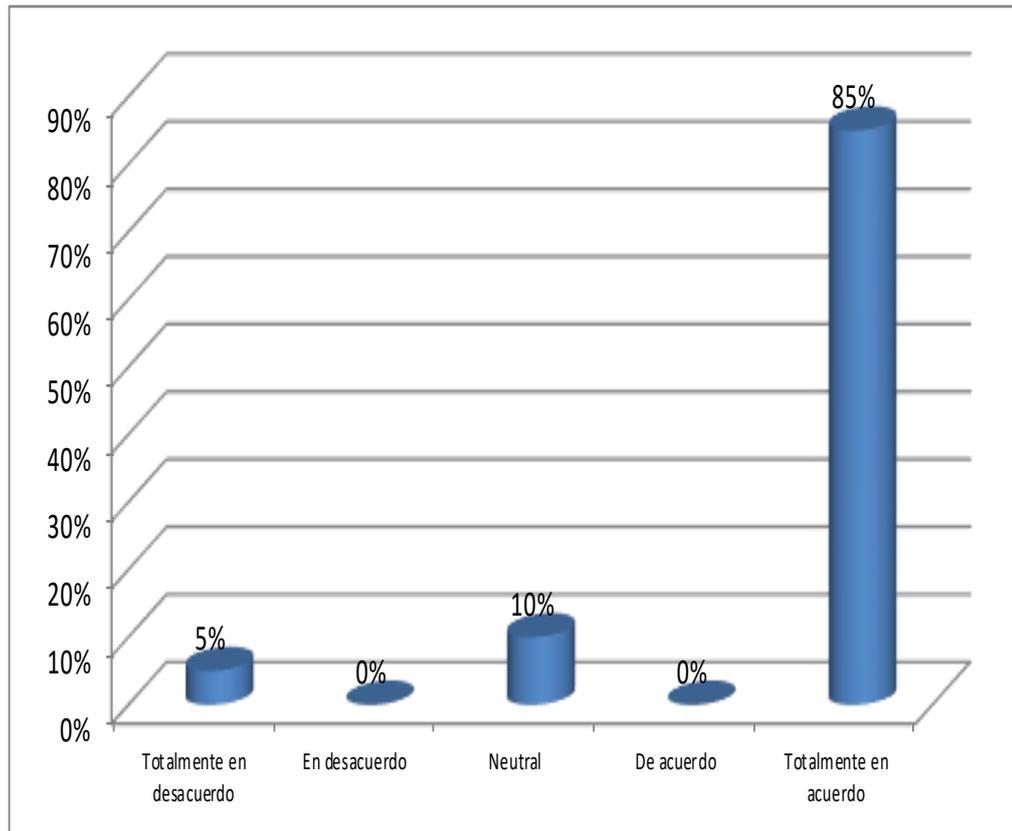
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 13. *El Plan Estratégico Institucional es un documento básico para gestionar el Ministerio Público.*

COMENTARIO:

El 85% de los encuestados acepta que el Plan Estratégico Institucional es un documento básico para gestionar el Ministerio Público.

ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

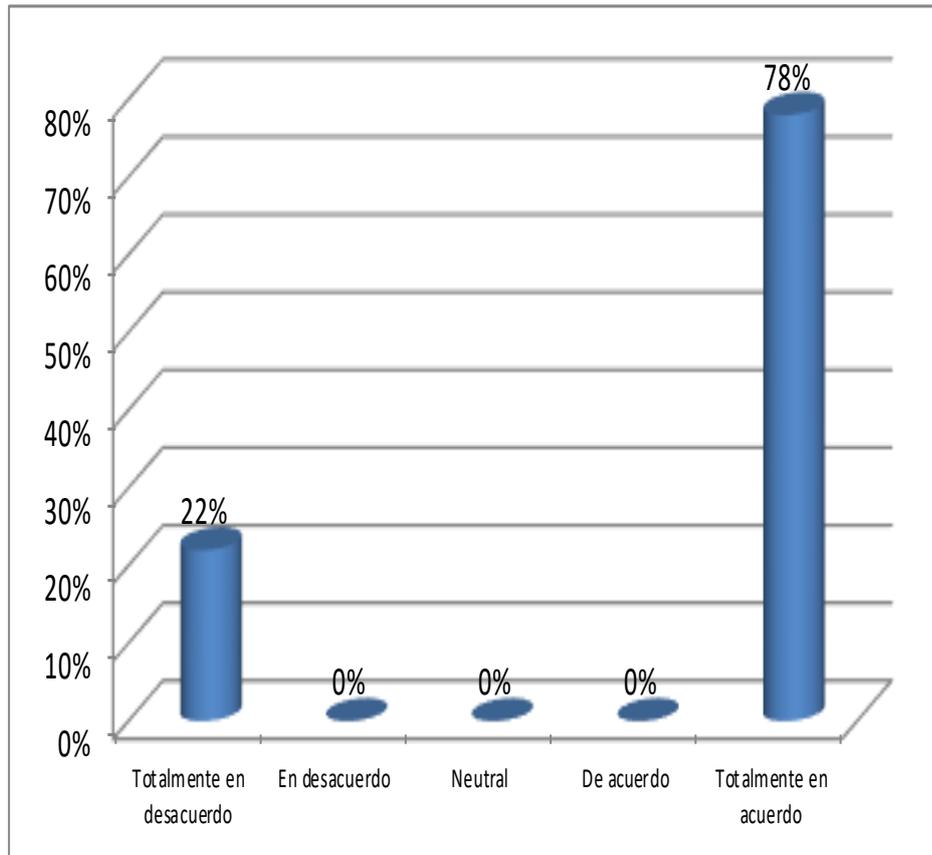


Figura 14. *La misión como la visión, los valores, objetivos y otros aspectos son elementos del PEI.*

COMENTARIO:

El 78% de los encuestados acepta que la misión como la visión, los valores, objetivos y otros aspectos son elementos del PEI del Ministerio Público.

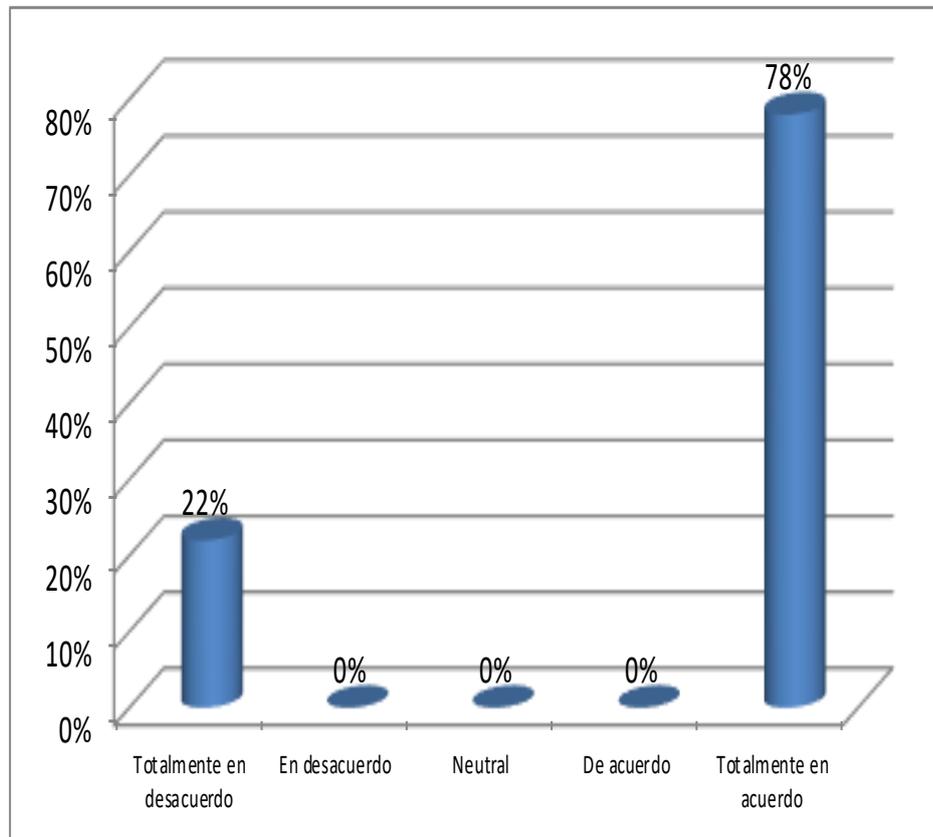
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 15. *Las metas institucionales son las acciones que le corresponden cumplir al Ministerio Público.*

COMENTARIO:

El 78% de los encuestados acepta que las metas institucionales son las acciones que le corresponden cumplir al Ministerio Público.

ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

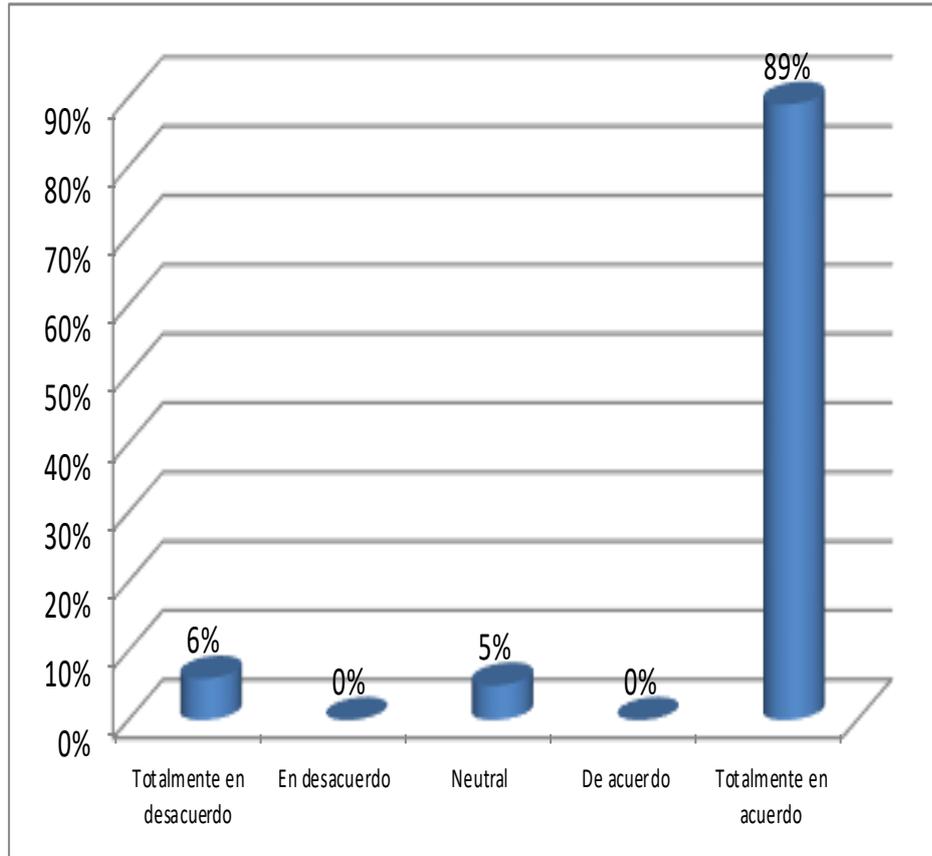


Figura 16. *Las metas institucionales son parte de los objetivos y conducen al logro de la misión.*

COMENTARIO:

El 89% de los encuestados acepta que las metas institucionales son parte de los objetivos y conducen al logro de la misión del Ministerio Público.

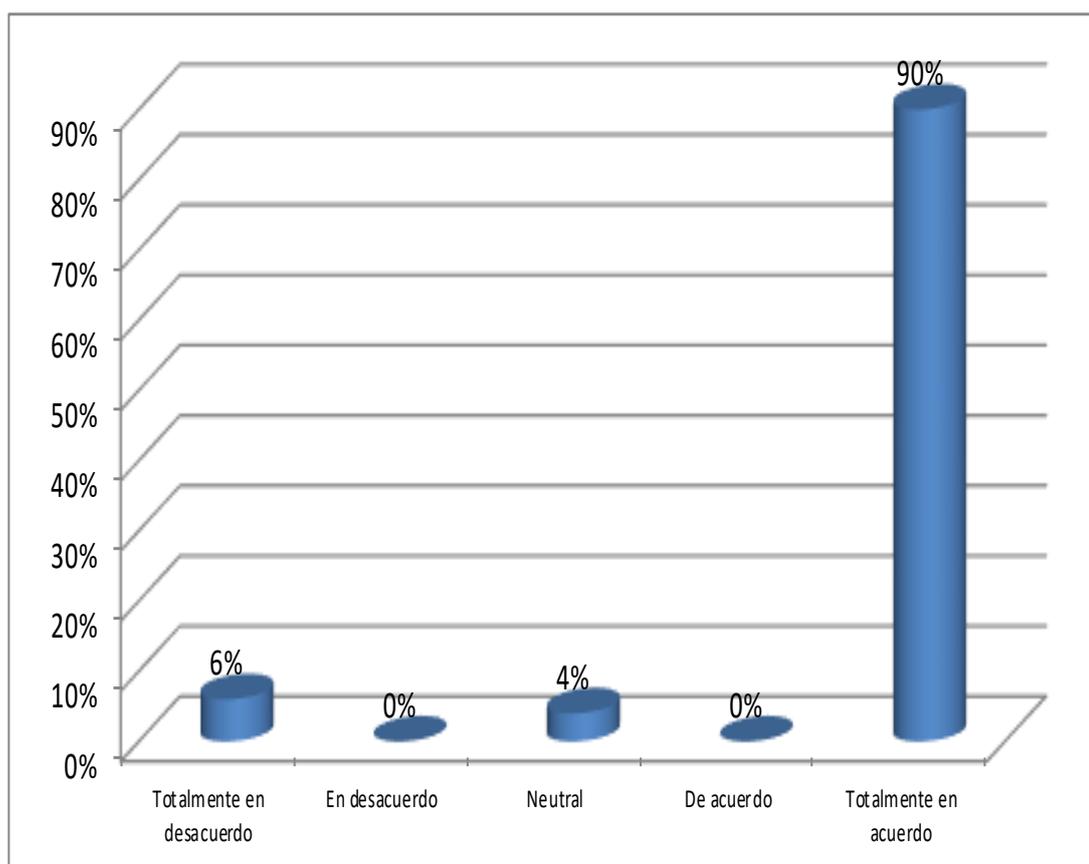
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 17. *Los objetivos institucionales son los propósitos que persigue lograr el Ministerio Público.*

COMENTARIO:

El 90% de los encuestados acepta que los objetivos institucionales son los propósitos que persigue lograr el Ministerio Público.

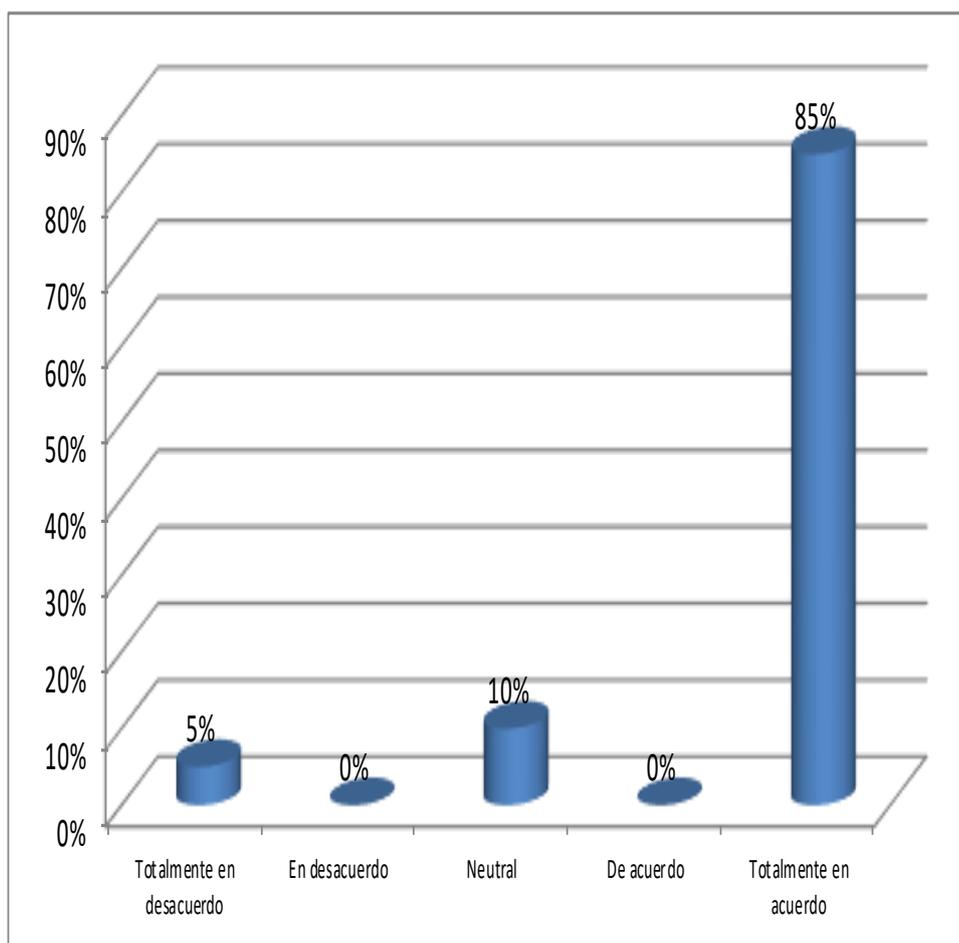
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 18. *Los objetivos institucionales pueden ser estratégicos y específicos y facilitan el logro de la misión.*

COMENTARIO:

El 85% de los encuestados acepta que los objetivos institucionales pueden ser estratégicos y específicos y facilitan el logro de la misión del Ministerio Público.

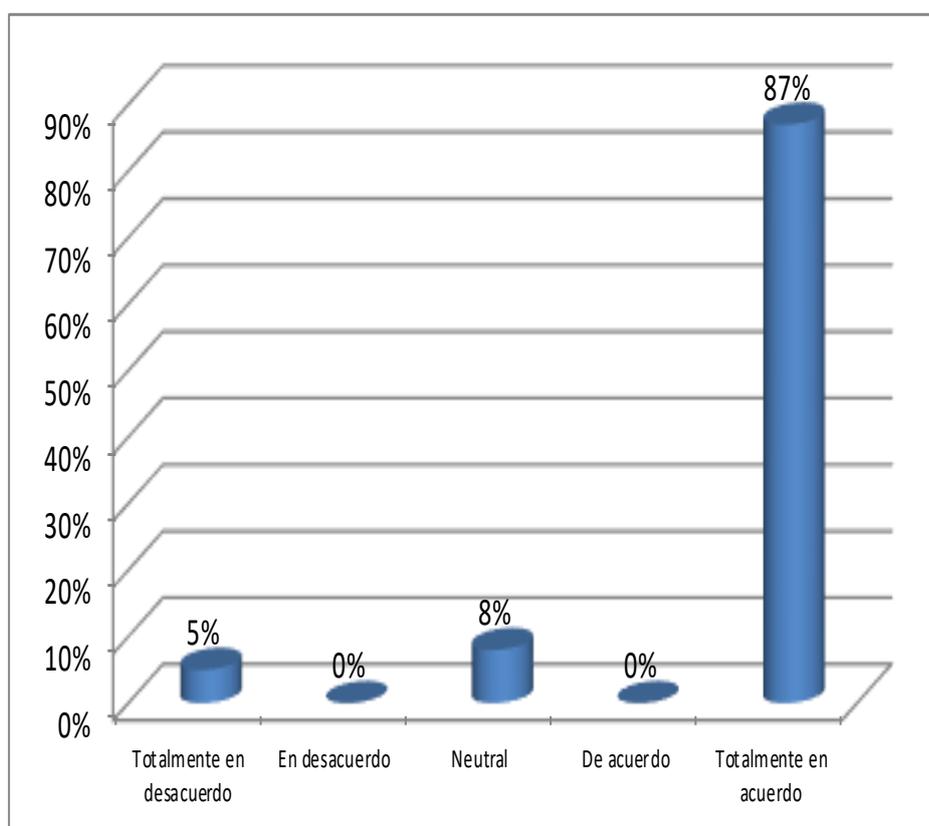
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 19. *La visión es lo que desea ser el Ministerio Público en el mediano y largo plazo.*

COMENTARIO:

El 87% de los encuestados acepta que la visión es lo que desea ser el Ministerio Público en el mediano y largo plazo.

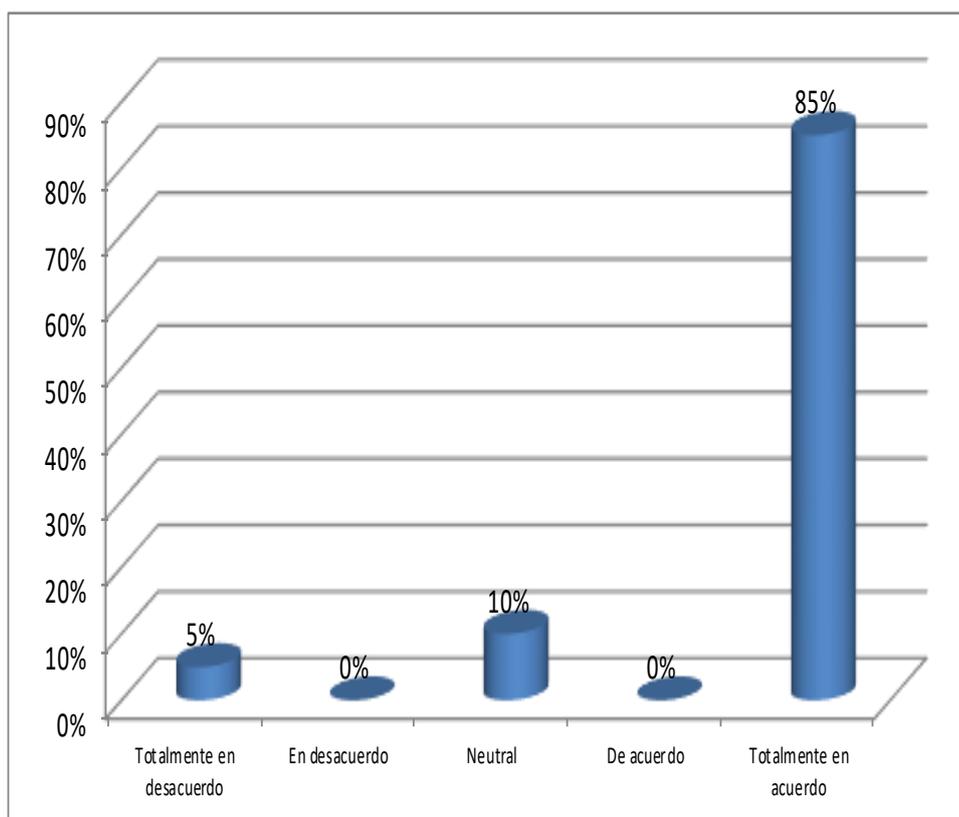
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 20. *El logro de la visión genera valor agregado al Ministerio Público.*

COMENTARIO:

El 85% de los encuestados acepta que el logro de la visión genera valor agregado al Ministerio Público.

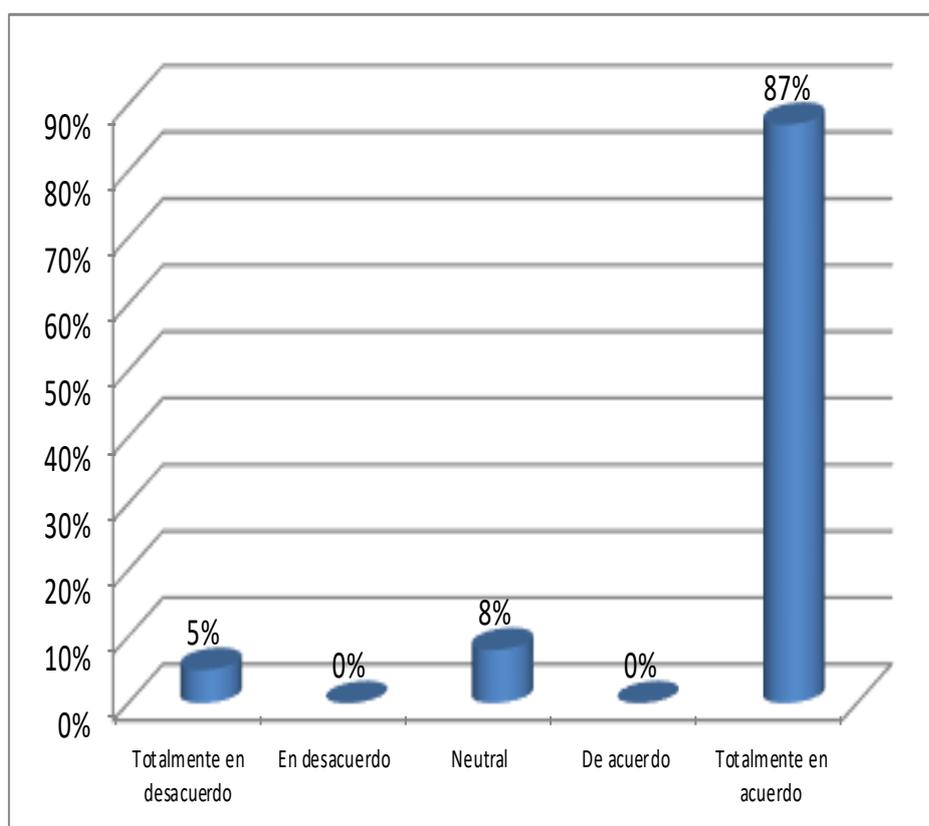
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 21. *La generación de valor en el servicio fiscal es el grado de confianza de la ciudadanía en el Ministerio Público.*

COMENTARIO:

El 87% de los encuestados acepta que la generación de valor en el servicio fiscal es el grado de confianza de la ciudadanía en el Ministerio Público.

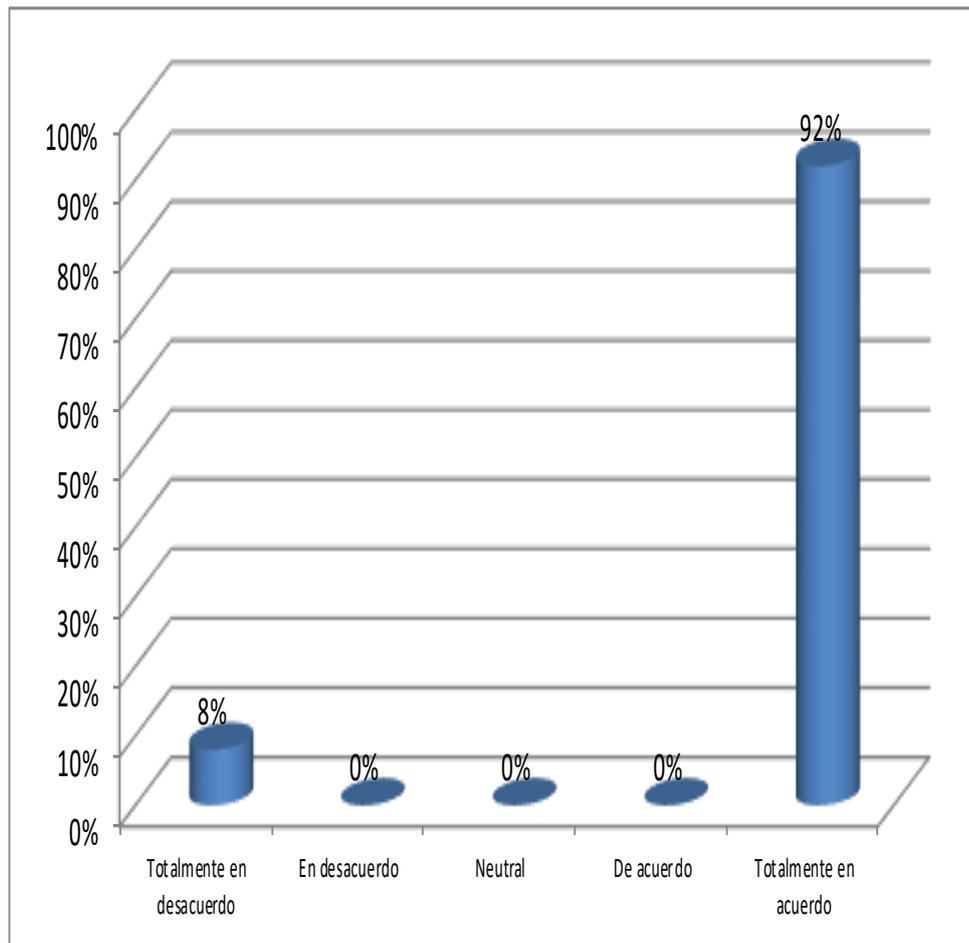
ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL RESULTADO:

Figura 22. *La misión tiene que ir ligada a la generación de valor en el servicio fiscal.*

COMENTARIO:

El 85% de los encuestados acepta que modernamente la misión tiene que ir ligada a la generación de valor en el servicio fiscal.

4.2. Contrastación de Hipótesis de la Investigación

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

Hipótesis nula:

H0: La gestión de recursos humanos NO incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

Hipótesis Alternativa:

H1: La gestión de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público.

Procedimientos de la contrastación estadística:

- 1) La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada.
- 2) Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza.
- 3) Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

- 4) Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.
- 5) En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.
- 6) Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.
- 7) La variable independiente es **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** y la variable dependiente es **MISIÓN INSTITUCIONAL**.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

1) Estadísticos Obtenidos

Tabla de estadísticos:

ESTADÍSTICOS	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		MISIÓN INSTITUCIONAL
	Válidos	Perdidos	
Muestra	100	000	100
Media	92.36%		92.76%
Desviación típica.	3.58%		3.29%

Fuente: Encuesta realizada

Análisis de la tabla de estadísticos:

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

- 1) La media o valor promedio de la variable independiente **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** es 92.36% en cambio la media o promedio de la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL** es 92.76%.
- 2) Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.
- 3) La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 3.58% para la variable independiente **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** y 3.29% para la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL**.
- 4) Lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

2) Correlación de las variables de la investigación

Tabla de correlación entre las variables:

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	MISIÓN INSTITUCIONAL
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Correlación de Pearson	100%	92.12%
	Sig. (bilateral)		3.47%
	Muestra	100	100
MISIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	92.12%	100%
	Sig. (bilateral)	3.47%	
	Muestra	100	100

Fuente: Encuesta realizada

Análisis de la tabla de correlación entre variables:

- 1) Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.
- 2) La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación. R = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de R varía de -1 a 1.
- 3) El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que R se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto R (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.
- 4) El coeficiente de correlación se clasifica de la siguiente manera:

Correlación valor o rango:

- a) Perfecta $R = 1$;
- b) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$;

- c) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$;
- d) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$;
- e) Mala $R < 0.5$

- 5) En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 92.12%, lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada.
- 6) La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar.
- 7) Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra p.
- 8) El valor de p es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la p, es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad.
- 9) El valor de p menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras, aceptamos con un valor de $p = 0.05$, que podemos estar equivocados en un 5%.
- 10) En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 3.47%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y

aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables.

- 11) Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.

3) Regresión de la investigación

Tablas de regresión del modelo:

VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS:

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	0	estadístico
	MISIÓN INSTITUCIONAL		

Fuente: Encuesta realizada.

Resumen del modelo de la investigación:

Modelo	Coefficiente de Correlación (R)	Coefficiente de Determinación Lineal (R ²)	Coefficiente de correlación lineal corregido (R ² Corregido)	Error típ. de la estimación
1	92.12%	85.36%	80.70%	2.88%

Fuente: Encuesta realizada.

Análisis de la tabla de regresión:

- 1) La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios financieros.

- 2) Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna Relación Funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.
- 3) Se puede decir que, Y depende de X, en donde Y y X son dos variables cualquiera en un modelo de Regresión Simple. "Y es una función de X", entonces: $Y = f(X)$
- 4) Como Y depende de X. Y es la variable dependiente y X es la variable independiente.
- 5) En el Modelo de Regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente.
- 6) En el Modelo de Regresión Simple se establece que Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente y se representa así: $Y = f(X)$. En esta fórmula "Y está regresando por X".
- 7) La variable dependiente es la variable que se desea explicar, predecir. También se le llama REGRESANDO ó VARIABLE DE RESPUESTA.
- 8) La variable Independiente X se le denomina VARIABLE EXPLICATIVA ó REGRESOR y se le utiliza para EXPLICAR Y.
- 9) En el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales, una variable X, llamada independiente, explicativa o de predicción y una variable Y, llamada dependiente o variable respuesta, presenta la siguiente notación: $Y = a + bX + e$. Donde: a= es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y. b=es el coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta). e=es el error
- 10) La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL** con la información

suministrada por otra variable independiente **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**.

- 11) El cuadro del Modelo presenta el Coeficiente de correlación lineal corregido 80.70%, el cual, pese al ajuste que le da el sistema, significa una correlación aceptable.
- 12) El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R^2 = 86.35%).
- 13) De acuerdo al coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 85.36% de la variación total se debe a la variable independiente: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** y el resto se atribuye a otros factores; lo cual tiene lógica, por cuanto además de este instrumento hay otros elementos que pueden incidir en la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL**.
- 14) El Modelo también presenta el valor del Coeficiente de Correlación (R), igual al 92.12%, que significa una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada.
- 15) Finalmente, la Tabla de Regresión presenta el Error típico de Estimación, el mismo que es igual al 2.88%.
- 16) Dicho valor es la expresión de la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión.
- 17) Es un resultado que favorece al modelo de investigación desarrollado, debido a que está por debajo del margen de error considerado del 5.00%.

V. Discusión de Resultados

- 1) El 92% de los encuestados acepta que la gestión de recursos humanos es el proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control del capital humano del Ministerio Público.

Este resultado es similar al 91% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Beltrán, L. (2013). Problemática de la existencia de distintos regímenes de contratación de personal en el estado. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Derecho de la Empresa con Mención en Gestión Empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Asimismo, este resultado es similar al 93% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Rivera, A. (2007). Regulación de las remuneraciones en el régimen común del sector privado en la legislación peruana. Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Derecho con Mención en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Los tres resultados son altos y favorecen al modelo de investigación desarrollado.

- 2) El 92% de los encuestados acepta que la misión institucional es la razón de ser del Ministerio Público.

Este resultado es similar al 90% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Rivera, A. (2007). Regulación de las remuneraciones en el régimen común del sector privado en la legislación peruana. Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Derecho con Mención en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Asimismo, este resultado es similar al 90% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Mendoza, J. (2014). Efecto de la Evaluación del Desempeño de

los Fiscales del Ministerio Público en la Cantidad y Calidad de las Resoluciones de Casos de Persecución Penal en la República de Guatemala. Tesis presentada para optar el Grado de Magíster en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos. Guatemala. http://www.repositorio.usac.edu.gt/1388/1/03_4734.pdf.

Los tres resultados son altos y favorecen al modelo de investigación desarrollado.

VI. Conclusiones

Las conclusiones se han formulado en base a los objetivos de la investigación y son las siguientes:

Se ha determinado la incidencia de la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público; mediante las políticas de recursos humanos, estrategias de recursos humanos, remuneraciones de recursos humanos, productividad de los recursos humanos y la auditoría del desempeño de los recursos humanos.

Se ha establecido la incidencia de las políticas de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público; mediante políticas de remuneraciones, capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento, buen trato, calidad humana, etc.

Se ha determinado la incidencia de las estrategias de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público; mediante estrategias de políticas de remuneraciones, capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento, buen trato, calidad humana, etc.

Se ha establecido la incidencia de las remuneraciones de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público, mediante el pago racional de remuneraciones de acuerdo con sus contratos, de acuerdo con sus ascensos, de acuerdo con su productividad.

Se ha determinado la incidencia de la productividad de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público; mediante la incentivación para la mejora de la actividad laboral y por tanto mayores y mejores servicios para los usuarios.

Se ha establecido la incidencia de la auditoría de desempeño recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público; mediante la amplia información que facilita sobre la economía, eficiencia, efectividad, productividad y competencias de los recursos humanos de la entidad.

VII. Recomendaciones

Las recomendaciones son las siguientes:

Se recomienda tener en cuenta que la gestión de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público. Por tanto, los responsables de la gestión deben formular las respectivas políticas de recursos humanos, implementar las estrategias de recursos humanos, mejorar las remuneraciones de los recursos humanos, promocionar la productividad y contratar la auditoría de desempeño de recursos humanos.

Se recomienda tener en cuenta que las políticas de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público. Por tanto, los responsables de la gestión deben definir las políticas para reclutar personal; capacitar, entrenar y perfeccionar al personal; generar calidad humana y aplicar la ética y moral respectivas.

Se recomienda tener en cuenta que las estrategias de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público. Por tanto, los responsables de la gestión deben implementar las estrategias que devienen de las políticas respectivas para tener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos.

Se recomienda tener en cuenta que las remuneraciones de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público. Por tanto, los responsables de la gestión institucional deben mejorar las remuneraciones del personal para incentivarlos de modo que hagan un mejor trabajo en bien de la comunidad.

Se recomienda tener en cuenta que la productividad de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público. Por tanto, los trabajadores deben dar todo su potencial para mejorar su desempeño.

Se recomienda tener en cuenta que la auditoría de desempeño de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público. Por tanto, los responsables de la gestión además de contratar este tipo de auditoría deben aplicar las recomendaciones para contribuir con la misión institucional.

VIII. Referencias

- Beltrán, L. (2013). *Problemática de la existencia de distintos regímenes de contratación de personal en el estado*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Brujó, G. (2016). *La nueva generación de valor*. Madrid: Interbrand.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Contraloría General de la República (18 de Enero del 2018). *Auditoría de Desempeño a los servicios de gestión participativa y de control y vigilancia en áreas naturales protegidas de administración nacional*. Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/tallerdesempeno/documentos/libro_1.pdf
- Diario Gestión (06 de abril del 2016). *El gobierno electrónico y las cuatro barreras que limitan su desarrollo en el Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/gobierno-electronico-cuatro-barreras-limitan-desarrollo-peru-116311>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gary, D. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Gobierno del Estado de Yucatán (23 de mayo del 2013). *Gestión pública y desarrollo regional*. Recuperado de: http://www.yucatan.gob.mx/blog/ver_articulo.php?id=88
- Guevara, E. (2015). *El clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio público distrito fiscal puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 - 2014*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Antiplano.

Puno-Perú.

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2474/Guevara_Guevara_Edwin.pdf?sequence=1

Hellriegel, D. & Jackson, S. (2009) *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.

Herrera, F. (2017). *¿El sueldo de los funcionarios peruanos?* Economía. Revista del Departamento de Economía. PUCP. Lima.

Hill, Ch. y Jones, G. (2015). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.

Hitt, M., Duane, R. & Hoskin, D. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Hitt, M.; Black, J. y Porter, L. (2012). *Administración*. México: Pearson Educación.

Instituto de ciencias sociales y políticas públicas (10 de enero del 2018). El Planeamiento Estratégico en el Sector Público. Recuperado de: <http://incispp.edu.pe/blog/planeamiento-estrategico-peru/>

Johnson, G. y Scholes, K. (2012). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (2012). *Administración*. México: Litográfica Ingramex.

Los recursos humanos (20 de enero del 2018). *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

Mendoza, J. (2014). *Efecto de la Evaluación del Desempeño de los Fiscales del Ministerio Público en la Cantidad y Calidad de las Resoluciones de Casos de Persecución Penal en la República de Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos. Guatemala. http://www.repositorio.usac.edu.gt/1388/1/03_4734.pdf

Milla, A. (2016). *Creación de valor*. Madrid. Días De Santos.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (21 de marzo de 1997). *D.S. N° 003-97-TR-TUO del D. Leg. N° 728*. Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_dec728.pdf
- Ministerio Fiscal de España (10 de octubre del 2017). *La función del Ministerio Fiscal de España*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/ministerio_fiscal_de_espa%C3%B1a
- Ministerio Público (10 de enero del 2018). *Defensores de la legalidad*. Recuperado de: https://www.mpfm.gob.pe/quienes_somos/
- Ministerio Público (12 de octubre del 2018). *Información institucional*. Recuperado de: <http://www.mpfm.gob.pe>
- Mondy, R. (2012). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación
- Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- Navarro, F. (2015). *Productividad laboral: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Organización de los Estados Americanos (15 de noviembre del 2017). *Gobierno electrónico*. Recuperado de: <http://portal.oas.org/Portal/Sector/sap/dptodemodernizaci%C3%B3ndelestadoygovernabilidad/npa/sobreprogramadeegobierno/tabid/811/default.aspx>
- Pariguana, M. (2013). *Diferenciales de ingreso entre trabajadores públicos y privados*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Petrick, J.; Furr, D. y Petrick, J. (2009). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Madrid: Editorial Trillas.
- Presidencia del Consejo de Ministros (05 de diciembre del 2017). *Beneficios y Alcances de la Ley del Servicio Civil*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/reformas/wp-content/uploads/2013/08/reforma-del-servicio-civil.pdf>

- Presidencia del Consejo de Ministros (06 de marzo de 1984). *D.L. N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público*. Recuperado de: <http://www.rree.gob.pe/elministerio/documents/d.%20leg.%20n%c2%b0%20276%20ley%20de%20bases%20de%20la%20carrera%20administrativa.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (28 de junio del 2008). *Decreto Legislativo N° 1057, Régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS)*. Recuperado de: [http://www.pcm.gob.pe/etiqueta/decreto-legislativo-n-1057/;](http://www.pcm.gob.pe/etiqueta/decreto-legislativo-n-1057/)
- Presidencia del Consejo de Ministros (31 de diciembre del 2013). *Una mirada al gobierno electrónico en el Perú. La oportunidad de acercar el Estado a los ciudadanos a través de las TIC. Congreso de la República*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0d6d8ca5d781070305257e9200775428/\\$file/3_pdfsam_libro_ongei.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0d6d8ca5d781070305257e9200775428/$file/3_pdfsam_libro_ongei.pdf)
- Rivera, A. (2007). *Regulación de las remuneraciones en el régimen común del sector privado en la legislación peruana*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2011). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sallenave, J. (2013). *Planeación estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stoner, F. (2012) *Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Tenorio, D. (2014). *Perú: Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y el sector privado, 2004-2011*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Terry, G. (2012). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Thompson, R. (2012). *Administración estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Valladares, J. (2017). *Ética empresarial en la toma de decisiones de las mypes exportadoras de productos químicos orgánicos e inorgánicos de Lima Metropolitana 2016*. (Tesis

Profesional) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Recuperada de:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/usil/2684/1/2017_valladares_etica-empresarial-en-la-toma-de-decisiones.pdf

IX. Anexos

ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA
“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, E INDICADORES	MÉTODO
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo inciden las políticas de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público? 2) ¿Cómo inciden las estrategias de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público? 3) ¿Cómo inciden las remuneraciones de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público? 4) ¿Cómo incide la productividad de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público? 5) ¿Cómo la auditoría de desempeño recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público? 	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer la incidencia de las políticas de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público 2) Determinar la incidencia de las estrategias de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público 3) Establecer la incidencia de las remuneraciones de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público 4) Determinar la incidencia de la productividad de recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público 5) Establecer la incidencia de la auditoría de desempeño recursos humanos en la misión institucional del Ministerio Público 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La gestión de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Las políticas de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público 2) Las estrategias de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público 3) Las remuneraciones de recursos humanos inciden en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público 4) La productividad de recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público 5) La auditoría de desempeño recursos humanos incide en grado significativo en la misión institucional del Ministerio Público 	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>X. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>X.1. Políticas de recursos humanos</p> <p>X.2. Estrategias de recursos humanos</p> <p>X.3. Remuneraciones de los recursos humanos.</p> <p>X.4. Productividad de los recursos humanos</p> <p>X.5. Auditoría de desempeño de los recursos humanos</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Y. MISIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>Y.1. Plan estratégico institucional</p> <p>Y.2. Metas institucionales</p> <p>Y.3. Objetivos institucionales</p> <p>Y.4. Visión institucional</p> <p>Y.5. Generación de valor en el servicio fiscal.</p> <p>DIMENSIÓN ESPACIAL</p> <p>Z. MINISTERIO PÚBLICO</p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizó los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 135 personas</p> <p>La muestra estuvo conformada por 100 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

Fuente: Diseño propio.

ANEXO No. 2:**INSTRUMENTO: ENCUESTA****INSTRUCCIONES GENERALES:**

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con el Ministerio Público.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta de -la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público.

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:					
1	¿Considera usted que la gestión de recursos humanos es el proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control del capital humano del Ministerio Público?					
	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:					
2	¿Considera usted que las políticas de recursos humanos comprenden los grandes lineamientos sobre los colaboradores del Ministerio Público?					
3	¿Estima usted que las políticas de recursos humanos son la base para las estrategias, tácticas y acciones en la gestión del capital humano del Ministerio Público?					
	ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS:					
4	¿Cree que las estrategias de recursos humanos tienen como base los objetivos y políticas del capital humano del Ministerio Público?					
5	¿Considera usted que las estrategias de recursos humanos se relacionan a la forma como se concreta la gestión del capital humano del Ministerio Público?					

REMUNERACIONES DE LOS RECURSOS						
HUMANOS:						
6	¿Considera usted que las remuneraciones constituyen la compensación a los recursos humanos por el trabajo que realizan para el Ministerio Público?					
7	¿Estima usted que Las remuneraciones de los recursos humanos deben ser proporcionales a la productividad que facilitan al Ministerio Público?					
PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS:						
8	¿Considera usted que La productividad es el mayor aprovechamiento de los recursos humanos en las actividades del Ministerio Público?					
9	¿Estima usted que la productividad es el resultado de la relación de los recursos y los servicios que presta el Ministerio Público?					
AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE RECURSOS						
HUMANOS:						
10	¿Considera usted que la auditoría de desempeño es el examen a la economía, eficiencia y efectividad de los recursos humanos del Ministerio Público?					
11	¿Estima usted que la auditoría de desempeño facilita amplia información para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos como del Ministerio Público en general?					

	MISIÓN INSTITUCIONAL:					
12	¿Considera usted que la misión institucional es la razón de ser del Ministerio Público?					
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:					
13	¿Considera usted que el Plan Estratégico Institucional es un documento básico para gestionar el Ministerio Público?					
14	¿Estima usted que la misión como la visión, los valores, objetivos y otros aspectos son elementos del PEI del Ministerio Público?					
	METAS INSTITUCIONALES:					
15	¿Considera usted que las metas institucionales son las acciones que le corresponden cumplir al Ministerio Público?					
16	¿Considera usted que las metas institucionales son parte de los objetivos y conducen al logro de la misión del Ministerio Público?					
	OBJETIVOS INSTITUCIONALES:					
17	¿Considera usted que los objetivos institucionales son los propósitos que persigue lograr el Ministerio Público?					
18	¿Considera usted que los objetivos institucionales pueden ser estratégicos y específicos y facilitan el logro de la misión del Ministerio Público?					

	VISIÓN INSTITUCIONAL:					
19	¿Estima usted que la visión es lo que desea ser el Ministerio Público en el mediano y largo plazo?					
20	¿Cree usted que el logro de la visión genera valor agregado al Ministerio Público?					
	GENERACIÓN DE VALOR EN EL SERVICIO FISCAL:					
21	¿Considera usted que la generación de valor en el servicio fiscal es el grado de confianza de la ciudadanía en el Ministerio Público?					
22	¿Cree usted que modernamente la misión tiene que ir ligada a la generación de valor en el servicio fiscal?					

ANEXO No. 3:**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO****DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”**, mi calificación sobre un estándar del 83%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 83%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

DR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

DNI 40878290

CELULAR: 40878290

DOMICILIO: CALLE HORACIO URTEAGA NR 802, DPTO 703 JESÚS MARIA. LIMA.

DOCENTE DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

ANEXO No. 04:**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH****REALIZADA POR EL EXPERTO ACADÉMICO****DOCTOR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PLATAFORMA PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO”**, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

VARIABLES	COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH	NÚMERO DE ÍTEMS
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	90.32%	11
MISIÓN INSTITUCIONAL	94.58%	11
TOTAL	92.42%	22

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS el valor del coeficiente es de 90.32%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente MISIÓN INSTITUCIONAL el valor del coeficiente es de 94.58%, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 92.42%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación.

ANEXO 05

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

TÉRMINOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

ABSENTISMO: El absentismo es la ausencia al trabajo justificada o no.

ACCIDENTE LABORAL: Un accidente laboral es aquel sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

ADJUNTO/A: Adjunto/a, es aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.

ALCANCE DEL TRABAJO: El alcance del trabajo es la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

AYUDANTE: Ayudante es el empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

BRAINSTORMING: Es un término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

CATEGORÍA: Categoría es una orden jerárquica de una profesión.

COMPENSACIÓN: La compensación es la indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

CONFLICTO COLECTIVO: Conflicto colectivo es el tipo de conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

CURRICULUM VITAE: El currículum vitae es la enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

DERECHO LABORAL: El derecho laboral, es la parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

DESEMPLEO: El desempleo es la situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

DESPIDO: El despido es la acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

DINÁMICA DE GRUPO: La dinámica de grupo es el conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

DISCUSIÓN DE GRUPO: La discusión de grupo es la técnica de grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.

DIVISIÓN: La división es el área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

ENFERMEDAD PROFESIONAL: La enfermedad profesional es aquella que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: La entrevista de selección es la reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto.

Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

EVALUACIÓN DE TAREAS: Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

FORMACIÓN DEL PERSONAL: La formación del personal es aquella preparación especial dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

HORARIO LABORAL: El horario laboral es aquel horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

HUELGA: La huelga es el derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.

INCENTIVOS: Los incentivos es el conjunto de ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO: La indemnización por despido es la compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.

KNOW-HOW: Know how es el término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

LEYES LABORALES: Las leyes laborales son las normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

LIDERAZGO: El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

MOTIVACIÓN: La motivación es el conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

NEGOCIACIÓN: La negociación es el conjunto de contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

NÓMINA DE UNA EMPRESA: La nómina de una empresa es la relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

ORGANIGRAMA: Organigrama es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

PERFIL DE UN PUESTO: El perfil de un puesto es el conjunto de características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

PRUEBA DE APTITUD: La prueba de aptitud es aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

RECLUTAMIENTO: El reclutamiento es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

ROL: El rol es el papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

SALARIO: Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

SALARIO MÍNIMO: El salario mínimo es aquel que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

SELECCIÓN: La selección es el acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

SINDICATO: Un sindicato es una agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero.

STAFF: Staff designa la función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

TEST: Test se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

TRABAJADOR/A EVENTUAL: Trabajador/a eventual es la persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

TRABAJADOR/A TEMPORAL: Trabajador/a temporal es la persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

TRABAJO A TURNOS: El trabajo por turnos es aquel tipo de trabajo en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.

TÉRMINOS DE MISIÓN INSTITUCIONAL:

MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: 1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas. 2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. 4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. 5. Implementar las estrategias.

DECLARACIÓN DE MISIÓN: El primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamársele misión; una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que suele llamársele visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas.

VALORES: Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización.

METAS PRINCIPALES: Una vez que se ha declarado la misión, visión y valores clave, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de la declaración de

misión: establecer metas importantes. Una meta es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. En este contexto, el fin de las metas es especificar con precisión qué se debe hacer si la empresa logrará su misión o visión

ANÁLISIS EXTERNO: El segundo componente del proceso de administración estratégica es un análisis del entorno operativo externo de la organización. El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión.

ANÁLISIS INTERNO: El análisis interno, el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES: Están orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una empresa, como manufactura, marketing, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS: Abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden emplear en diferentes escenarios industriales; por ejemplo, el liderazgo en costos, la diferenciación, enfocarse en un nicho particular o segmento de la industria o alguna combinación de éstos.

ESTRATEGIAS GLOBALES: Abordan cómo ampliar las operaciones fuera del país de origen y prosperar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a nivel global.

ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS POR MEDIO DEL ANÁLISIS FODA: Deben ser congruentes entre ellas. Por tanto, las estrategias funcionales deben ser congruentes o respaldar la estrategia de negocios de la empresa y la estrategia global.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: Una vez elegido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los gerentes deben

ponerlas en acción. La implementación de estrategias supone tomar las medidas necesarias en los niveles funcional, de negocios y corporativo para ejecutar el plan estratégico.

QUE DEBEN INCLUIR LAS ESTRATEGIAS: La implementación puede incluir, por ejemplo, instituir programas de mejora de la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de una manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto para diferentes grupos de consumidores, implementar incrementos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre o venta de algunas de sus partes.

LA ESTRATEGIA COMO PROCESO EMERGENTE: El modelo de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado, y está orquestado por la alta dirección.

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN UN MUNDO IMPREDECIBLE: Los críticos de los sistemas de planeación formal argumentan que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el cual los acontecimientos improbables pueden tener un efecto significativo e impredecible sobre los resultados.¹⁹ En tales circunstancias, afirman, incluso los planes estratégicos pensados de manera más cuidadosa tienden a volverse obsoletos por los cambios rápidos e imprevistos. En un mundo impredecible, lo más ventajoso es ser capaz de responder con rapidez a las circunstancias cambiantes y de alterar las estrategias de la organización en consecuencia.

ESTRATEGIA Y CASUALIDAD: La historia de los negocios está repleta de ejemplos de acontecimientos accidentales que ayudan a impulsar a las empresas hacia direcciones nuevas y rentables. Lo que estos ejemplos sugieren es que muchas estrategias exitosas no son

resultado de planes bien pensados sino de la casualidad; es decir, tropezarse de manera inesperada con cosas buenas.

ESTRATEGIA IMPLEMENTADA DE UNA EMPRESA: Es producto de toda estrategia planeada que en realidad se pone en acción (las estrategias deliberadas de la empresa) y de cualquier estrategia no planeada o emergente. Desde el punto de vista de Mintzberg, muchas estrategias planeadas no se implementan debido a cambios imprevistos en el entorno (no se concretan).

ESTRATEGIAS EMERGENTES: Son las respuestas planeadas ante circunstancias imprevistas. Surgen de la acción autónoma de gerentes en lo individual a cualquier nivel de la organización, de descubrimientos o acontecimientos fortuitos o de un cambio estratégico no planeado realizado por altos directivos en respuesta al cambio en las circunstancias. No son producto de mecanismos de planeación dictados por la alta dirección.

PLANEACIÓN DE ESCENARIOS: Una razón de que la planeación estratégica pueda fracasar a largo plazo es que los gerentes estratégicos, en su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidar que el futuro es en esencia impredecible. Incluso los planes mejor diseñados pueden fracasar si ocurren contingencias imprevistas, lo que sucede todo el tiempo en el mundo real. El reconocimiento de que la incertidumbre dificulta el pronóstico preciso del futuro llevó a los encargados de planeación en Royal Dutch Shell a crear el modelo de planeación de escenarios. La planeación de escenarios implica formular planes basados en escenarios hipotéticos futuros. En el ejercicio típico de planeación de escenarios, algunos son optimistas y otros pesimistas.

PLANEACIÓN DESCENTRALIZADA: Un error que algunas empresas han cometido en su proceso de planeación estratégica ha sido considerar que la planeación es responsabilidad

exclusiva de la alta dirección. Esta forma de pensar puede producir planes estratégicos formulados en el vacío y elaborados por gerentes que no comprenden o aprecian en su totalidad la realidad operativa presente.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICA: Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados son incapaces de producir los resultados deseados si los gerentes no emplean de manera eficaz la información que tienen en su poder. En consecuencia, es importante que los gerentes estratégicos aprendan a usar mejor la información que tienen y que comprendan por qué algunas veces toman malas decisiones. Una clave para que los gerentes puedan usar mejor su conocimiento e información es comprender cómo pueden influir sus sesgos cognitivos en la calidad de sus decisiones.

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES: La existencia de los sesgos cognitivos plantea la cuestión de cómo aportar información crítica al mecanismo de toma de decisiones, de manera que las decisiones estratégicas de una empresa sean realistas y estén basadas en una evaluación detallada. Se conocen dos técnicas para mejorar el pensamiento estratégico y contrarrestar los sesgos cognitivos: el abogado del diablo y la indagación dialéctica.

COMPROMISO: Los líderes fuertes demuestran el compromiso con su visión y modelo de negocio mediante acciones y palabras, y suelen liderar con el ejemplo.

VOLUNTAD PARA DELEGAR Y OTORGAR FACULTADES DE DECISIÓN: Los líderes de alto desempeño tienen facilidad para delegar. Reconocer que a menos que sepan cómo delegar de manera eficaz, pueden saturarse de responsabilidades. También reconocen que otorgar facultades de decisión a los subordinados es un buen motivador y suele ocasionar

que las decisiones las tomen aquellos que las implementarán. Asimismo, los líderes astutos reconocen que necesitan mantener el control de ciertas decisiones clave.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: La inteligencia emocional es un término que Daniel Goleman acuñó para describir un conjunto de atributos psicológicos que caracterizan a muchos líderes fuertes y efectivos: Autoconciencia o conciencia de sí mismo: la capacidad de comprender el estado de ánimo, las emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre otras personas. Autorregulación: la capacidad de controlar o redirigir impulsos o estados de ánimo perturbadores; es decir, pensar antes de actuar. Motivación: una pasión por el trabajo que va más allá del dinero y el estatus, y una tendencia a perseguir las metas con energía y persistencia. Empatía: la capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los subordinados y tomarlos en cuenta al tomar decisiones.