



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TESIS

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PERSONAL
BASADOS EN LA METODOLOGIA BALANCED
SCORECARD PARA FORTALECER EL
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE
ILLIMO – 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO**

Autor:

Bach. Cuenca Riojas Jorge José

Asesor:

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel

Línea de Investigación

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2020

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PERSONAL BASADOS EN LA
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD PARA FORTALECER
EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DE ILLIMO – 2017.**

APROBACIÓN DEL JURADO

Presidente del Jurado de tesis

Secretario del Jurado de tesis

Vocal del Jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios por darme salud y fortaleza para salir adelante, enseñándome a enfrentar a las adversidades y salir victoriosa de los obstáculos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado durante toda mi carrera y a las personas que colaboraron con este trabajo.

RESUMEN

Se ha vuelto complejo contar con un ciclo previsible de los negocios como ocurría años atrás. En los mercados globales no hay nada constante ni previsible, todo puede cambiar de un día a otro. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías hacia su revisión (Funnell, 2009). Esas fuerzas son las llamadas tres C: Clientes, Competencia y Cambio, estas tres palabras no son nuevas pero sus características fecha, es importante reconocer que durante muchos años no hubo grandes cambios en la forma y manera de hacer negocios, pero como se ha mencionado a lo largo de este trabajo con la globalización hubo un fuerte replanteamiento en los procesos de las empresas (Evans, 2010).

Es interesante observar lo que se mencionó en el párrafo anterior, ante la llegada de la globalización, básicamente las empresas alrededor el mundo han cambiado su forma de administración, la competitividad se volvió el gran objetivo de cada organización (Herrera, 2008).

Años atrás en la relación vendedor-cliente, el que mandaba o ponía condiciones era el vendedor y en muchas ocasiones sin previo aviso cambiaba radicalmente esas condiciones. Hoy esta situación ha cambiado, quienes mandan o ponen condiciones son los clientes, exigen productos y servicios diseñados si el vendedor no cumple con esa exigencias, el comprador mira hacía la competencia (Jfárques, 2013).

Palabras claves: Competitividad, Organización, Clientes, Proceso

ABSTRAC

Having a predictable business cycle as it was years ago has become complex. In global markets there is nothing constant or predictable, everything can change from one day to the next. Three forces, separately and in combination, are driving companies toward their review (Funnell, 2009). Those forces are the so-called three C: Clients, Competition and Change, these three words are not new but their characteristics date, it is important to recognize that for many years there were no major changes in the way and way of doing business, but as mentioned Throughout this work with globalization, there was a strong rethinking of business processes (Evans, 2010).

It is interesting to observe what was mentioned in the previous paragraph, before the arrival of globalization, basically companies around the world have changed their way of administration, competitiveness became the great objective of each organization (Herrera, 2008).

Years ago in the seller-client relationship, the one who sent or set conditions was the seller and on many occasions without prior notice radically changed those conditions. Today this situation has changed, those who command or set conditions are the customers, they demand products and services designed if the seller does not meet these requirements, the buyer looks towards the competition (Jfárques, 2013).

Keywords: Competitiveness, Organization, Clients, Process

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Realidad Problemática.....	9
1.2. Justificación	12
1.3. Antecedentes Nacionales e Internacionales.....	13
1.3.1. En el contexto internacional	13
1.3.2. En el contexto nacional.....	14
1.3.3. <i>En el contexto local</i>	14
1.4. Objetivos y Alcances del Estudio.....	15
1.4.1. Objetivo general.....	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
1.5. Alcances del Estudio	16
1.6. Teorías que fundamentan el estudio.....	16
1.7. Marco Metodológico	17
2. DESARROLLO.....	¡Error! Marcador no definido.
3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
3.1. Conclusiones	29
3.2. Recomendaciones	29
4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR LA TESINA...¡Error!	
Marcador no definido.	
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
ANEXOS	30

I. INTRODUCCIÓN

Ante la globalización comercial ha surgido la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en empresas industriales y de servicio para lograr avances rápidos y radicales en el mercado, lo anterior no es una opción se ha convertido en una necesidad que se ha traducido en ganancias o pérdidas, en permanecer o cerrar. En otras palabras las empresas han reestructurado su administración para el logro de objetivos (Gabín, 2009).

Por lo anterior se ha vuelto complejo contaron un ciclo previsible de los negocios como ocurría años atrás. En los mercados globales no hay nada constante ni previsible, todo puede cambiar de un día a otro. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías hacia su revisión (Funnell, 2009). Esas fuerzas son las llamadas tres C: Clientes, Competencia y Cambio, estas tres palabras no son nuevas pero sus características fecha, es importante reconocer que durante muchos años no hubo grandes cambios en la forma y manera de hacer negocios, pero como se ha mencionado a lo largo de este trabajo con la globalización hubo un fuerte replanteamiento en los procesos de las empresas (Evans, 2010).

Es interesante observar lo que se mencionó en el párrafo anterior, ante la llegada de la globalización, básicamente las empresas alrededor el mundo han cambiado su forma de administración, la competitividad se volvió el gran objetivo de cada organización (Herrera,2008).

La segunda corresponde a la competencia, anteriormente las organizaciones no tenían mayor complicación por Este concepto, las empresas que lanzaba al Mercado un producto o servicio con aceptación por parte del cliente y al mejor precio era la que más vendía. Ahora no solo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas (Desiato & Guevara, 1998)

1.1. Realidad Problemática.

Situación Problemática a Nivel Internacional.

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales, que en general invierten sumas bastante importantes en la formación de sus recursos humanos, existen en España muchas empresas, generalmente de propiedad familiar y/o de tamaño medio y pequeño, que no dan formación a su personal. Ni siquiera un breve adiestramiento de acogida. Si se le pregunta a estas empresas quien les enseña a los nuevos trabajadores, no es frecuente que respondan que “los unos de los otros”. Aprender los unos de los otros es por cierto, es el más ineficiente y caro sistema de formación, pero algunos empresarios no lo han entendido así. En otras ocasiones vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos solo cuando los negocios van boyantes, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime por completo cuando las cosas no van bien la formación se considera, en consecuencia, como un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de los mismos. (Puchol, 1995: 172)

Situación Problemática a Nivel Nacional.

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzan objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (CHIAVENATO, 1994, pág. 36)

Del siguiente párrafo, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo pueden concretarse si las personas que laboran en las instituciones, establecen un concreto psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma. Actuando con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

A nivel nacional (FLORES, 2007), en su tesis titulada “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional:

caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Informasa S.A.” En el que afirma que para alcanzar el potencial productivo y creativo de una empresa se debe dar un mejoramiento continuo del ambiente sin descuidar el recurso humano. Se recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional; enfatizando en el desarrollo organizacional y conformación de equipos de trabajo.

Situación Problemática a Nivel Local.

A nivel local, Palma, en su tesis para obtener el Máster en Administración de la Educación, titulada “Aspectos psicológicos del clima laboral” (PALMA, 1999, pág. 45), nos dice que:

El Clima Organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas, además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

La conexión de los elementos mencionados se conoce como cultura organizacional o cultura corporativa. (SERNA, 1997, pág. 105) la define de la siguiente manera: “manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”.

En la municipalidad de Illimo la situación problemática es la siguiente:

➤ Deficiente Capacitación del Personal

De las acciones realizadas la autoridad municipal demuestran poco interés en la capacitación y es uno de los factores en el mal desempeño del trabajador.

No se emplea la tecnología para la simplificación y sistematización de la administración.

➤ **Al personal no se le valora el esfuerzo por su labor**

Es importante valorar las actividades laborales por el esfuerzo, dedicación que realizan durante el tiempo que laboran, para estimular y proseguir por incentivar el desarrollo de su formación extraordinaria pueden alcanzar mejores niveles de acenso dentro de la administración pública.

➤ **Personal de Confianza ocupa varias labores o cargos**

Allegados al responsable de recursos humanos, se encargan labores que no ameritan perfil técnico del trabajador, y en la mayoría de los casos funcionan la recomendación política que muchas veces no saben desempeñar su labor, lo que motiva un mal desarrollo en sus funciones laborales.

➤ **Personal con capacidades lo reubican en otras áreas que no es de su competencia**

En la mayoría de los casos administrativos, los funcionarios a cargo de la administración destinan personal por recomendación para que desempeñen trabajos que no les ameritan su capacidad técnica o profesional, originando en el peor de los casos reclamos de los usuarios.

➤ **Maltrato o indiferencia del funcionario al público**

En muchas organizaciones no existen las estrategias correspondientes para un buen trato al público, que conlleva a que con indiferencia trate al usuario, es necesario que el funcionario no confunda si está o no bien remunerado, para que el usuario no pague las consecuencias personales del trabajador.

De todos los mencionados se concluye que el presente trabajo de investigación se hace con la finalidad de aplicar estrategias de personal basado en la metodología Balanced scorcard para fortalecer el rendimiento laboral como desarrollo de las actitudes administrativas y laborales de la municipalidad Distrital de Illimo.

1.2. Justificación

Estamos en un mundo de constantes cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistemática en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados imaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones; ante todo esto se está tratando de acomodarse a las nuevas tecnologías.

El presente trabajo de investigación es importante porque permitirá a la Municipalidad Distrital de Ilimo desarrollar estrategias que ayuden al personal o mejorar su rendimiento laboral.

La información de datos recopilados es factible determinar cómo influyen las estrategias en el personal y partiendo de ellas formular la hipótesis que permitirá llegar a un resultado favorable para mejorar el rendimiento laboral.

La meta de este proyecto de investigación es determinar las deficiencias que existen con el personal de la Municipalidad y a la vez sirva como guía para otras municipalidades para proponer mejoras que serán útiles cuando sean tomados como base de consulta.

De esta manera la aplicación de estrategias de personal está orientada a verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos de las operaciones administrativas y laborales que se realizan en la municipalidad; así como demostrar deficiencias y debilidades que influyen en el proceso laboral; para lo cual emplearemos entrevistas, encuestas y bitácora del investigador como instrumentos para la obtención de información; en términos generales este proyecto pretende mejorar el rendimiento laboral.

1.3. Antecedentes Nacionales e Internacionales

1.3.1. En el contexto internacional

La tesis, El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes: Un estudio de liderazgo contable en las regiones norteñas de Chile, escrita por Claudia Pilar Flores Ramos, en la universidad de Granada - España en 2015, contribuye al estudio sobre el impacto del liderazgo transformacional, los comportamientos de los equipos directivos en centros escolares y los modelos de calidad de la gestión escolar del sistema contable en Chile. Las profusas investigaciones demuestran que las mejoras en el rendimiento académico de los estudiantes es fruto del trabajo colectivo, entre el estudiantado, la escuela y las familias (Álvarez, 2003; Barber y Mourshed, 2007; Lorenzo, 2011, 2012). No obstante, el estudio puso el acento en la responsabilidad del equipo directivo (director, jefe de unidad técnica pedagógica e inspector). De tal modo que se examinó la relación entre los estilos de liderazgo de los equipos directivos y la eficacia de los centros contables que han obtenido buenos resultados en el aprendizaje de sus estudiantes en las mediciones Simce. La fundamentación teórica de la tesis doctoral, determinó los principales antecedentes históricos que han predominado en el desarrollo del sistema contable chileno, desde sus orígenes hasta la actualidad, para identificar las reformas y legislaciones que han forjado y definido su estructura (Ministerio de Contabilidad 2003, 2007; Núñez, Weinstein y Muñoz, 2010; Raczynski y Muñoz, 2006). En segunda instancia una aproximación al concepto de calidad, vale destacar que en todos los modelos; ISO (International Standard Organization), EFQM (European Foundation For Quality Management) y Malcom Baldrige, el liderazgo es delimitado como área fundamental, rol que conlleva funciones, así como en quién o quiénes se atribuyen las responsabilidades. Del mismo modo, se realizó una caracterización del Marco para la Buena Dirección (MBD) y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), modelos que ha vertebrado el Ministerio de Economía y finanzas, con los que procura concretizar una contabilidad de calidad para todos los chilenos. Posteriormente, se

profundizó en las concepciones teóricas que han intentado explicar el liderazgo. La evolución histórica y científica, permitió identificar los principales modelos teóricos para tomar como referencia el liderazgo transformacional, desarrollado por Bass (1985), porque el modelo trasciende el intercambio a la vez que propone medir el liderazgo transformacional en términos de su influencia en los subordinados de la organización.

1.3.2 En el contexto nacional

La tesis, La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas, escrita por Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en 2003, sostiene que el objeto central de la tesis es demostrar que la llamada función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. En otras palabras, la tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si deseamos contar con empresas realmente competitivas.

1.3.3 En el contexto local

La tesis, Aportes de la gestión de desempeño a la rentabilidad del negocio a la empresa ALTOMAYO - Chiclayo 2017, escrita por Guillermo Tocto y Victoria Massaro en la universidad Santo Toribio de Mogrovejo en 2014, contribuye a la formación de estrategias administrativas a la empresa ALTOMAYO en el rubro IT, la cual invierten cuantiosas sumas de dinero en capacitar a su personal contratado y en evaluar su desempeño, como parte del proceso de gestión del desempeño del capital intelectual de la empresa. Es

importante para el staff gerencial de estas empresas, conocer cómo se puede aportar desde la gestión del talento humano al aumento en la rentabilidad de la empresa y de qué manera se puede medir dicho impacto a la economía y al negocio principal de la empresa. Para ello es necesario adoptar una perspectiva desde la cual definir y luego medir ese aporte a la rentabilidad. Lo que me interesa investigar por ende, es poder determinar cómo definen dicho aporte: ¿Definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa, desde una lógica de mejora de procesos o desde una lógica de selección y retención de talentos? La perspectiva que adopto al respecto, es que en lugar de retener al personal cuyo aporte a la rentabilidad no será regular, sería mejor preocuparse por hacer que los talentos regresen y encuentren en la empresa un lugar de formación continua y procesos estructurados que garanticen el logro de los objetivos corporativos y sean un reflejo fiel de la cristalización de conocimientos adquiridos en la empresa, a través de las mejores prácticas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Aplicar estrategias de personal basados en la Metodología Balanced Scorecard para fortalecer el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Illimo.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar teóricamente las escalas de mérito para así el resto del trabajador tomen conciencia de lo que hacen.
2. Diseñar estrategias para incentivar como mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores previa encuesta.
3. Diseñar argumentos teóricos relativos al planteamiento de estrategias de gestión de recursos humanos.

1.5 Alcances del Estudio

El trabajo de investigación se limitó a realizar la propuesta de Proponer la aplicación de estrategias de personal para fortalecer el rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad de Illimo.

1.6 Teorías que fundamentan el estudio.

FRANCO, E., (2009), Define que el registro de egresos es la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de las mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contratación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, minorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrara el pasivo.

MEIGS, R., (2009), La palabra contabilidad proviene del verbo latino "coputare", el cual significa contar, tanto en el sentido de comparar magnitudes con la unidad de medida, o sea "sacar cuentas", "La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados" (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) .

SAFRA, J., (2009), Determina que el clasificador de ingresos y gastos es una herramienta de gestión financiera, utilizadas en las diversas etapas del proceso presupuestario de las entidades del sector público. Además consiste en un conjunto de cuentas ordenadas y agrupadas de acuerdo con la naturaleza del bien y servicio que se esté vendiendo o adquiriendo según la operación financiera efectuada.

VILLACORTA, L., (2011), Se refiere a la utilización de fondos que es un objeto de rendición documentada delos gastos con documentos probatorios debidamente autorizados denominados "rendición de fondos" para pagar en efectivo por tratarse del mismo.

1.7 Marco Metodológico

Tipo de investigación

Según el enfoque asumido es cualitativo por que se han utilizado conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Se siguió un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.

A través de la presente metodología, el escenario y los colaboradores, juegan un rol importante desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.

- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo.

Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben. Siendo de esta manera que el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender cómo ven las cosas.

Diseño de la investigación

Investigación No experimental

Población y muestra

La población objeto de estudio en la investigación está basada a los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, específicamente del área de Contabilidad, durante el año 2017

2.1 Análisis y discusión de los resultados

Para el cumplimiento del objetivo general del presente estudio, se observó que la Municipalidad Distrital de Illimo, se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:

- En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas
- En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones
- En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna.

En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades. Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública Municipal

Los modelos alternativos de gestión pública que podrían adherirse a la administración de! área de contabilidad de la municipalidad en mención describen un cambio permanente en el enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

Weber concebía la burocracia como "...la forma de organización a través de la cual opera el sistema de dominación política nacional o legal. El tipo de sistema que da sentido a la burocracia se contrapone a los sistemas de dominación carismática y tradicional, que no son racionales porque no se basan en la obediencia a la norma legal". La denominación legal o racional del modelo weberiano, articulada a través de la burocracia se basaba en:

a. La definición del interés público desde la perspectiva fundamentalmente

“administrativista” esto implicaba reclutar, desarrollar y conservar expertos en el campo de la administración, la ingeniería y el trabajo social.

b. El logro de resultados en función de las especialidades de los expertos y bajo una fuerte orientación de inversión pública.

c. La legitimación de la selección de los expertos y funcionarios no electos en un Estado administrativo.

d. La aplicación de sus conocimientos y normas profesionales a los problemas existentes en sus campos de especialización. El modelo burocrático buscaba la eficiencia, entendía a ella como su paradigma. En esa concepción para lograr eficiencia se despersonaliza la gestión, las personas tienen como fundamento el cumplimiento de lo que la institucionalidad formal les define. Los funcionarios cumplen estrictamente lo establecido por el contenido del cargo y ejecutan lo que las normas establecen sin discusión alguna. En todo caso, la gestión de los servidores públicos debía guiarse por la obligación y no por la misión. De esta forma, el modelo Weberiano efectuaba la distinción entre un experto y un tomador de decisiones. El experto (científico) ejecutaba lo que el tomador de decisiones (político) establecía en función de su lectura de la realidad. Separaba, consiguientemente, la administración de la política. Weber, hace una clara distinción entre el político y el administrador. El primero que vive de y para la política con una clara racionalidad hacia la consecución y uso del poder y los instrumentos que el Estado le permite en cuanto al ejercicio de la función pública. Una de las bases de la burocracia establece que el mérito y la rigurosidad académica permiten la eficiencia del Estado cuando un cuerpo de funcionarios especialistas apoyan las decisiones, incluso políticas, bajo severos estándares de conocimientos. El paradigma de organización burocrática sobre el que se sustentaron, en general, las administraciones públicas ha inducido al desarrollo de un tipo de gestión cuya realidad ha sido el de servir a la administración misma, centrada en los intereses inmediatos y en las expectativas de sus funcionarios y directivos. La legitimidad y legalidad de sus actos han dependido del grado de sometimiento a los procedimientos consagrados en el ordenamiento jurídico, independientemente de su eficacia material, de su efectividad y, consecuentemente, de la responsabilidad pública involucrada.

Estado cuando un cuerpo de funcionarios especialistas apoyan las decisiones, incluso políticas, bajo severos estándares de conocimientos. El paradigma de organización burocrática sobre el que se sustentaron, en general, las administraciones públicas ha inducido al desarrollo de un tipo de gestión cuya realidad ha sido el de servir a la administración misma, centrada en los intereses inmediatos y en las expectativas de sus funcionarios y directivos. La legitimidad y legalidad de sus actos han dependido del grado de sometimiento a los procedimientos consagrados en el ordenamiento jurídico, independientemente de su eficacia material, de su efectividad y, consecuentemente, de la responsabilidad pública involucrada.

La gestión de los recursos humanos al servicio del Estado pasa por una situación crítica, convirtiéndose en un problema de gran envergadura que dificulta en gran medida, la eficacia y eficiencia de la gestión pública peruana. Los funcionarios, directivos, funcionarios y técnicos al servicio de la administración pública, no tienen las suficientes capacidades para atender las demandas y necesidades provenientes de la comunidad. Las causas son de diferente orden. Están allí entre las principales causas, la ausencia de políticas de personal, las bajas remuneraciones por un lado que afecta a la gran mayoría y jugosos a los funcionarios de confianza que son los menos, la débil capacitación, la cultura burocrática, la carencia de incentivos, el favoritismo, sin indicadores de desempeño y por lo tanto sin evaluación del rendimiento, diversos sistemas remunerativos que conlleva a que trabajadores de un mismo nivel reciban remuneraciones diferentes, etc. Se han dado algunas iniciativas para superar el problema, pero como siempre se inicia, pero no culmina y en el camino se lo abandona. El Estado peruano, no cuenta con una institución académica que se ocupe del desarrollo de las capacidades de los gestores públicos. Si bien es cierto que desde la iniciativa privada se dictan un conjunto de maestrías, diplomados, cursos, etc., pero que no aportan mucho al cambio de actitud y aptitud de los servidores públicos. Ello porque los contenidos académicos traen muy poco de nuevo y renovador. Se enseñan temas que ya no son útiles para mejorar la gestión pública, se repite lo que dice la legislación que esta plagada de deficiencias, con enfoques obsoletos y burocráticos, que no responden ni atienden los desafíos de un

mundo global, sumamente competitivo.

Organización

Es la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social para su mayor eficiencia (Mayuri, 2008). Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Pyke, 1992).

Elementos de la Organización

• Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos (Luenberger, 1979).

• Sistematización.

Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización (Di Virgilio & Solano, 2012).

• Jerárquica.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa (IGER, 2009). Fijar a la autoridad y responsabilidad de los correspondientes a cada nivel.

• Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Define como deben dirigirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general que se propuso (Ramos, 2012).

• Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización

son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización (Ponce, 2005).
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (SANDE, 2006).

• Tipos de organización

• Organización Formal:

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo (Herrscher, 2011). La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización (Reyes, 2004).

• Organización Informal:

El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. , así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez (Zambrano, 2007). Como conclusiones

podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz (Von Stein, 2016). Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

- **El propósito de la organización**

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional (MDM, 2015).

Principio de unidad de objeto, la estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados (Trujillo, 2014). Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo. Eliminar duplicidad de trabajo.

Establecer canales de comunicación.

Representar la estructura oficial de la empresa.

- **La causa de la organización**

La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente. Principio del tramo de control, En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas (Mokate, 2001).

- **Estructura organizativa**

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional

generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando” (Murray & Rossi, 2007). Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada (Salgado & Cabal, 2011). Por lo tanto, la gente de las unidades de “staff” no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática (Ministerio de Salud, 1998).

• **Principios de organización:**

Unidad de mando Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas (Muñoz, 2009).

Paridad de autoridad y responsabilidad La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección-Control Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos (Sánchez, 2010).

• **Pasos básicos para organizar puestos**

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la

división del trabajo (Mayuri, 2008).

2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo:

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir (Herrera, 2008). La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses (SANDE, 2006).

Departamentalización:

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización (Ramírez, 2014). Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras (Muñoz, 2009).

Jerarquía:

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Coordinación:

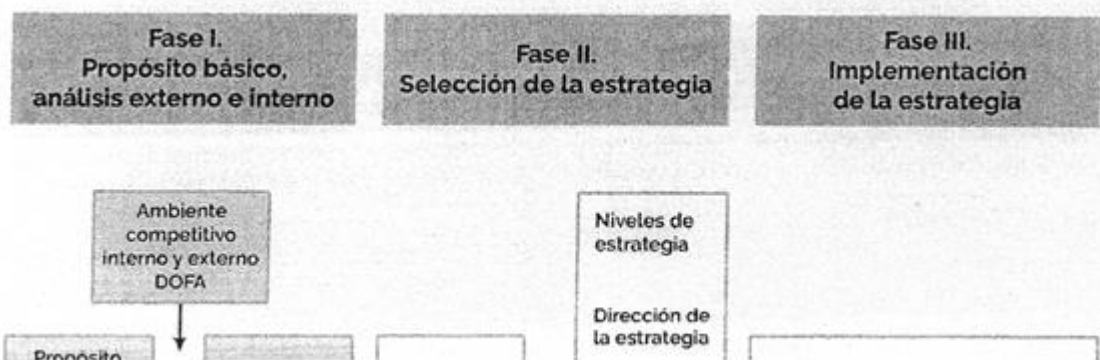
Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia (Ministerio de Salud, 1998).

La estrategia de recursos humanos para la municipalidad distrital de Illimo es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.



Modelo de Gestión Organizacional (Empresarial). Zayas, P. 2000

Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes, en toda empresa arriba coexisten y son necesarias.



La combinación eficaz de las ventajas de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos del área de contabilidad que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la empresa.



3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones

- Estimular la Pro actividad más que la conducta reactiva.
- Comunica explícitamente los objetivos de la empresa.
- Generar pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.
- Identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.
- Fomenta la participación de los directores de línea.
- Identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.
- Crea lazos comunes
- Cuanto más consistentes sean o más se refuercen las estrategias de Recursos Humanos entre sí.

Recomendaciones

- Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes.
- Estrategias de recursos humanos estrategias de Recursos Humanos y rendimiento empresarial.
- Cuanto más se ajuste ¡a estrategia de Recursos Humanos al conjunto total de estrategias organizativas.
- Cuanto más se armonice la estrategia de Recursos Humanos al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Cuanto más se adapte la estrategia de Recursos Humanos a las características peculiares de la empresa.
- Cuanto más permita la estrategia de Recursos Humanos a la empresa aprovechar sus capacidades competitivas diferenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Dale Timpe, "Motivación del personal", Plaza & Janes Editores, 1989.
- ✓ C. Handy, "La organización por dentro", Ediciones Deusto, 1995.
- ✓ B. Nelson, "1001 formas de motivar, Gestión 2000,1997.
- ✓ David R. Hampton, "Administración", McGraw-Hill, 1991.
- ✓ Ken Blanchard y Michael O'Connor, Gestión 2000, 1997.
- ✓ Harold Koontz y Heinz Wehrich, "Administración", McGraw-Hill, 1991.
- ✓ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.
- ✓ William B. Werther, Jr. y Keith Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw- Hill, 1987.
- ✓ Esteban Agulló Tomás y Anastasio Ovejero Bernal, "Trabajo, Individuo y Sociedad", Ediciones Pirámide, 2001.
- ✓ Keith Davis y John W. Newstrom, "El comportamiento humano en el trabajo", McGraw-Hill, 1987.
- ✓ Alian R. Cohén y David L. Bradford, "Use la persuasión, no la autoridad", Ediciones J. Vergara, 1991.
- ✓ Luis Sames Sanz, "Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna", Mira Editores, 1993.
- ✓ George T. Milkovich y John W. Boudreau, "Dirección y Administración de Recursos Humanos", Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
- ✓ David P. Hanna, "Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño", Addison-Wesley Iberoamericana, 1990.
- ✓ • Luis María Huete y Michel Debaig, "Hada un nuevo paradigma de gestión", McGraw-Hill, 1995.
- ✓ Ircom, "Guía práctica de la comunicación", Ediciones gestión 2000,1994.
- ✓ F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard, "El líder del futuro", Ediciones Deusto, 1996.

ANEXOS

1. Empresa donde se realizó la Investigación.

