



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

TESIS

**GESTIÓN DEL EMPLEO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SANTIAGO – CUSCO, PERIODO 2024**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR:

BR. MARIA ELENA LOPEZ HUARANCCA

ASESOR

DR. GABRIEL SUYO CRUZ

ORCID: 0000-0002-9490-403X

CUSCO – PERÚ

2026



ANEXO 1 INFORME DE SIMILITUD

El que suscribe, el Asesor DR. GABRIEL SUYO CRUZ, quien aplica el software de detección de

similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: GESTIÓN DEL EMPLEO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO - CUSCO, PERIODO 2024

presentado por: MARIA ELENA LOPEZ HUARANCCA con DNI Nro.: 23961993

presentado por: _____ con DNI Nro.: _____

para optar el Título Profesional/ Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el software similitud, conforme al Artículo 6° del Reglamento para Uso del Sistema de Detección de Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9% % de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayores a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 16 de julio de 2026


Firma

Post firma: DR. GABRIEL SUYO CRUZ

Nro. de DNI: 23942696

ORCID del Asesor: 0000-0002-9490-403X

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Detección de Similitud:

27259:608268398

MARÍA ELENA LÓPEZ HUARANCCA

GESTIÓN DEL EMPLEO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD D...



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:608268398

Fecha de entrega

16 jul 2026, 1:21 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 jul 2026, 1:27 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS Gestión de Personal ultimo ultimo 16-07-2026.docx

Tamaño del archivo

9.7 MB

170 páginas

32.268 palabras

191.053 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada GESTIÓN DEL EMPLEO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO – CUSCO, PERIODO 2024 de la BR. MARIA ELENA LOPEZ HUARANCCA. Hacemos de su conocimiento que la sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día VEINTIDÓS DE JUNIO DE 2026.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

Cusco, 14 DE JUNIO 2026

MTRA. JEANETTE KARINA BERNAL ALARCON
Primer Replicante

MTRO. JULIO CESAR LOAIZA CHACON
Segundo Replicante

DR. JORGE LUIS DIAZ UGARTE
Primer Dictaminante

DRA. INDIRA YESENIA FLOREZ MUJICA
Segundo Dictaminante

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen de Belén, por el don de la vida, la salud y la fortaleza que me permitieron recorrer este largo camino de esfuerzo y esperanza.

A mi familia, el pilar más sagrado de mi existencia, fuente inagotable de amor y motivación.

A mis padres, ejemplo de lucha, trabajo y perseverancia, quienes me enseñaron que los sueños se alcanzan con fe y constancia; a mi padre el “Gran López” y a mi mamita, cuyo amor infinito me sostiene en cada paso.

A mi esposo Ramiro y a mis hijos, Ramiro, Jimena y Miguel Fabrizio, porque en ellos encuentro la razón más grande para seguir creciendo, aprendiendo y superándome día a día.

A mis hermanos, Pedro Pablo, Cirilo, Asencia, Isabel, Julio, Roy Elvis, Rosmery, Amílcar, Irene e Irma, por su aliento permanente, su cariño sincero y su ejemplo de unión, que me inspiran a ser siempre mejor persona y profesional.

Este logro también les pertenece, porque cada palabra, cada esfuerzo y cada logro de esta tesis están iluminados por su amor y su presencia en mi vida.

María Elena

Agradecimiento

A todas las personas que hicieron posible la concreción de este sueño, por su apoyo constante, sus palabras de aliento y su fe en mí.

A mis hermanos, por ser fuente inagotable de fortaleza, perseverancia y cariño, acompañándome en cada etapa de este proceso con su respaldo incondicional.

Al Dr. Gabriel Suyo Cruz, mi asesor, por su orientación académica, sus valiosos aportes y su paciencia durante el desarrollo de esta investigación, que fueron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

A todos mis docentes, quienes con su enseñanza, exigencia y ejemplo contribuyeron significativamente a mi formación profesional y personal, guiando mi camino con sabiduría y compromiso.

A cada persona que, de una u otra forma, fue parte de este logro, a quienes expreso mi profunda gratitud. Además, el trabajo es reflejo del esfuerzo compartido y del apoyo recibido a lo largo de esta etapa tan importante de mi vida.

María Elena

Índice general

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Resumo	xii
Introducción.....	xiii
CAPÍTULO I:.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	7
a. Problema general	7
b. Problemas específicos.....	7
1.3. Justificación de la investigación	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	9
a. Objetivo general.....	9
b. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	11

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	11
2.1. Bases teóricas	11
2.1.1. Marco filosófico	11
2.1.2. Filosofías administrativas	11
2.1.3. Filosofías ontológicas	11
2.1.4. Gestión del empleo	15
2.1.5. Dimensiones de la gestión del empleo	18
2.1.6. Importancia de la gestión del empleo	22
2.1.7. Ventajas de la gestión del empleo	23
2.1.8. Teorías de la gestión	24
2.1.9. Teorías modernas de gestión.	27
2.1.10. Modelo de gestión del empleo.....	29
2.1.11. Teorías de la gestión	31
2.1.12. Gestión por competencias.....	32
2.1.13. Gestión del desempeño	33
2.1.14. Gestión estratégica del talento humano	34
2.1.15. Gestión pública moderna	35
2.1.16. Productividad laboral.....	35
2.1.17. Dimensiones de la productividad laboral	37
2.1.18. Ventajas de la productividad laboral	39

2.1.19. Teorías de la productividad laboral	40
2.1.20. Importancia de la producción laboral	41
2.2. Disquisiciones jurídico-administrativas entre la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) Y La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972)	42
2.2.1. La autonomía de la municipalidad frente al control de un ente nacional (SERVIR)	42
2.2.2 El laberinto de los contratos y la división del personal (El problema del Artículo 37 de la LOM)	43
2.2. Marco conceptual	46
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación	47
2.3.1. Antecedentes internacionales	47
2.3.2 Antecedentes nacionales:.....	50
2.3.3. Antecedentes locales:	54
CAPÍTULO III:	57
HIPÓTESIS Y VARIABLES	57
3.1. Hipótesis	57
a. Hipótesis general	57
b. Hipótesis específicas.....	57
3.2. Identificación las variables e indicadores	58
3.3. Operacionalización de variables	58

CAPÍTULO IV:	60
METODOLOGÍA.....	60
4.1. Ámbito de estudio.....	60
4.1.1. Descripción de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco.....	60
4.1.2. Localización política	62
4.1.3. Localización geográfica.....	62
4.1.4. Organización institucional.....	63
4.2. Tipo y nivel de investigación	66
4.2.1. Tipo de investigación	66
4.2.2. Nivel de investigación	66
4.2.3. Diseño de investigación.....	67
4.3. Unidad de análisis.....	68
4.4. Población de estudio.....	69
4.5. Tamaño de muestra.....	69
4.6. Técnicas de selección de muestra.....	70
4.7. Técnicas de recolección de información	70
4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información	72
4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	73
CAPÍTULO V:	75
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	75

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	75
5.1.1. Introducción al capítulo	75
5.1.2. Prueba de normalidad	76
5.1.3. Análisis descriptivo de las variables.....	79
5.1.4. Discusión de resultados	96
5.2. Prueba de hipótesis	102
5.3. Presentación de resultados	111
CONCLUSIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS.....	133
Anexo a: Matriz de consistência.....	134
Anexo b: Instrumento de recolección de la información.....	136
Anexo c: Medios de verificación.....	138
Anexo d: Registro fotográfico de capacitación	145
Anexo e: Datos tabulados en SPSS	148
Anexo f: Propuesta de gestión	150

Índice de tablas

Tabla 1	Variable gestión del empleo y productividad laboral	58
Tabla 2	Población de estudio	69
Tabla 3	Prueba de normalidad	77
Tabla 4	Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de las tareas en el pretest	79
Tabla 5	Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de tareas en el postest	81
Tabla 6	Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el pretest	82
Tabla 7	Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el postest.....	84
Tabla 8	Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el pretest.....	85
Tabla 9	Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el postest	87
Tabla 10	Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el pretest	88
Tabla 11	Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el postest.....	90
Tabla 12	Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el pretest.....	91
Tabla 13	Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el postest	93
Tabla 14	Interpretación de los resultados en relación al objetivo general.....	94

Índice de figuras

Figura 1	Productividad	
Figura 2	Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de las tareas en el pretest.....	79
Figura 3	Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de tareas en el postest.....	81
Figura 4	Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el pretest.....	83
Figura 5	Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el postest	84
Figura 6	Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el pretest	86
Figura 7	Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el postest.....	87
Figura 8	Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el pretest.....	89
Figura 9	Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el postest	90
Figura 10	Dimensión 5: Ttrabajo colaborativo y clima laboral en el pretest	92
Figura 11	Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el postest.....	93
Figura 12	Interpretación de los resultados en relación al objetivo general	95

Resumen

El presente estudio, titulado “Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024”, tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo. La investigación se enmarcó en un diseño preexperimental, con aplicación de preprueba y posprueba en una sola muestra, conformada por 30 trabajadores administrativos seleccionados mediante muestreo por conveniencia. Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado, validado por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron una mejora significativa en la productividad laboral después de la aplicación de la gestión del empleo, comprobada mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, con un valor de $Z = -4,264$ y $p = 0,000$, lo que demuestra diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest. Las dimensiones de eficiencia y cumplimiento de tareas, calidad y precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo y el trabajo colaborativo y clima laboral, también presentaron incrementos notables en el desempeño del personal. Se concluye que la gestión del empleo influye de manera positiva en la productividad laboral, al optimizar la organización, el control, la capacitación y la motivación del personal, mejorando la eficiencia institucional y la calidad del servicio público. Asimismo, se recomienda fortalecer las políticas de gestión del empleo como estrategia permanente para el desarrollo del talento humano y el logro de una administración pública más eficiente y orientada a resultados.

Palabras clave: Gestión del Empleo, Productividad Laboral, Eficiencia, Talento Humano.

Resumo

O presente estudo, intitulado "Gestão do Emprego na Produtividade Laboral do Pessoal Administrativo do Município Distrital de Santiago - Cusco, Período 2024", teve como objetivo geral determinar como a gestão do emprego melhora a produtividade laboral do pessoal administrativo. A pesquisa foi enquadrada em um delineamento pré-experimental, com pré-teste e pós-teste em uma única amostra de 30 trabalhadores administrativos selecionados por amostragem de conveniência. Foi utilizada a técnica de survey, e o instrumento foi um questionário estruturado validado por julgamento de especialistas. Os resultados mostraram uma melhora significativa na produtividade laboral após a implementação do gestão do emprego, verificada por meio do teste dos postos sinalizados de Wilcoxon, com valor de $Z = -4,264$ e $p = 0,000$, demonstrando diferenças estatisticamente significativas entre o pré-teste e o pós-teste. As dimensões de eficiência e cumprimento de tarefas, qualidade e precisão do trabalho, atendimento e orientação ao cidadão, organização e controle do trabalho, bem como trabalho colaborativo e clima organizacional, também apresentaram incrementos significativos no desempenho do pessoal.". Conclui-se que a gestão do emprego influencia positivamente a produtividade do trabalho, otimizando a organização, o controle, a formação e a motivação do pessoal, melhorando a eficiência institucional e a qualidade do serviço público. Além disso, recomenda-se o fortalecimento das políticas de gestão do emprego como estratégia permanente para o desenvolvimento de talentos humanos e a concretização de uma administração pública mais eficiente e orientada para resultados.

Palavras-chave: Gestão do Emprego, Produtividade do Trabalho, Eficiência, Talento Humano

Introducción

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024” aborda un tema de gran relevancia para la administración pública local, al centrarse en la relación entre la gestión del empleo y la productividad del capital humano. En las instituciones públicas, los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en el servicio dependen en gran medida del modo en que se organiza, capacita y evalúa al personal administrativo. Sin embargo, en muchos municipios persisten deficiencias en la planificación, el control y la motivación laboral, lo que limita la capacidad institucional para ofrecer servicios públicos de calidad.

El estudio se plantea como propósito general determinar la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el año 2024. Para ello, se desarrolló una propuesta metodológica basada en un diseño preexperimental con aplicación de un pretest y posttest, utilizando instrumentos validados que permitieron medir las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia y cumplimiento de tareas, calidad y precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo, y trabajo colaborativo y clima laboral.

El desarrollo del estudio se justifica tanto teórica como metodológicamente, ya que aporta a la comprensión de cómo la gestión del empleo incide en la mejora de la productividad en el ámbito público. Además, sus resultados ofrecen evidencia empírica útil para orientar la toma de decisiones y formular políticas de fortalecimiento institucional, capacitación permanente y mejora de la productividad laboral. Los hallazgos obtenidos permitirán a la

Municipalidad de Santiago optimizar la gestión de su personal y contribuir al logro de una administración pública moderna, eficiente y orientada al ciudadano.

La investigación se compone de la siguiente forma:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, describe la situación problemática relacionada con la baja productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago. Asimismo, formula el problema general y los problemas específicos, justifica la investigación desde sus dimensiones teórica, práctica y metodológica, y establece los objetivos generales y específicos que orientan el estudio.

Capítulo II: Marco Teórico-Conceptual, desarrolla las bases teóricas y conceptuales sobre la gestión del empleo y la productividad laboral, abordando teorías clásicas y modernas de la administración, del liderazgo transformacional y de la innovación organizacional. Incluye, además, los antecedentes empíricos,

Capítulo III: Hipótesis y variables, se plantea la hipótesis general y los específicos, identificando la definición de variables e indicadores, así como la operacionalización de las variables de estudio.

Capítulo IV: Metodología, presenta el tipo y nivel de investigación, el diseño metodológico aplicado, el ámbito de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, así como el método estadístico utilizado para la prueba de hipótesis. Se detalla la aplicación del diseño preexperimental de pretest y posttest con una sola muestra.

Capítulo V: Resultados y Discusión, expone los resultados obtenidos en cada dimensión de la productividad laboral, antes y después de la implementación de la gestión del empleo. Asimismo, interpreta los resultados de acuerdo con los objetivos específicos y los contrasta

con los fundamentos teóricos y estudios previos, evidenciando la mejora significativa en el desempeño del personal administrativo.

Las conclusiones y recomendaciones, sintetiza los principales hallazgos del estudio y presenta las conclusiones correspondientes a cada objetivo. Asimismo, formula recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del empleo, promover la capacitación continua, mejorar la organización interna y fomentar un clima laboral adecuado para la eficiencia institucional.

Referencias Bibliográficas y Anexos, incluye las fuentes bibliográficas utilizadas en la investigación, elaboradas conforme a las normas de la Escuela de Posgrado de la Unsaac y las Normas APA (7.^a edición). En los anexos se presentan la matriz de consistencia, el instrumento de recolección de información, los medios de verificación y otros documentos complementarios.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En la sociedad actual las organizaciones participan en el mercado global haciéndose cada vez más competitivas, lo que hace que la habilidad de los trabajadores sea más exigida susceptible en términos de su eficacia (Herrera y Garcés 2019). Es decir que, hoy por hoy los espacios laborales se encuentran sumergidos en un escenario de creciente competencia y exigencia hacia los trabajadores para mantener altos los niveles de desempeño.

Debido al vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología las organizaciones, empresas, públicas y privadas que participan en la sociedad competitiva, deben adaptarse permanentemente a las necesidades cada vez más complejas de la sociedad actual, como indica Martínez et al. (2018), es decir que estos cambios ocurren a un ritmo muy acelerado, mostrando una complejidad sin precedentes. Las entidades y la población en general están enfrentando desafíos simultáneos lo que obliga a responder a la realidad constante de evolución. Estos cambios suceden a un ritmo muy acelerado, mostrando una complejidad sin precedentes.

Bajo esta óptica, la importancia de la gestión del empleo público en la actualidad es uno de los factores que determina la calidad de servicio que brindan las organizaciones estatales, más cuando representa un eje fundamental para el crecimiento institucional y el logro de un rendimiento eficiente, como afirma Ramió (2018), la gestión del empleo público es un factor esencial de la calidad y eficacia de las organizaciones estatales, promoviendo su desarrollo y capacidad de respuesta al establecer estándares y dirección institucional.

Trabajadores de entre cuarenta y cinco y cincuenta y cuatro años de edad, se han

incrementado de 58.000 trabajadores a 236.000. Sande y Miguel (2020) refieren que es una constante la disminución notable en el grupo de empleados tanto públicos como privados de entre 25 a 35 años, es decir, se ha reducido en más de la mitad generando inquietudes sobre su incidencia en la gestión del empleo y estructura laboral.

En ese sentido, Muñiz (2023) sostiene, con el fin de mejorar la calidad de servicio en las grandes urbes se ha instituido la evaluación periódica del desempeño del personal, con la finalidad de brindar mejores oportunidades a la organización al afianzar la capacitación al personal. Enfoque orientado a la asignación precisa de recursos humanos, es decir, del personal según las necesidades de la organización a fin de garantizar la eficiencia y continuidad de los servicios públicos, tras regular el equilibrio entre el personal temporal y permanente.

En tanto, en América Latina, Tapia et, al. (2021) afirman que, a pesar de los esfuerzos por facultar legalmente con mayor poder a los gobiernos locales tanto en Latinoamérica, en el Caribe, así como en Ecuador, los altos indicadores de corrupción, ineficiencia y falta de liderazgo en los municipios afectaron la efectividad de las acciones. Desafíos que conllevan a la desconfianza en los gobiernos y sobre todo dificultan el logro de una gestión pública, eficiente y transparente. Por lo tanto, a pesar de los desafíos que enfrenta la administración pública en América Latina, sigue manteniendo las aspiraciones de forjar una gestión del empleo con mayor aceptación entre la población.

En el entendido que, en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, los servidores públicos y funcionarios presentan diversidad generacional con potencialidades y capacidades variados en el rendimiento laboral. Así como la influencia directa de la gestión del empleo en la productividad laboral, es necesaria su comprensión y tratamiento para lograr una adecuada

gestión eficiente. Así, Bernedo-Moreira et, al. (2023) concluyen que en las instituciones gubernamentales existe relación positiva directa entre la diversidad generacional y el rendimiento laboral, enfatizando la importancia de diseñar y ejecutar estrategias eficaces en la gestión de recursos humanos para lograr mejor desempeño y la productividad en la función de los empleados.

En los gobiernos locales, se cuenta con personal poco calificado, a pesar las prohibiciones legales la asignación de cargos se realiza en función de su filiación y compromiso político con cada gestión, que, por su habilidad profesional, lo cual demanda mayor eficacia en la gestión para lograr mejor productividad en el trabajo. De acuerdo con Colonnelli et al. (2018) afirman que el hecho refleja una tendencia peligrosa en la administración de recursos humanos de los gobiernos locales. Según los autores, en términos generales, los empleados de los bajos escalafones son contratados más por razones políticas que por competencias profesionales y habilidades técnicas. En realidad, la falta de personal competente disminuye la eficacia y eficiencia considerada de la prestación de servicios públicos a nivel local. Por lo tanto, podemos argumentar que los procesos de contratación y gestión del personal administrativo necesitan reformas para mejorar el rendimiento.

Estos factores expuestos, en relación al caso de la Municipalidad Distrital de Santiago Cusco, afectarían a la gestión eficaz del puesto de trabajo, condicionando una mala calidad en la prestación del servicio a la comunidad y a los trabajadores en el desarrollo profesional y la satisfacción laboral.

Por un lado, la selección y contratación de trabajadores generalmente son influenciadas por vínculos personales o compromisos políticos derivados de compromisos durante las campañas electorales. Esta priorización de los intereses particulares sobre el mérito y las

capacidades profesionales conlleva a considerar entre el personal a candidatos menos calificados que comprometen la eficacia de la gestión del empleo. Estas prácticas pueden derivar en procesos legales en contra, al configurar actos de nepotismo y favoritismo.

En el caso de las municipalidades, la carencia de transparencia en los procesos de selección genera desconfianza y un compromiso laboral inadecuado en los empleados. La inexistencia de criterios claros en los procesos o la no ejecución conllevaría a la percepción de que el personal valioso no gane lo que merece ni sea promovido. A la vez los procesos injustos o los que no son aplicados de manera regular y adecuada llevan a la percepción de que operan a favor de un grupo especial de personas. Asimismo, la carencia de capacitación y en programas de formación técnica profesional produce peor calidad y eficiencia de los trabajos de los empleados, ya que la falta de objetivo, la poca sincronización de esfuerzos y la falta de interés en superar la actual situación son cada vez más habituales. Pero también podrían limitar oportunidades de fomentar competencias adicionales y las fuerzas de los empleados para hacer frente a los desafíos laborales. Por otro lado, la burocracia y los lenguajes administrativos lentos y deslucidos en las municipalidades obstaculizan los procesos de contratación, asignación de tareas y toma de decisiones. Lo cual, futuro después de la posterior afecta la capacidad de respuesta a las necesidades comunitarias y además genera incomodidades en los subordinados. Asimismo, la inexistencia de una adecuada evaluación del rendimiento en las municipalidades crea dificultades para la identificación de áreas de mejora y fortalezas de los empleados. Ello debido a que sin adecuado feedback, el supervisor al no poder proporcionar tal información no puede hacer crecer profesionalmente a sus colaboradores o hacer cumplir efectivamente sus responsabilidades de trabajo.

Las presiones políticas y el clientelismo predominan en las decisiones de contratación y ascenso dentro de las municipalidades, sin duda, esto deteriora la calidad de la gestión del empleo público y produce un efecto en cadena que reduce la eficiencia administrativa hasta en un 20%, estos según mediciones internas, algo muy común en tiempos de atención ciudadana que traduce en quejas por la lentitud en la atención. En efecto, este problema no es solo político sino estructural porque los intereses de grupo se imponen sobre las verdaderas necesidades de la comunidad y dejan a muchos procesos en pausa, casi como si la institución caminara con una pierna atada

A esto se suma la evaluación que a la mayoría de los trabajadores municipales se les hace, no por talento, menos son asignados a tareas según su capacidad real, de esta forma, terminan relegados a puestos secundarios o sin poder de decisión, lo cual destruye la motivación colectiva y genera un clima interno pesado donde nadie siente que su esfuerzo cuenta, en promedio se pierde un 15% de productividad anual por esta desalineación y eso se refleja en los proyectos inconclusos o mal ejecutados.

Esa baja productividad no es un simple indicador contable sino una realidad que golpea directamente el desarrollo de la población porque los programas públicos pierden ritmo y las obras básicas como agua, desagüe o escalinatas quedan suspendidas, casi como una ciudad que respira a medias

En efecto, el problema está en una gestión inadecuado del empleo marcada por nombramientos políticos y desinterés por el talento humano, una mezcla que erosiona la productividad laboral y el compromiso del servidor público en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante 2024, sus consecuencias afectan más allá de las oficinas, se extiende al ciudadano cuyas expectativas no las percibe, la gestión estratégica del empleo público

debería actuar como motor de productividad pero hoy funciona más como freno administrativo que retrasa el bienestar colectivo

En este contexto, se prevé que en los próximos años la presión para mantener buenos resultados será mayor, las organizaciones públicas como las municipalidades enfrentarán un entorno competitivo, no obstante, seguirá siendo un desafío separar la política de la meritocracia porque aún seguimos aceptando que ganarse el derecho de conducir los destinos de una comuna es participando con arengas y pintas en una campaña electoral, para elegir personas por afinidad política y no por talento, esa práctica debilita el rendimiento y frena la innovación operativa.

En ese sentido, si el método de selección no cambia el Estado enfrentará un costo mayor para sostener planillas con personal poco calificado afectando severamente las finanzas locales y la confianza ciudadana. Son diversas las propuestas que incluyen normativas para que la elección de empleados se funde en habilidades comprobadas y conocimientos reales más que filiación política, incluso sería viable crear programas de capacitación continua para reforzar competencias técnicas y preparar al personal ante nuevas demandas tecnológicas que ya marcan la gestión pública digital.

Además, resulta clave diseñar y ejecutar evaluaciones justas que premien el desempeño y no la antigüedad, junto con políticas inclusivas que reconozcan la diversidad generacional y de talento, estas acciones permitirían que las municipalidades sean organismos más ágiles y confiables, capaces de ofrecer servicios públicos de calidad sin depender del azar político o del favoritismo, el estudio parte justamente de esa premisa y busca responder a las preguntas que emergen cuando la gestión del empleo intenta transformarse sin perder su esencia humana.

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cómo influye la gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco en el periodo 2024?

b. Problemas específicos

- ¿De qué manera la gestión del empleo influye en la eficiencia y cumplimiento de tareas del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco en el periodo 2024?
- ¿De qué manera la gestión del empleo influye en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco en el periodo 2024?
- ¿De qué manera la gestión del empleo influye en el servicio y orientación al ciudadano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco en el periodo 2024?
- ¿De qué manera la gestión del empleo influye de la organización y control del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco en el periodo 2024?
- ¿De qué manera la gestión del empleo influye en el trabajo colaborativo y clima laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco en el periodo 2024?

1.3. Justificación de la investigación

En cuanto al significado teórico, este estudio realiza un análisis teórico exhaustivo.

Así, la fundación teórica del campo de la gestión del empleo público como un área de interés

esencial para un buen funcionamiento de las instituciones del gobierno. Más específicamente, se logra un entendimiento profundo de los factores que influyen a la elección, evaluación y desarrollo de la fuerza laboral en los gobiernos locales. Esto se debe a que la elección del personal, la evaluación de la efectividad de su trabajo y la mejora de sus habilidades están entre los procesos más condicionados por las motivaciones políticas. Por lo tanto, este estudio puede paliar la falta de literatura en este ámbito a largo plazo.

La integración de teorías de la gestión de recursos humanos y la administración pública del estudio contribuyen con elementos que permiten identificar prácticas efectivas y propone sugerencias para optimizar la gestión del empleo público. Este enfoque no solo permite comprender el problema con mayor profundidad, sino también avanzar hacia un propósito más aplicado: identificar prácticas exitosas que sirvan para proponer mejoras tangibles en la gestión del empleo público, particularmente en el nivel municipal.

En cuanto a la importancia práctica del estudio, podemos decir que es capaz de aportar y guiar la toma de decisiones aplicada al entorno de la gestión del empleo público ese grupo de personas que directamente podría verse beneficiado con los resultados de este estudio. Al poner en evidencia los principales desafíos en los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano en las municipalidades, se busca ofrecer una herramienta útil que contribuya a repensar políticas que hoy muestran signos de agotamiento. El fin último es fortalecer la eficiencia del aparato municipal y mejorar la calidad de los servicios que recibe la ciudadanía, base de toda legitimidad institucional.

La justificación metodológica, está centrada en su aplicabilidad de los instrumentos debidamente validados, en el entendido que estos tras ser validados y confiables a través de los procesos cualitativos y cuantitativos se puedan aplicar en otras poblaciones de estudio,

fundamentalmente en los procesos de gestión del empleo público. Gracias a esta metodología, con la presentación de una investigación elaborada de esta manera, la exploración de percepciones, experiencias y prácticas de los oficiales municipales y empleados se llevaría a cabo de una manera completa, así como el uso de análisis de datos cuantitativos para identificar patrones y tendencias significativos.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.

b. Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la gestión del empleo en la eficiencia y cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- Determinar la influencia de la gestión del empleo en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- Determinar la influencia de la gestión del empleo en el servicio y orientación al ciudadano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- Determinar la influencia de la gestión del empleo en la organización y control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.

- Determinar la influencia de la de gestión del empleo en el trabajo colaborativo y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Marco filosófico

El marco filosófico que enmarca nuestro estudio se fundamenta en las disciplinas filosóficas como axiología, la ontología y la epistemología, así como doctrinas explican la naturaleza del fenómeno investigado, en función de la relación entre la gestión del empleo y la productividad laboral dentro del municipio de Santiago, Cusco; entendiendo que la filosofía concibe integralmente la naturaleza del trabajo humano, los valores del servicio público y las formas válidas de generación de conocimiento en el ámbito administrativo.

2.1.2. Filosofías administrativas

Desde el punto de vista ontológico, nuestro estudio se enmarca en la comprensión de la naturaleza esencial de la realidad investigada, esto es, la realidad laboral del municipio concebida como un sistema dinámico en el que interactúan procesos administrativos, relaciones humanas, condiciones sociolaborales y estructuras organizacionales. De manera que el empleo no solo constituye un puesto de trabajo, sino una construcción social que integra estabilidad, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y bienestar laboral (Drukheim, 1997).

2.1.3. Filosofías ontológicas

En ese sentido, la productividad laboral es entendida como consecuencia de recursos técnicos y también de factores humanos desde la motivación, la organización del trabajo hasta el clima institucional, tanto como la gestión pública municipal es concebida como un espacio

donde se articulan racionalidad administrativa y dinámicas sociales, en el cual las personas desempeñan un rol fundamental para el logro de los fines institucionales (Parsons, 1991).

1. Epistemología del estudio

La teoría de la ciencia, o epistemología en nuestro estudio, está centrada en las formas de conocer y comprender la relación entre la gestión del empleo y la productividad, de manera que podemos esbozar una epistemología pragmática, que fundamenta que el conocimiento es válido en la medida en que es útil, aplicable y capaz de generar mejoras efectivas (Dewey, 2004). Es decir, se adapta a los objetivos cuantitativos que pretende en nuestro estudio. De manera que:

Pretendemos conocer la realidad laboral mediante la recolección sistemática de datos, la observación y el análisis estadístico, lo que justifica un enfoque cuantitativo.

Desde este enfoque, los trabajadores son fuentes directas de información, dado que poseen conocimiento experiencial sobre los procesos laborales del municipio (James, 2007). Tanto como la productividad laboral es un constructo medible cuya evaluación requiere instrumentos objetivos y verificables (Peirce, 1998).

En consecuencia, conocemos los factores del fenómeno estudiado con el propósito de aplicarlos en la toma de decisiones para mejorar la productividad laboral a través de la gestión del empleo en el ámbito municipal.

2. Axiología del estudio

La axiología examina los valores y principios éticos que orientan el proceso investigativo y la interpretación de los fenómenos estudiados. Este trabajo se guía por valores como la ética laboral, la responsabilidad pública, la transparencia, la justicia, el respeto por la dignidad humana y la objetividad científica.

En el ámbito de la administración pública, estos valores son esenciales para garantizar un desempeño institucional legítimo y orientado al bienestar ciudadano. En esta línea, la labor municipal debe promover condiciones de empleo dignas, equitativas y eficientes, en concordancia con los principios del buen gobierno y la ética del servicio público (Parsons, 1991)

3. Relación axiológica con el utilitarismo

El estudio se articula también con los principios del utilitarismo, corriente filosófica que sostiene que las decisiones deben orientarse a maximizar el bienestar general (Bentham, 2000; Mill, 2012). Bajo este enfoque, la gestión del empleo adquiere relevancia no solo por sus efectos sobre los trabajadores, sino por su impacto en la productividad institucional y en la calidad de los servicios municipales.

En este sentido, mejorar las condiciones laborales implica generar beneficios para la comunidad en su conjunto, dado que trabajadores satisfechos y motivados contribuyen a una mayor eficiencia y mejor atención al ciudadano.

4. Corrientes filosóficas que sustentan la investigación

a. Humanismo

El humanismo coloca a la persona como el centro de toda organización y defiende su desarrollo integral como condición esencial para el desempeño. Sus planteamientos influyen en la administración moderna al destacar la importancia de la motivación, el bienestar y la autorrealización del trabajador (Maslow, 1991; Rogers, 1995). En el contexto de nuestro estudio, esta corriente sostiene que una adecuada gestión del empleo debe promover condiciones laborales que permitan a los trabajadores desempeñarse con eficiencia y satisfacción (Parsons, 1991).

b. Pragmatismo

El pragmatismo considera que el conocimiento es verdadero en la medida en que produce efectos prácticos y útiles (Dewey, 2004). En este estudio, dicha corriente justifica el uso de mediciones, indicadores y análisis objetivo para comprender la relación entre empleo y productividad, permitiendo formular recomendaciones aplicables a la gestión pública municipal.

c. Funcionalismo

El funcionalismo plantea que la sociedad es un sistema compuesto por partes interdependientes, cada una de las cuales cumple una función esencial para mantener el equilibrio social (Durkheim, 1997; Parsons, 1991). Bajo esta perspectiva, las unidades administrativas municipales deben funcionar de manera coordinada para garantizar la productividad y el adecuado funcionamiento institucional. Si la gestión del empleo es deficiente, se genera un desequilibrio que afecta la eficiencia y los servicios al ciudadano.

d. Utilitarismo

El utilitarismo sostiene que las acciones deben evaluarse por su capacidad para generar la mayor utilidad o bienestar para el mayor número de personas (Bentham, 2000; Mill, 2012). Su aplicación al ámbito laboral implica que las políticas de empleo deben orientarse a maximizar beneficios colectivos. En este contexto, la mejora de las condiciones laborales y el incremento de la productividad se justifican en la medida en que repercuten en mejores servicios, mayor eficiencia institucional y bienestar general de la comunidad (Parsons, 1991).

5. Síntesis integradora del fundamento filosófico

El conjunto de bases ontológicas, epistemológicas, axiológicas y doctrinales permite comprender que la gestión del empleo y la productividad laboral en el municipio de Santiago constituyen fenómenos profundamente humanos, sociales y éticos. La productividad no depende únicamente de procesos técnicos, sino también de motivación, valores institucionales, relaciones humanas y condiciones laborales.

De igual manera, desde una visión utilitarista y pragmática, se sostiene que la adopción de políticas laborales adecuadas contribuye al bienestar general mediante una mayor eficiencia y calidad de los servicios municipales. Así, el marco filosófico respalda la necesidad de fortalecer la gestión del empleo como una vía para promover el desarrollo institucional y el bienestar comunitario (Parsons, 1991),

2.1.4. Gestión del empleo

Bulcourt (2018) precisa que la gestión del empleo público demanda cada vez mayor flexibilidad multidisciplinaria de adaptación permanente a los puestos de trabajo en las organizaciones públicas. Sugiere a su vez una categoría de puesto de trabajo relacionado con los objetivos de la unidad en la que se asigna, que a su vez refleje la dinámica de su funcionamiento efectivo. Este enfoque requiere una gestión flexible que hace posible la adaptación a realidades particulares y una especialización de funciones en relación de las cambiantes demandas de los sectores públicas. Este autor apuesta por una gestión pública del empleo que sea ágil, centrada a resultados y alineada al desafío actual del sector público en un contexto de acelerado movimiento tecnológico y demográfico.

Es el proceso de realizar trabajos con perfección, compromiso y eficacia para lograr una finalidad determinada. Implica una buena gestión de los recursos de la institución, abarcando una serie de medidas tendientes al aprovechamiento eficiente de los recursos

organizacionales a fin de lograr una gestión efectiva (Pereira et, al., 2019). El autor señala que una gestión eficiente requiere optimizar los recursos, de modo que las tareas se desarrollen con perfección y compromiso, con el fin de conseguir los objetivos de manera efectiva.

La administración estratégica del empleo gubernamental en las zonas urbanas visibles, como se explica en este artículo “*Gestión estratégica del empleo público en las grandes ciudades. El caso de Salamanca Muñiz (2023)*”, se describe al todo el conjunto de acciones y políticas que una institución, en lo referido al entorno municipal, lleva adelante para planificar, seleccionar, evaluar, desarrollar y mantener a su personal de manera estratégica y eficiente. Este es un enfoque integral de gestión del empleo que cubre las diversas áreas, desde la estrategia de ofertas de empleo públicas hasta la calificación de desempeño, la formación continua profesional y desarrollo de carrera para los empleados públicos. Todas estas están orientadas a promover la productividad y el máximo potencial de desempeño de los trabajadores de la gestión edil.

Por su parte, Huamán (2023) destaca la gestión laboral de momento decisiva en una empresa pública como determinante para potenciar las habilidades de las personas trabajadoras. Esto les permite destacar en su trabajo y sentirse satisfactoriamente en su función, lo cual se convierte a su vez en una mayor prestación laboral. Igualmente se enfatiza en que las fallas en la gestión laboral son capaces de tener un efecto negativo en la prestación de las personas trabajadoras lo cual destaca la importancia de una gestión buena en este sentido.

Así, el autor destaca la importancia de tratar apropiadamente la gestión del empleo para elevar tanto el rendimiento laboral como la mejora general de los trabajadores en una entidad estatal.

Lázaro (2017) indica en La Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, propone examinar cómo las autoridades locales y regionales gestionan el empleo, centrándose en cómo la colaboración entre el sector público y privado influye en este proceso. Se analiza cómo sectores públicos cooperan con empresas privadas para desarrollar políticas laborales y de trabajo destacando la necesidad de una buena coordinación para asegurar una gestión ideal de las relaciones laborales. Por lo tanto, el artículo se centra en mejores prácticas donde la cooperación entre entidades públicas y empresas privadas ha producido resultados positivos por lo que se refiere a creación de trabajo, formación profesional y crecimiento económico de las localidades. El artículo también destaca la necesidad de implementar políticas flexibles que tengan la capacidad de adaptarse a las circunstancias específicas de cada comunidad económica.

El enfoque de Gonzáles (2022) otorga una definición comprensiva de la gestión del empleo al resaltar su carácter multifacético y su relevancia en las organizaciones. De la mera gestión de recursos humanos, la gestión del empleo engloba un variado rango de tareas que van de la selección de personal a la gestión del cambio organizacional.

Conviene destacar que esta gestión no se circunscribe a la contratación y retención de personal, más bien, incorpora generar un ambiente de trabajo atractivo hacia el compromiso, crecimiento y diversidad.

Adicionalmente el autor remarca la necesidad de ajustarse a los cambios en el mercado laboral y la sociedad para garantizar la sostenibilidad y éxito de largo plazo de la organización.

El análisis descrito por los autores, resume que la gestión del empleo brinda una perspectiva integral en el ámbito público y su influencia en la productividad laboral, en

particular en instituciones gubernamentales como la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. De manera que los autores nos brindan una comprensión amplia sobre la gestión laboral en el sector público, en particular en las municipalidades, destacando la importancia de adoptar enfoques cada vez más flexibles y estratégicos. Habida cuenta que proponen que una gestión adecuada del empleo y con una orientación estratégica resulta determinante para mejorar la productividad y cumplir con los objetivos institucionales.

2.1.5. Dimensiones de la gestión del empleo

La Gestión del Empleo Según Gonzáles (2022), está referida al conjunto de prácticas y estrategias utilizadas por las organizaciones para convocar, capacitar y retener eficazmente el personal de servidores de una comuna, a fin de garantizar el logro de objetivos institucionales. Este concepto compromete áreas desde la planificación de la fuerza laboral, la capacitación, y desarrollo de habilidades, sin olvidar de la evaluación de desempeño y la creación de un clima laboral que permita la articulación, la motivación y compromiso por parte de las diferentes áreas. De manera que la gestión del empleo según este autor, está orientado a lograr los objetivos organizacionales de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores para promover de esa manera un entorno productivo y sostenible.

Por su parte, define las principales dimensiones de la gestión laboral en las instituciones públicas como fundamentales para una mejor productividad laboral efectiva y productiva. Planificación de la Fuerza Laboral a través de la cual se puede identificar y prevenir las necesidades de personal para asegurar que la institución disponga de talento necesario para cumplir con sus metas.

Además, la Capacitación y Desarrollo a fin de fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores preparándolos a través de capacitaciones para las transformaciones y peticiones inherentes a cada una de las funciones.

2.1.5.1. Planificación de la fuerza laboral

Se refiere al proceso estratégico por el cual las organizaciones utilizan para garantizar el personal adecuado, con las habilidades necesarias, en el momento y lugar correcto. Este proceso es importante para garantizar el éxito a largo plazo de cualquier organización, ya que permite anticipar y responder a las necesidades cambiantes de la sociedad actual. Es decir, identificar las necesidades de personal de una organización, asegurando que se cuente con el número adecuado de empleados, con las competencias necesarias, en el momento oportuno (Abelsen et, al., 2020).

Por otro lado; la planificación de la fuerza laboral implica prever y asignar el personal adecuado para satisfacer las necesidades organizacionales futuras, alineando los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la entidad. Esta práctica asegura que la organización cuente con el talento necesario en el momento oportuno (Dessler, 2020).

Por lo tanto, la gestión planificada de la fuerza laboral resulta clave para prever necesidades futuras y asegurar la disponibilidad de los trabajadores con las competencias adecuadas, alineado con los objetivos estratégicos de la organización, optimizando los recursos humanos.

2.1.5.2. Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo es el énfasis en las actividades y programas diseñados para aumentar las habilidades, el conocimiento y la competencia esenciales de un empleado público. Este proceso es esencial para asegurarse de que el personal esté preparado para

desafiar su ambiente de trabajo y gran parte de su desarrollo profesional. La capacitación puede incluir formación formal, talleres, mentorías y programas de desarrollo profesional, y debe estar alineada con las necesidades de la organización y las aspiraciones de los empleados (Mamaqui, 2023). Por ello la capacitación y el desarrollo del personal no solo fortalecen las habilidades individuales, sino que también potencian la eficiencia institucional que permite asegurar la eficiencia en el servicio que se ofrece a la población.

Noe (2020) Analiza los métodos y estrategias de capacitación y desarrollo enfocados en aumentar el valor de los empleados dentro de la organización. El autor presenta un enfoque integral que aborda el diseño y la implementación de programas de capacitación efectivos, además de explorar los beneficios de invertir en el desarrollo continuo del talento humano. Entonces la capacitación constante contribuye al fortalecimiento de las competencias del servidor público y por lo tanto el desempeño institucional deviene en un servicio eficiente.

2.1.5.3. Evaluación del desempeño

Es una actividad sistemática que consiste en medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores para compararlo con los objetivos establecidos. No solo identificará oportunidades de mejora, sino que también proporcionará comentarios críticos sobre sus fortalezas y debilidades que los empleados pueden usar para crecer a través de la función. Un componente clave de cómo la empresa evalúa el talento de sus empleados, la evaluación del desempeño impulsa a muchos actores clave de RRHH, como la promoción, el desarrollo y las recompensas (Sánchez, et al., 2020).

Desde esta perspectiva la evaluación del desempeño se constituye en una herramienta fundamental que trasciende en cumplimiento de objetivos institucionales.

La evaluación del desempeño es una etapa sistemática que mide y analiza el desempeño de los empleados para reconocer mejoras y potenciar sus habilidades. En el ámbito público, su importancia ha crecido, como lo demuestra un estudio en una universidad brasileña que destacó la necesidad de objetivos claros, capacitación adecuada y una mejor interacción entre empleados y gerentes para impulsar el desempeño organizacional (Pereira et, al., 2019). Por ello, la evaluación del desempeño se transforma en una herramienta importante para garantizar los objetivos institucionales, acompañada de una comunicación efectiva y programas de capacitación que promuevan el desarrollo profesional del personal y así fortalecer la gestión pública

2.1.5.4. Motivación y compromiso

Se refieren a los factores que hacen que los trabajadores se dediquen con voluntad y júbilo a sus respectivas tareas. La motivación puede ser intrínseca a la tarea real dada la propia satisfacción y desarrollo personal, o extrínseca dadas las recompensas y el reconocimiento. En relación, se encuentra el compromiso de los empleados con respecto a la lealtad que sienten hacia su empleador y su disposición a contribuir al logro de los objetivos institucionales. Establecer un lugar de trabajo y ofrecer incentivos que refuercen un entorno de conducta positiva son algunos de los mecanismos más efectivos para conjurar actitudes motivacionales y de comprometimiento en el sector público (Sánchez, et, al., 2020).

En ese sentido, la motivación y el compromiso en el sector público son factores fundamentales para alcanzar un alto rendimiento organizacional. Los incentivos, al reconocer y valorar el esfuerzo del personal, fortalecen la identificación del y así lograr la identificación del servidor público con su institución y así contribuyen a mejorar la calidad de servicio brindado a la población.

La motivación es un motor interno que impulsa a los empleados a alcanzar objetivos individuales y organizacionales, mientras que el compromiso refleja su nivel de implicación emocional y deseo de permanecer en la organización. Un entorno laboral positivo y de apoyo fomenta altos niveles de motivación y retención del talento (Da Costa, et, al., 2020).

Por consiguiente, la motivación y el compromiso contribuyen de manera significativa a fortalecer la estabilidad, y cohesión y el sentido de identificación al interior de la organización.

2.1.6. Importancia de la gestión del empleo

La gestión del empleo en el sector público es clave para mejorar el desempeño de las organizaciones y garantizar una buena gobernanza. Implica liderazgo para resolver problemas del sistema, asegurar que los recursos públicos se usen de manera eficiente y lograr beneficios para la sociedad (Moore, 2022). Además, esta gestión combina estrategias modernas, como la flexibilidad y adaptación a cada contexto, con habilidades tradicionales como el juicio y la prudencia (Şarkbay, 2023).

En ese contexto, una adecuada gestión del empleo contribuye al desempeño eficiente de las instituciones y responden a satisfacer las necesidades de la población. Además, un liderazgo comprometido, junto con una adecuada organización del personal, contribuye al uso pertinente de los recursos.

Por su parte, Bulcournf, (2018) refiere que la importancia de la gestión del empleo público, radica en su papel fundamental para asegurar que las instituciones gubernamentales puedan adaptarse a los cambios rápidos y profundos que se están produciendo en la sociedad actual. Esta gestión es fundamental para garantizar la continuidad y la eficiencia de los

servicios públicos, así como para preparar al personal con las competencias necesarias para enfrentar los nuevos desafíos.

De manera que, esta gestión asegura la continuidad de los servicios públicos, preparando al personal para enfrentar retos emergentes mediante el desarrollo de competencias específicas. En el caso de nuestra población de estudio, la gestión eficiente no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también fomenta la confianza ciudadana en la capacidad del municipio para cumplir sus objetivos.

Por su parte, De Sande y Miguel (2019) resalta la relevancia del empleo público en varios aspectos. En primer lugar, señala que es esencial para proporcionar a la Administración los recursos humanos y la estructura necesarios para llevar a cabo sus funciones. Además, enfatiza que el empleo público ha sido objeto de constante estudio y análisis, lo que refleja el interés de la doctrina en la normativa y los fallos judiciales que lo afectan.

También se destaca la importancia de comprender cómo las reformas laborales impactan en el empleo público, teniendo en cuenta sus características particulares, lo que permite obtener una visión más completa de la situación actual en este ámbito.

Vale decir, que la gestión del empleo en cualquier organización es crucial para maximizar la eficiencia en las administraciones públicas. Porque permite optimizar recursos humanos, mejorar la productividad y asegurar la calidad en la prestación de servicios, contribuyendo así al bienestar de la comunidad y al desarrollo organizacional.

2.1.7. Ventajas de la gestión del empleo

La gestión del empleo público es clave para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades, mantenerse motivados y comprometidos con su trabajo. Esto contribuye directamente a que las instituciones funcionen mejor. Además, una buena dirección y una

evaluación constante del desempeño son factores esenciales para aumentar la productividad y mejorar la calidad del trabajo en el sector público. Si se integran todos estos aspectos, se puede lograr que los servicios públicos sean más eficaces y beneficiosos para la comunidad (Hameduddin & Engbers, 2021).

En ese entender, la gestión del empleo público en un municipio distrital es fundamental para fortalecer las capacidades y el compromiso de los empleados, asegurando servicios más eficientes para la población. Tanto la gestión del desempeño y un liderazgo sólido son determinantes para incrementar la productividad y la calidad del trabajo en el ámbito público.

El compromiso y la motivación de los empleados son elementos esenciales para garantizar un buen desempeño en las organizaciones. En el sector público, una gestión que priorice el compromiso del personal puede marcar una diferencia significativa al mejorar la eficiencia y los resultados de estas instituciones (Hameduddin & Engbers, 2021).

En ese sentido, una ventaja importante es la conexión emocional y profesional de los empleados con sus labores y metas organizacionales, particularmente en el ámbito público. Esto es especialmente relevante, ya que implica una mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos, optimizando recursos y promoviendo la confianza en sus autoridades.

2.1.8. Teorías de la gestión

2.1.8.1. Teorías clásicas de gestión

Desarrollada a finales del siglo XIX y principios del XX, surge como respuesta a la necesidad de estructurar y optimizar el trabajo en un contexto de industrialización creciente. Sus principales exponentes enfocaron sus estudios en la eficiencia, la división del trabajo y la organización jerárquica (Robbins & Coulter, 2020).

Por lo tanto, este enfoque marcó un cambio decisivo en la manera de gestionar las organizaciones al incluir métodos sistemáticos para planificar controlar y coordinar su trabajo.

2.1.8.2. Teoría científica.

Se centra en la eficiencia y la optimización de tareas mediante métodos científicos. Frederick Taylor propuso que la eficiencia organizacional puede lograrse mediante la división del trabajo, la especialización y la estandarización de procesos, enfocándose en la productividad individual y del sistema. Esta teoría es relevante para analizar cómo los procesos de gestión del empleo en las municipalidades pueden optimizarse al aplicar principios de eficiencia y especialización.

2.1.8.3. Teorías de la gestión administrativa

Henri Fayol, desarrolló una teoría gerencial basada en cinco funciones principales de los líderes: planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar. Su enfoque se centra en principios que los gerentes pueden adaptar para administrar eficientemente, destacando la flexibilidad en su aplicación.

Fayol creía que para que los negocios tengan éxito, era necesario tener una administración bien estructurada y bien organizada con reglas claras con las que tanto los líderes como los empleados pudieran estar en el mismo nivel y dirigirse. Principales ideas de esta teoría: iniciativa, equidad, cadena de mando, recompensas, unidad de mando, disciplina, especialización y autoridad y responsabilidad. Al igual que la subordinación del interés individual al general, la autoridad centralizada para la toma de decisiones, las políticas centradas en lugar de desordenadas, la estabilidad laboral y el trabajo en equipo. Muchas de estas prácticas son utilizadas hoy en día.

2.1.8.4. Teorías burocráticas

Teorías de la Burocratización. A destacar entre este enfoque resalta la orientación de la teoría de la gestión burocrática. Creada por Max Weber, propuso una estructura de organización basada en una jerarquía que garantiza reglas claras y coherentes. Los seis principios de la burocracia son: una jerarquía con una cadena de mando claramente definida; divisiones laborales especializadas; una separación clara entre los activos personales y organizacionales; regulaciones estrictas; registros meticulosos; y la selección de los trabajadores basada en el mérito y el rendimiento. Esta teoría ha sido esencial para establecer las normas y reglamentos que siguen siendo vitales para la mayoría de las organizaciones actuales.

2.1.8.5. Teorías de las relaciones humanas

Desarrolladas por Elton Mayo, crea por su parte, una teoría basada en experimentos diseñados para mejorar tres condiciones de trabajo: la iluminación adecuada, los descansos y la duración de la jornada. Cada modificación mostró mejoras diarias en el rendimiento, pero Mayo se convenció de que los aumentos no se debieron a los cambios que implementó, sino a la atención personal que los empleados experimentaron por parte de los investigadores, al grupo o a la nómina. Finalmente, llegó a la conclusión de que el montón era importante no como grupo de individuos que realizan tareas obvias, sino como individuos con necesidades, deseos y aspiraciones que eran diferentes de las necesidades del trabajo.

2.1.8.6. Teorías X y Y

El psicólogo social Douglas McGregor formuló las teorías X e Y mientras desarrollaba el libro *El lado humano de la empresa*. En esencia, los modelos describen dos filosofías de gestión opuestas, basadas en suposiciones de los líderes sobre el comportamiento y la motivación de los empleados. Mientras que la Teoría X se basa en la suposición de que la

mayoría de los trabajadores son apáticos y desconsiderados, lo que a su vez lleva a los empleadores a centrarse más en la micro gestión y el estilo autoritario, la Teoría Y asume que los empleados son responsables y positivos a la combinación de un enfoque participativo y colaborativo. Según el autor, las grandes empresas tienden a ser representantes de la teoría X, ya que les resulta más fácil cumplir con los objetivos deseados, mientras que las pequeñas empresas, que deben ser creativas y sostenibles, tienden a ser representantes de la teoría Y. Actualmente, la solución más efectiva sigue siendo una combinación de aspectos presentados: sesiones de capacitación regulares, delegación de poder y estructuras horizontales en lugar de verticales.

2.1.9. Teorías modernas de gestión.

Para Robbins (2020) las teorías modernas de la gestión se basan en una comprensión más amplia y dinámica de las organizaciones, considerando factores humanos, tecnológicos y contextuales.

En ese sentido las teorías modernas de gestión reconocen que el éxito organizacional no depende solo de la estructura o los proceso, además de la capacidad de adaptarse al entorno y de reconocer el potencial humano.

2.1.9.1. Teorías de la gestión del talento.

La teoría declara que la identificación, la atracción, el desarrollo y la retención del talento estratégico son críticos para el logro organizacional, destacando el papel del capital humano en la ventaja competitiva. Esta teoría es aplicable en la comprensión de que la gestión del empleo en las municipalidades puede centrarse en identificar y desarrollar a los empleados clave para demás optimizar la productividad y la eficiencia (Collings & Mellahi, 2009).

Por lo tanto, esta teoría optimiza la gestión del talento como un recurso estratégico dentro de las municipalidades identificando el talento humano para una eficiente productividad laboral.

2.1.9.2. Teorías de la gestión ágil

Esta teoría promueve estructuras flexibles, adaptabilidad y trabajo colaborativo, priorizando la entrega rápida de valor y la capacidad de respuesta en entornos dinámicos. En el contexto de las municipalidades, esta teoría puede aplicarse para mejorar la gestión del empleo mediante procesos más dinámicos y ajustados a las necesidades locales.

2.1.9.3. Teorías de la economía comportamental

El comportamiento humano en el trabajo está influenciado por sesgos cognitivos, lo que sugiere que las políticas de empleo pueden diseñarse para incentivar decisiones más productivas y eficientes. Esta teoría aporta una perspectiva interesante para diseñar políticas laborales en las municipalidades que fomenten comportamientos positivos y enfoques innovadores en la gestión pública.

2.1.9.4. Teorías de la innovación abierta

La innovación abierta sugiere que las organizaciones deben colaborar con actores externos e internos para generar ideas y procesos innovadores. En el ámbito de la gestión del empleo, esto implica fomentar alianzas para mejorar la productividad. Esta teoría puede inspirar estrategias de colaboración público-privada en la gestión del empleo municipal, mejorando la eficiencia de los recursos disponibles.

2.1.9.5. Teorías del liderazgo transformacional

Esta teoría destaca que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos, promoviendo un cambio positivo y un mayor compromiso. En el contexto de la gestión del

empleo, el liderazgo transformacional es clave para mejorar el desempeño organizacional.

Esta teoría es especialmente útil para analizar cómo los líderes municipales pueden influir en la productividad laboral a través de la motivación y la inspiración.

2.1.10. Modelo de gestión del empleo

Para Matas, (2017) es un sistema integral, simplificado y contingente de organización y administración del empleo público que debe abandonar estructuras obsoletas del siglo XIX para adaptarse a los desafíos del siglo XXI, fundamentado en los siguientes principios estructurales:

Naturaleza y alcance: El sistema comprende un conjunto de políticas, procesos y mecanismos que regulan el ciclo completo de vida laboral de los empleados públicos, desde su acceso hasta su salida del sistema; es, en consecuencia, el elemento más crítico para la calidad institucional y organizativa de la administración pública.

Componentes fundamentales: El modelo se articula en torno a siete pilares básicos: competencias profesionales, transversales y específicas; selección meritocrática, procesos de acceso; ámbitos funcionales, clasificación de puestos; carrera administrativa, desarrollo profesional; formación continua, reciclaje y actualización; evaluación del desempeño, medición objetiva del rendimiento; y sistema de salidas, ceses y despidos justificados.

Características esenciales: simplicidad: diseño extraordinariamente simple, explicable en una hora, con variables prescriptivas mínimas y excepciones limitadas; meritocracia: acceso basado exclusivamente en los principios de igualdad, capacidad y mérito, eliminando cualquier forma de clientelismo político; flexibilidad: contingencia y adaptación a los cambios tecnológicos, económicos y sociales, abandono de rigideces burocráticas; equilibrio: plantillas equilibradas demográfica, social, territorialmente y por género, mediante sistemas de cuotas

cuando sea necesario; y sostenibilidad: económica, conectada con la realidad del mercado laboral privado y evitando la “burbuja autista” del empleo público.

Dimensión política: Liderazgo al más alto nivel político, con visión estratégica a largo plazo, políticas de Estado consensuadas y despolitización de decisiones técnicas cotidianas, delegación de la gestión operativa en unidades profesionalizadas e independientes.

Estructura de vínculos laborales

-20% funcionarios: solo para puestos con funciones de autoridad o cercanos al poder político que requieren protección especial;

-80% laborales: personal con vinculación flexible, pero con estabilidad de facto, sujeto al derecho laboral común; eliminación de la temporalidad estructural. Incorporación progresiva del autoempleo para proyectos específicos.

Sistema retributivo

Equiparación al mercado laboral privado, eliminando asimetrías extremas; mejora de retribuciones para personal altamente cualificado; ajuste de salarios de personal operativo a niveles del sector privado; supresión de privilegios laborales injustificados; eliminación de “paraísos retributivos” sin justificación técnica.

Dimensión prospectiva. Modelo preparado para la transformación digital y robótica; anticipación: 50% de reducción potencial de volumen de empleados; personal 90% altamente cualificado; nuevos perfiles profesionales: gestores de información, analistas de Big data, diseñadores de robótica; gobernanza de la inteligencia artificial y sistemas automatizados.

Relaciones laborales

Limitación de la capacidad de presión sindical para proteger el interés general; revisión del derecho a huelga en servicios públicos; sustitución por sistemas de mediación y laudos

obligatorios en conflictos laborales; eliminación de rigideces garantistas que imposibilitan la disciplina laboral.

Finalidad última. Transformar la gestión de recursos humanos, que actualmente actúa como una rémora que impide la modernización, en una palanca de cambio para la regeneración absoluta de las administraciones públicas, asegurando su:

- Supervivencia institucional;
- Relevancia en redes de gobernanza complejas:
- Capacidad como metagobernador en colaboraciones público-privadas;
- Sostenibilidad del Estado del bienestar.

2.1.11. Teorías de la gestión

Según la revista LHH (2023) las teorías de gestión constituyen un conjunto de ideas que sugieren orientaciones generales sobre cómo dirigen una organización o negocio. Las teorías de gestión tratan cómo los supervisores realizan estrategias para alcanzar los propósitos organizacionales y cómo incentiva a los colaboradores para que se desenvuelvan de manera óptima.

En la práctica, los líderes suelen aplicar conceptos de diversas corrientes de gestión que mejor se ajustan sus empleados y la cultura de la empresa. Aunque varias teorías de gestión se instauraron hace siglos, todavía facilitan cuantiosos marcos favorables para liderar equipos en el entorno de trabajo y conducir empresas en el contexto actual.

Beneficios de las teorías de gestión

Existen muchas razones por las que los líderes deben ilustrar y emplear las teorías de gestión, que contienen:

- Mayor productividad: con estas teorías, los líderes asimilan cómo aprovechar al máximo a los miembros de su equipo, mejorando el desempeño y aumentando la productividad.

- Toma de decisiones simplificada: las teorías de gestión ofrecen a las líderes estrategias que agiliza el proceso de toma de decisiones, colaborando a esos líderes a ser más efectivos en el desempeño de sus oficios.

- Mayor colaboración: los líderes asimilan cómo motivar la contribución de los integrantes del equipo e incrementar la colaboración en el espacio de trabajo.

- Mayor objetividad: las teorías de gestión estimulan a los líderes a cumplir cambios científicamente probados en lugar de confiar en su juicio.

2.1.12. Gestión por competencias

Lora-Guzmán, et al. (2020) señalan que el enfoque de administración basado en competencias representa una transformación de los métodos gerenciales convencionales utilizados en las organizaciones. La gestión se redefine como el proceso de dirigir mediante la identificación y el fortalecimiento de las capacidades individuales, reconociendo conductas ejemplares que se alineen con las metas estratégicas corporativas. Partiendo de esta premisa, diversos especialistas han comenzado a conceptualizar el modelo de Gestión por Competencias como un "Proceso" (Rubio, 2015). La Escuela de Negocios UPF Barcelona lo caracteriza como "un proceso orientado a reconocer las habilidades del personal mediante un perfil que puede ser cuantificado y evaluado de manera objetiva según cada posición laboral". Por su parte, Miranda (2012) lo describe desde la perspectiva del comportamiento corporativo: "Consiste en reconocer y potenciar las habilidades, saberes, conductas y aptitudes del personal de una institución para lograr las metas establecidas". Contrario a estas perspectivas, Alles

(2002a) citado por Lora-Guzmán, et al. (2020), propone una definición más integral fundamentada en la naturaleza misma del modelo: "Se trata de un modelo administrativo que permite a las empresas sincronizar sus propósitos estratégicos con el capital humano que las conforma" (pág. 201). Como herramienta de dirección empresarial, este modelo pretende evaluar las competencias particulares desarrolladas en cada posición laboral, considerando además la emergencia y evolución de habilidades complementarias necesarias para el crecimiento tanto profesional como personal de los colaboradores.

2.1.13. Gestión del desempeño

Para Chávez (2014) la Gestión proviene de la acepción latina *gesti-onis*, pues se refiere a la acción y efecto del verbo *génere*, que a su vez significa que el verbo *génere* implica la realización de diligencias que permitan la celebración de un negocio o deseo determinado. En este mismo contexto, cada vez se encuentra igualmente el término gerencia y sus derivados: gerente y gerencial. Por otro lado, la norma NC ISO 9000: 2001 define la gestión como actividades reguladas para administrar y controlar una organización. Durante los últimos años, la gestión de la eficacia se ha apoderado de este concepto, ya que esta renovación terminológica implica un cambio de enfoque: en lugar de medir simplemente la eficacia, el énfasis se centra en el control activo. La administración del desempeño no es un fenómeno contemporáneo; esta idea existía en la historia. Proviene de la Dinastía Wei en China, que estaba en el tercer siglo antes de Cristo. Luego este concepto llegó a los Estados Unidos en la Revolución Industrial, que había comenzado en el siglo XVIII. Sin embargo, en aquel entonces no se utilizó la administración del desempeño poderoso oficialmente. Este advenimiento tuvo lugar en las décadas de 1940 y 1950 con la creación de la teoría científica de la administración.

La gestión del desempeño es una de las actividades claves del área de recursos humanos, cuyo objetivo es mejorar la productividad y, por ende, aumentar la rentabilidad. Esta idea está en línea con el punto de vista de las compensaciones y prestaciones que ofrecen las organizaciones cuya actividad se basa en la producción de bienes y servicios en el sistema económico de una sociedad, sin importar si son organizaciones con o sin fines de lucro, públicas o privadas. Por lo tanto, se puede concluir que la principal tarea de cualquier organización, para su desarrollo y superación de los desafíos que enfrenta en su desarrollo son personas y la solución radica en el trabajo humano, lo que significa que el rendimiento del trabajador debe corresponder al horizonte estratégico de la organización. Por lo tanto, el desempeño del trabajador debería ser proporcional a la cantidad de salarios que recibe.

2.1.14. Gestión estratégica del talento humano

Bernardo, et al. (2021) señalan, en la actualidad, el recurso humano es un elemento clave para que las empresas logren posicionarse en mercados competitivos, por lo que su gestión estratégica resulta fundamental. Esta gestión orienta las capacidades del personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Autores como Sanabria (2015) destacan que la gestión estratégica implica una administración intencionada del progreso para generar ventajas competitivas, aunque estas no siempre se alcanzan. Drucker (2003) señala que las decisiones estratégicas determinan el destino de una organización, ya sea favorable o desfavorable.

La gestión estratégica puede ser planificada o real, dependiendo del grado de estructuración de las decisiones y del uso de los recursos humanos y materiales. Según Bordas (2016), esta gestión es un patrón de decisiones que guía la formulación y utilización de los recursos productivos. El crecimiento empresarial depende de la claridad y coherencia del

enfoque estratégico adoptado por los directivos, como lo afirman Kim y Mauborgne (1999). Asimismo, estudios de Guadamillas, Donate et, al. autores resaltan que el desarrollo organizacional se sustenta en la creación, transferencia y uso del conocimiento, apoyado en la cultura, la administración y los recursos humanos. Finalmente, Paredes (2009) indica que la inversión y asignación de recursos deben responder a objetivos estratégicos para garantizar un desarrollo empresarial efectivo.

2.1.15. Gestión pública moderna

Para los investigadores De la Garza Montemayor, et al. (2018), la gestión pública moderna se enmarca en las transformaciones del Estado contemporáneo, centradas en principios de gestión moderna y gobernanza, la cual busca fortalecer la participación ciudadana en la elaboración, evaluación y modernización de las políticas públicas. Para ello, se emplean técnicas como análisis documental, etnografía y entrevistas a profundidad con diferentes actores, incluyendo funcionarios públicos y ciudadanos.

Los resultados revelan que, a pesar de la intención de promover espacios inclusivos y plurales, los Observatorios enfrentan obstáculos significativos, como la falta de diversidad de género y la exclusión de individuos por edad. Estos problemas reflejan que muchas propuestas de la Nueva Gestión Pública, basadas en modelos de gestión privada y eficiencia, no siempre tienen aplicabilidad práctica en contextos sociales complejos como el mexicano. En consecuencia, se destaca la necesidad de ajustar estas políticas para lograr una participación más efectiva y representativa, favoreciendo una gestión pública más legítima y eficiente.

2.1.16. Productividad laboral

Fenulova et al. (2029) señalan que la productividad en la gestión pública es un punto crucial para la optimización de la eficiencia y efectividad de las administraciones. En este

sentido, una administración idónea del talento de liderazgo juega un rol esencial. Igualmente, a través de la adecuada rotación y asignación de gerentes, se pueden lograr notables mejoras en el desempeño y resultados de las oficinas públicas. Por otro lado, la literatura identifica que el liderazgo de gerentes influye tajantemente en la productividad de las instituciones públicas. En esta línea, asignar y rotar a las autoridades públicas estratégicamente no solo impulsa la eficiencia, sino que estimula la mejor administración de los recursos y servicios más eficaces para la población. Por consiguiente, la gestión activa del talento es una herramienta crucial para convertir el desempeño de una organización en el sector público.

Muñoz (2023) en el documento ‘Gestión estratégica del empleo público en las grandes ciudades. El caso de Salamanca’ describe la productividad laboral como la capacidad de los empleados públicos de cumplir sus funciones y tareas en una organización de modo eficiente y eficaz. Según el autor, la productividad laboral de los servidores públicos se asocia al logro de las miras institucionales y a la mejora de los servicios proporcionados a nivel comunitario. Asimismo, el autor enfatiza la importancia de la gestión estratégica del empleo como un factor determinante para estimular la productividad laboral de los servidores públicos en las grandes ciudades, a nivel similar al caso de Salamanca. La productividad laboral en el artículo está relacionada con la gestión del empleo y cómo esta puede ser capaz de lograr el desempeño de los trabajadores públicos, tanto individual como colectivo, impactando de manera directa sobre la efectividad y eficacia de la gestión municipal.

Según González et al. (2022) en el artículo de la CEPAL, productividad laboral se refiere a la relación existente entre la producción obtenida y la cantidad de esfuerzo laboral necesario para conseguirla lo largo de un lapso de tiempo determinado.

Desde esta perspectiva, el trabajo se cuantifica en términos de horas trabajadas o el número de empleados, y la producción es una medición de su valor bruto o valor añadido. La definición destaca la eficiencia en la realización de diferentes quehaceres y labores laborales y la relación cuantitativa entre lo que se ha hecho y los resultados logrados en un período seleccionado.

Bernedo-Moreira et al. (2023) refieren que la eficiencia o productividad laborales en las entidades gubernamentales del Perú se define como la capacidad de los funcionarios públicos para llevar a cabo sus deberes de manera efectiva, considerando la variedad de edades en el entorno laboral. Es decir, que hay una relación directa entre la gestión de esta variedad de edades en el entorno con la eficiencia en el trabajo, evidenciando que una gestión adecuada de estas diferencias generacionales mejora el desempeño y la efectividad de los servidores públicos.

Fedulova et, al. (2019) resaltan la importancia de la productividad laboral como un elemento fundamental para el desarrollo económico y el progreso. En su trabajo, se indica que la productividad laboral está estrechamente ligada a la eficiencia en la utilización de recursos, la innovación, la educación y la infraestructura.

El autor hace hincapié en que la productividad laboral es esencial para impulsar un incremento económico sostenible y significativo, y que su progreso requiere una pericia integral que cubra la variedad de aspectos, desde el desarrollo de destrezas, la adopción de nuevas tecnologías y la optimización de los recursos disponibles.

2.1.17. Dimensiones de la productividad laboral

2.1.17.1. Eficiencia y cumplimiento de las tareas

De acuerdo con Rojas et al. (2018) la eficiencia está determinada por la habilidad de cumplir metas utilizando óptimamente los recursos y el tiempo disponible. (p.4). Esta referida al buen uso y aprovechamiento de recursos, habilidades y capacidades para lograr los objetivos en el menor tiempo posible y con el menor gasto de insumos. De manera que, en nuestro estudio, se puede calificar como eficiencia en la gestión del empleo cuando se usa bien los recursos y el tiempo para cumplir las metas, logrando los objetivos de la institución de forma rápida y sin mayor uso de recursos.

2.1.17.2. Calidad y precisión del trabajo

La calidad y precisión del trabajo se definen como el grado de excelencia y exactitud alcanzado al ejecutar las tareas, lo cual responde tanto a los estándares técnicos como a las necesidades y expectativas de la organización (Qin & Jiang, 2011). Además, se considera la capacidad de realizar correctamente el trabajo, con mínimos errores de acuerdo a las especificaciones planteadas. Asumimos que la calidad y precisión del trabajo significa hacer las tareas muy bien y sin errores, atendiendo las exigencias de la población usuaria.

2.1.17.3. Servicio y orientación al ciudadano

Está enfocado en la capacidad del trabajador para atender, informar y resolver necesidades de los ciudadanos, proporcionando acompañamiento y respuesta oportuna principalmente en la gestión pública. Vale decir, que cuando el servicio se orienta al ciudadano debe hacerse con respeto, empatía y disponibilidad, haciendo que el impacto de la calidad del servicio sea directo a la satisfacción ciudadana y la imagen institucional. (Ulloa & Taborda, 2023). Es decir, es la habilidad del trabajador para ayudar, informar y resolver las necesidades de las personas de forma rápida y amable, mostrando respeto y empatía, obviamente la imagen pública de la institución mejorará por la calidad de servicio.

2.1.17.4. Organización y control del trabajo

Para Velásquez (1994), la organización y control del trabajo están relacionados con el establecimiento de mecanismos estructurados y acciones administrativas que permitan coordinar, supervisar y optimizar el desempeño de los miembros de una organización. En ese sentido, la organización y control del trabajo consisten en establecer normas, roles y mecanismos claros para coordinar y supervisar lo que hace cada trabajador, es decir, se busca que todos trabajen en el mismo rumbo y que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo previsto, corrigiendo cualquier error a tiempo.

2.1.17.5. Trabajo colaborativo y clima laboral

El trabajo colaborativo se refiere a la cooperación entre empleados para alcanzar objetivos comunes, fomentando el intercambio de ideas, apoyo mutuo y fortalecimiento de redes internas. El clima laboral abarca las percepciones sobre el entorno de trabajo, el compañerismo, la comunicación interna y la motivación, factores que inciden directamente en la productividad (Terán & Molina, 2024). Vale decir, que el trabajo colaborativo es la cooperación entre compañeros para alcanzar metas compartidas, para que el trabajo salga mejor. El clima laboral, por su parte, es el ambiente en el que se trabaja: si hay buen trato, motivación y comunicación, la productividad mejora.

2.1.18. Ventajas de la productividad laboral

La labor Productividad es clave para la reducción de costos, el aumento de las ganancias, el fomento de la competitividad, el crecimiento económico sustentable y la innovación. Mientras que tales beneficios son buenos para las empresas, también son muy importantes para el bienestar económico y social del público en general. Disminución de la producción y proliferación de las ganancias. Un desempeño de alta productividad puede

disminuir el costo del trabajo y, por lo tanto, incrementar las ganancias corporativas. Esto se logra utilizando los recursos disponibles mano de obra y otros materiales con mayor eficacia. Mejora de la competitividad. La productividad del trabajo es esencial en las tasas de las empresas, particularmente en sectores, como la minería y la construcción. Las empresas con altos niveles de productividad pueden competir de forma más eficaz en el mercado global. Garantía de crecimiento continuo y sustentabilidad. Una de las principales fuentes de crecimiento económico sustentable es la productividad del trabajo. ¿Las cantidades pueden producir más bienes y servicios con trabajo existente sin tener que infravalorar el valor de la mercancía? Mayores ingresos y calidad de vida. Una asignación óptima del trabajo creará mayores ingresos y mejores ingresos and al mismo tiempo mantendrá la competitividad de la empresa. Promociona de la innovación y desarrollo. La mejora de la productividad propondrá ahorros, que serán reinvertidos en innovación y desarrollo. Eso creará un fondo para la integración de nuevas tecnologías y procesos.

2.1.19. Teorías de la productividad laboral

La Organización Internacional del Trabajo OIT (2023) señala que, la productividad del trabajo es un factor clave que impulsa el crecimiento económico, la competencia y el estilo de vida de una economía. Se habla de un concepto en el que se mide la emisión del resultado completo, expresado en términos del Producto Interno Bruto PIB, que una unidad de labor, expresada ya sea en cantidad de empleados u horas trabajadas, genera durante un radio determinado.

De tal forma, la productividad es un criterio básico que ayuda a evaluar que tan efectiva es una economía en términos de utilizar el trabajo y producir bienes y servicios.

Pulido (2014) aumentar la productividad implica mejorar los éxitos con los mismos o menos

resultados. La productividad se sustrae dividiendo los éxitos, como mercancías producidas, ventas o desembolso entre los abastecimientos usados resultados como trabajadores, estación y uso de maquinaria. En este logro se podría manifestar que la productividad mide cuán eficientemente se entonan nuestros abastecimientos para erigir resultados, lo que ayuda a identificar cuál es la posibilidad de mejora en la exhibición de algún sistema o proceso (p. 21).

En ese marco, la productividad laboral es un indicador clave para evaluar la eficiencia y competitividad de una organización

2.1.20. Importancia de la producción laboral

La productividad busca optimizar el uso de maquinaria, herramientas y mano de obra mediante la organización del trabajo y la división de tareas. En 1911, Taylor desarrolló el Taylorismo, un modelo basado en la especialización, el control del tiempo y el pago por incentivos, orientado a mejorar la eficiencia eliminando desperdicios. Aunque aplicado en la industria manufacturera, fue criticado por su enfoque mecanicista que deshumanizaba el trabajo. (Taylor, 1911 como de citó en Gismano, 2012).

Por consiguiente, el modelo de Taylor marcó un hito en la historia de la administración al introducir métodos científicos para incrementar la eficiencia del trabajo.

La teoría del crecimiento de Romer (1986) explica la expansión económica mediante factores internos como el capital humano, conocimiento, innovación y tecnología. Destaca que la productividad depende de la inversión en investigación y desarrollo (I+D) y de políticas públicas que impulsen el progreso técnico. Según Romer, el crecimiento económico puede ser sostenible si se fomentan contextos favorables para el aprendizaje continuo y la invención.

Para La competitividad es clave para un país, ya que mide su capacidad de generar mayor producción con los recursos disponibles. En 1990, Porter desarrolló la teoría de la

ventaja competitiva, destacando que la capacidad de una empresa o país para diferenciarse, enfocarse o reducir costos determina su éxito estratégico. También introdujo el análisis de las cinco fuerzas competitivas: nuevos competidores, productos sustitutos, rivalidad, poder de proveedores y poder de compradores. La productividad se define como el valor del producto que se obtiene por cada unidad de trabajo o capital, y es un determinante primordial del estándar de vida de una nación a largo plazo. Porter argumenta que la capacidad de una nación para competir en el mercado global depende de la productividad con la que se emplean sus recursos humanos y de capital. Una alta productividad no solo influye en los salarios de los empleados, sino que también determina el retorno que obtienen los propietarios del capital (Porter, 2007).

2.2. Disquisiciones jurídico-administrativas entre la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057)

Y La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972)

Para entender cómo se maneja el personal (gestión del empleo) y cómo rinde en sus puestos (productividad laboral) en una municipalidad peruana, es imprescindible analizar el choque que existe entre dos leyes clave: (Ley del servicio Civil 30057, 2026), la Ley del Servicio Civil y la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), LOM).

Este conflicto de normas no es solo un debate legal; es la realidad que enfrentan a diario los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago (Cusco) y que afecta directamente el desempeño de los trabajadores administrativos.

2.2.1. La autonomía de la municipalidad frente al control de un ente nacional (SERVIR)

La Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) les dan a los gobiernos locales autonomía política, económica y administrativa. En la práctica, esto significa que la Municipalidad de Santiago tiene el derecho de organizarse por sí

misma, decidir cuántas oficinas necesita y cómo maneja a su personal de acuerdo con los recursos que tiene disponible.

Sin embargo, esta libertad choca con la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057), que nombra a SERVIR como la única autoridad nacional que dicta las reglas de juego para la gestión de recursos humanos en todo el Estado.

- El conflicto: Mientras la LOM defiende que la municipalidad decida de forma independiente cómo contratar y organizar a su gente, la Ley SERVIR impone reglas, perfiles de puestos muy rígidos y topes de sueldos centralizados desde Lima.
- La postura legal: El Tribunal Constitucional del Perú ha aclarado que la autonomía de los municipios tiene límites y que estos deben obedecer las leyes nacionales.

En la realidad de la Municipalidad de Santiago, esto provoca una "resistencia" para aplicar las normas de SERVIR. Al sentir que estas reglas nacionales no se adaptan a las necesidades urgentes del distrito, la municipalidad prefiere seguir con sus prácticas tradicionales, lo que limita la posibilidad de ordenar el empleo y mejorar la productividad.

2.2.2 El laberinto de los contratos y la división del personal (El problema del Artículo 37 de la LOM)

La mayor traba para medir y mejorar la productividad laboral es la mezcla desordenada de contratos que tiene el personal de la municipalidad en estudio. El Artículo 37 de la LOM divide a los trabajadores en dos grupos muy marcados:

- El personal administrativo: Sujeto a la carrera administrativa pública (históricamente bajo el régimen del Decreto Legislativo 276 y, en su gran mayoría actual, bajo los contratos (DECRETO LEGISLATIVO N° 1057 , 2008).

- El personal obrero: Sujeto por ley al régimen laboral de la actividad privada (Decreto Legislativo 728).

La Ley SERVIR se creó precisamente para eliminar este desorden de contratos y unificar a todos los trabajadores del Estado bajo una sola ley, con los mismos derechos, deberes y oportunidades de ascenso basados en el mérito.

- El problema de productividad: Para un trabajador administrativo contratado por CAS (que suele ser inestable y temporal), la Ley SERVIR representa una oportunidad para tener estabilidad y hacer carrera. Sin embargo, para el personal obrero o los administrativos de regímenes más antiguos, la unificación suele verse como una amenaza a sus beneficios ya ganados.
- El impacto en la gestión: Esto hace que en la Municipalidad de Santiago convivan trabajadores que hacen la misma labor de oficina, pero bajo contratos distintos, con sueldos diferentes y distintos niveles de estabilidad. Para la Oficina de Recursos Humanos es casi imposible aplicar evaluaciones de desempeño justas o programas de capacitación homogéneos que eleven la productividad, cuando las reglas de juego laboral están tan fragmentadas.

3. El lento camino hacia la meritocracia frente a la política del día a día municipal

La Ley SERVIR propone que el ingreso de las municipalidades al nuevo régimen sea ordenado, técnico y por etapas (analizando los puestos, valorizando los sueldos y haciendo concursos públicos transparentes). El objetivo es lograr que en el municipio trabajen profesionales seleccionados por su capacidad y experiencia, y que hagan carrera a largo plazo.

No obstante, la realidad de un gobierno local amparada en la LOM es totalmente distinta, pues está muy expuesta al cambio político de cada elección:

- Rotación constante de personal: Cada cuatro años, con el cambio de alcalde en la Municipalidad de Santiago, se produce una salida masiva de funcionarios de confianza y personal técnico de las oficinas. Los equipos de trabajo se desarman y se tiene que empezar de cero.
- La presión de los compromisos políticos: Mientras la Ley SERVIR exige concursos de méritos estrictos, la dinámica política local de la LOM genera presiones para cubrir puestos de trabajo como favores de campaña o compromisos partidarios.

Este choque hace que el tránsito de la municipalidad hacia las reglas de SERVIR sea sumamente lento o quede solo "en el papel". Los servidores administrativos perciben que su estabilidad no depende de qué tan productivos sean en su trabajo, sino de la lealtad política al gobierno de turno. Esto desmotiva al personal y estanca la productividad de la institución.

Este análisis demuestra que la productividad del personal administrativo no depende únicamente del esfuerzo individual del trabajador, sino de las trabas del sistema legal.

La gestión de los recursos humanos en la municipalidad está atrapada en medio de dos fuerzas contrarias: por un lado, las exigencias de mérito, orden y evaluación que pide la Ley SERVIR; y por el otro, la inestabilidad laboral, la rotación de personal y el peso político que facilita la Ley Orgánica de Municipalidades.

Por lo tanto, para mejorar la productividad en esta comuna, los gerentes públicos no pueden esperar a que la Ley SERVIR se aplique mágicamente; deben usar de manera creativa las herramientas actuales para motivar al personal administrativo, capacitarlo y proteger los procesos técnicos de las interferencias políticas del momento.

2.2. Marco conceptual

Capacitación: La capacitación es un proceso educativo mediante el cual los empleados adquieren conocimientos y habilidades específicas para mejorar su desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2019).

Compromiso: El compromiso laboral se refiere al grado de involucramiento emocional y motivación del empleado hacia los objetivos de la organización, lo cual impulsa su retención y productividad (Liu & Mao, 2020).

Desarrollo: El desarrollo implica la mejora continua de competencias personales y profesionales, permitiendo que los empleados avancen en sus carreras y contribuyan al éxito organizacional (Giauque & Varone, 2019).

Desempeño: El desempeño se refiere al grado de cumplimiento de las responsabilidades y metas asignadas a un empleado, evaluado a través de indicadores de productividad y eficiencia (Salgado & Moscoso, 2022).

Eficiencia: La eficiencia es la capacidad de lograr los resultados esperados utilizando la menor cantidad posible de recursos (Najar, 2020).

Eficacia: La eficacia se refiere a la capacidad de una organización o individuo para alcanzar los objetivos establecidos, independientemente de los recursos empleados (Najar, 2020).

Efectividad: La efectividad combina eficiencia y eficacia, logrando los objetivos planteados de manera óptima y con los recursos adecuados (Chiavenato, 2019).

Evaluación: La evaluación implica medir y analizar el desempeño individual o colectivo para tomar decisiones orientadas a la mejora continua (Najar, 2020).

Fuerza laboral: El conjunto de personas disponibles para trabajar, incluyendo tanto a empleados activos como a aquellos en búsqueda de empleo, dentro de un contexto específico (Dessler & Valera, 2011).

Gestión: La gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins & Coutler, 2010).

Gestión del empleo: La gestión del empleo se refiere a las estrategias para atraer, desarrollar y retener talento, alineando las necesidades del personal con los objetivos organizativos (González, 2022).

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación

2.3.1. Antecedentes internacionales

Para Gonzales, et, al. (2022) en la investigación denominada “*Relación entre productividad laboral y remuneraciones: un análisis de proximidad espacial a nivel estatal en la industria manufacturera en México, 2004, 2009, 2014 y 2019*”, publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Este trabajo, elaborado para optar a un título de carácter técnico y científico en el ámbito económico-laboral, tuvo como objetivo analizar la relación entre las remuneraciones y la productividad laboral considerando la influencia de la proximidad espacial entre entidades. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional, con un enfoque econométrico espacial, utilizando datos censales de productividad y remuneraciones de la industria manufacturera mexicana correspondientes a los años 2004, 2009, 2014 y 2019. La población estuvo conformada por las entidades federativas de México, y la muestra se constituyó por las unidades del sector manufacturero. Para la recopilación de datos se emplearon fuentes estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), aplicando modelos de regresión

espacial y análisis de correlación entre variables de productividad, empleo y salarios. Los resultados demostraron que un aumento del 1 % en la productividad laboral genera un aumento del 0,353 % en las remuneraciones, aunque también se identificaron efectos espaciales negativos de la productividad de los estados vecinos sobre los salarios locales. En conclusión, el estudio evidenció una relación significativa pero limitada entre la productividad y las remuneraciones, resaltando la necesidad de políticas públicas coordinadas que promuevan el desarrollo económico equilibrado y la equidad laboral entre regiones.

Cueva-Rodríguez y Jácome-Estrella (2024) en su investigación denominado *“Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador”* El presente artículo examina la relación entre el sector servicios y el crecimiento económico ecuatoriano, empleando técnicas econométricas de cointegración y causalidad para el periodo 1990-2018. Se implementaron varios modelos ARDL con el fin de probar una relación de largo plazo. Los resultados obtenidos señalan que los servicios en conjunto y, en especial, el comercio y el transporte, tienen un impacto positivo sobre el crecimiento económico a largo plazo, pero a corto plazo los servicios en conjunto tienen un efecto negativo, lo cual se puede explicar por el continuo deterioro de su productividad. Por otro lado, se puede observar un efecto de causalidad del comercio al crecimiento económico y del PIB per cápita a los servicios en conjunto y al transporte.

En la misma línea Defaz y Jácome, (2024) en su tesis tuvieron como objetivo analizar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral de los trabajadores en la industria IPMATOAH S.A.S. El problema identificado fue la disminución de la productividad laboral en los últimos meses esto atribuye a varias causas como el ausentismo de los trabajadores en sus labores diarias, la falta de dirección y control por parte del gerente impide

que asuman sus funciones y responsabilidades de manera efectiva. Para la presente investigación se empleó una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población consistió en los 21 trabajadores de la industria IPMATOAH S.A.S, se utilizaron dos instrumentos, un cuestionario dividido por su variable independiente gestión administrativa y dependiente productividad laboral, con sus respectivas dimensiones. Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada fueron realizados mediante un software de análisis estadístico (SPSS), el cual permitió medir la relación que existe entre las variables de la gestión administrativa y la productividad laboral; se identificó una correlación positiva moderada ($r=0.6$) entre ambas variables. Por otra parte, el uso de una ficha de observación, reveló altos niveles de ausentismo y problemas de cumplimiento de horas laborales por parte de los trabajadores. Se concluyó que existen oportunidades significativas de mejora en la gestión administrativa que podrían impactar positivamente en la productividad. Se recomendó implementar un modelo de gestión que incluya una reestructuración organizacional, mejora de los sistemas de comunicación, capacitación del personal y establecimiento de indicadores de desempeño.

Por su parte Cueva (2022) en su estudio *“Productividad del sector servicios y el crecimiento económico ecuatoriano, 1990-2018”*, analizó la evolución y el impacto de la productividad laboral del sector terciario en el crecimiento económico del Ecuador. Utilizando el enfoque econométrico ARDL de cointegración, la autora determinó la existencia de una relación de largo plazo entre la productividad de los sectores económicos agricultura, industria y servicios y el producto interno bruto per cápita. Los resultados demostraron que, en el largo plazo, los sectores industriales y de servicios tienen un efecto positivo y significativo sobre el

crecimiento económico, mientras que la agricultura presenta una influencia negativa. Sin embargo, se evidenció que la productividad del sector servicios sigue siendo baja, debido a la deficiente asignación de recursos, la alta informalidad y los problemas de innovación. Cueva concluyó que el sector terciario desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico ecuatoriano, pero su potencial se ve limitado por debilidades estructurales. Asimismo, recomienda fortalecer la gestión del capital humano y la innovación tecnológica como mecanismos para elevar la productividad y la competitividad del sector

2.3.2 Antecedentes nacionales:

Para García y Rondón (2019) en su artículo de investigación “*Gestión del empleo y su asociación con las relaciones humanas y sociales de los especialistas de la Contraloría General de la República, 2019*”, para obtener el grado de Licenciado en administración, el objetivo general fue determinar cómo la gestión del empleo se asocia con las relaciones humanas y sociales de la CGR. La metodología utilizada fue cuantitativa, no experimental, correlacional transversal. La población estuvo formada por 1 197 especialistas de la Contraloría General de la República, para la muestra se eligieron 168 especialistas, calculados mediante la fórmula de poblaciones finitas. Se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario estructurado de 28 ítems con escala de Likert con alfa de Cronbach de 0.859, asegurando su confiabilidad. los datos procesados se realizaron en el software SPSS versión 25 y Excel 2019 a través de análisis descriptivos y pruebas de asociación por chi-cuadrado. Los resultados muestran que el 55.4% de los especialistas encuestados considera muy impropias las políticas de prevención y resolución de conflictos, que se implementaron regularmente. También, el 51.8 % cree que el manejo de los reclamos por parte del área de talento humano es inadecuado. Un 46.4 % critica las medidas tomadas

para la evaluación de riesgos, y un 33.9 % manifiesta que la oficina no realiza adecuados diagnósticos de la cultura organizacional. Las conclusiones reflejan la asociación significativa entre dicho control y las relaciones laborales, así como con la seguridad y salud, la cultura organizacional y la comunicación interna. Sin embargo, no se halló dicha relación en la gestión del empleo y en el área de bienestar social. De este modo, se sugiere mejorar las políticas de talento humano, de comunicación y bienestar laboral.

Para Huamán (2023) en su investigación denominada “*Gestión del empleo y desempeño laboral del personal administrativo de un hospital de Lima Metropolitana, 2023*”, presentada como tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de una Universidad Peruana. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la gestión del empleo y la productividad. La metodología empleada fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal, sustentada en la observación sin manipulación de variables. La población estuvo conformada por 118 colaboradores administrativos, de los cuales se extrajo una muestra de 90 participantes mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario con escala Likert de 30 ítems por variable, cuya validez fue determinada por juicio de expertos y cuya confiabilidad alcanzó valores de $\alpha = 0,889$ para la gestión del empleo y $\alpha = 0,908$ para el desempeño laboral, según el coeficiente de Cronbach. Los datos se procesaron mediante el software SPSS versión 25, aplicándose el coeficiente de Rho de Spearman, con el cual se halló una correlación positiva muy alta ($r = 0,921$; $p = 0,000$), lo que evidenció una relación significativa entre ambas variables. En conclusión, la investigación demostró que una adecuada gestión del empleo influye directamente en la mejora del desempeño laboral,

destacando la importancia de optimizar los procesos de incorporación, administración de personas y desarrollo del talento humano para fortalecer la productividad institucional.

En la investigación realizada por Aliaga (2024) denominada “*Modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, Ayacucho, 2023*”, publicada en la Revista de Climatología, Edición Especial de Ciencias Sociales, cuyo estudio fue desarrollado en el marco de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública. El objetivo principal fue establecer la medida en que la modernización de la gestión pública influye en la productividad laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, región Ayacucho. La metodología adoptada fue básica, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transversal y correlacional-causal, con aplicación de análisis descriptivo e inferencial. La población estuvo conformada por 184 trabajadores, y la muestra se determinó mediante muestreo aleatorio simple, conformada por 125 colaboradores. La técnica de recopilación de datos fue la encuesta, y el instrumento un cuestionario tipo Likert, validado por expertos, con una confiabilidad de 0,92 y 0,94 en Alfa de Cronbach para las variables de modernización de la gestión pública y productividad laboral, respectivamente. Los resultados, analizados con el software IBM SPSS versión 28, evidenciaron que el 52 % de los encuestados percibe un nivel muy alto de modernización de la gestión pública y el 47,2 % califica la productividad laboral como alta, demostrando una influencia significativa y positiva entre ambas variables. En conclusión, se determinó que la modernización de la gestión pública a través de la transparencia, digitalización y articulación interinstitucional contribuye directamente al incremento de la productividad laboral, promoviendo la eficiencia y el rendimiento en las instituciones públicas del sector educativo.

Sin embargo, para Mueras (2023) en su estudio denominado “*Gestión del empleo público y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pilcomayo, Huancayo – 2023*”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana Los Andes, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del empleo público y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pilcomayo durante el año 2023. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, utilizando el método científico, con un nivel correlacional y un diseño no experimental y transversal, orientado a analizar la relación entre las variables sin manipularlas. La población estuvo conformada por 101 colaboradores de la Municipalidad, considerándose una muestra censal, es decir, se encuestó a la totalidad de trabajadores. Para la recolección uso la encuesta y como instrumento el cuestionario, procesando la información mediante el software estadístico SPSS versión 25 y utilizando el coeficiente Rho de Spearman para contrastar las hipótesis. Los resultados evidenciaron una correlación significativa y positiva de 0.648, lo que permitió concluir que existe una relación positiva moderada entre la gestión del empleo público y la productividad laboral en la institución, demostrando que una adecuada gestión del empleo, basada en procesos como la inducción, capacitación, progresión y retribución del desempeño, influye directamente en la eficiencia, eficacia y efectividad del personal, contribuyendo así al mejoramiento de la productividad organizacional.

Para Gonzales (2022) en su estudio titulado “*Gestión administrativa y su efecto en la productividad laboral de los trabajadores de los centros de salud del distrito de Belén, Loreto – 2024*”, para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública, tuvo como objetivo determinar de qué forma la gestión administrativa incide en la productividad laboral de los trabajadores. En este sentido, la presente investigación fue de tipo básica, con un enfoque

cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal, nivel explicativo, pues tiene la finalidad de analizar la influencia de la variable independiente sobre la dependiente. La población fue de 665 trabajadores de los centros de salud del distrito de Belén, de los cuales se obtuvo una muestra de 244 participantes seleccionados mediante muestreo probabilístico. Para la recolección de datos, se utilizó el instrumento de la encuesta, el cuestionario tipo Likert, el juicio de expertos para la validez y Alfa de Cronbach con un resultado de 0.866 para la confiabilidad. Por otro lado, los datos fueron procesados en el programa SPSS versión 27, aplicando el análisis descriptivo e inferencial con un valor de significancia de 0.000, obteniendo el coeficiente Nagelkerke con 0.942, se puede evidenciar una influencia altamente significativa de 94,2%, es decir, el 94.2% la gestión administrativa influye en la productividad laboral. En conclusión, una gestión administrativa adecuada, basada en la planificación, la organización, dirección y control incide directa y significativamente en el incremento de la productividad del personal, por lo que se mejora la eficiencia, la calidad del trabajo y la innovación al interior de las instituciones públicas.

2.3.3. Antecedentes locales:

Según Callahui y Hinojosa (2024) en su investigación denominada “*Análisis de la flexibilidad laboral en el marco legal peruano y su impacto en la productividad laboral en la provincia del Cusco*”, presentada en la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Andina del Cusco, para optar al título profesional de Abogado. El objetivo principal de la investigación fue examinar la relación entre la flexibilidad laboral, tanto en términos normativos como de prácticas, y su impacto en la productividad laboral en la provincia del Cusco, considerando el contexto del marco legal peruano. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo y analítico, sustentado en el

análisis documental y entrevistas dirigidas a empleadores y trabajadores de distintos sectores económicos. La población estuvo conformada por actores laborales de la provincia del Cusco, de los cuales se seleccionó una muestra intencionada compuesta por representantes legales, empresarios y empleados vinculados a la actividad productiva local. Para la recopilación de datos se aplicaron entrevistas semiestructuradas y la revisión de disposiciones legales, doctrinarias y jurisprudenciales relacionadas con la flexibilidad laboral. En conclusión, el estudio determinó que la flexibilidad laboral, correctamente implementada y en equilibrio con los derechos laborales, puede mejorar la productividad laboral, al facilitar la adaptabilidad, innovación y conciliación entre la vida personal y profesional de los trabajadores. No obstante, se advirtió que una aplicación excesiva o desregulada puede vulnerar derechos fundamentales, por lo que se recomienda fortalecer el marco legal y promover políticas laborales que garanticen equidad y eficiencia en el ámbito productivo.

En el estudio de investigación realizado por Quispe y Ccorimanya (2025) denominada *“Comportamiento organizacional y productividad laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Sur – 2024”*, presentado en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de. Universidad Andina del Cusco para optar título profesional de Licenciados en Administración, tenía como objetivo determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional con la productividad del personal administrativo de la red mencionada. El tipo de metodología usada fue descrita como investigación básica, tiene un enfoque cuantitativo, al mismo tiempo de diseño no experimental, de corte transversal con un alcance correlacional, sustentado en el análisis estadístico inferencial. La población estuvo conformada por todos los trabajadores administrativos de la red en cuestión, tomando en cuenta las realidades dentro área de estudio.

Posteriormente, se aplicó la técnica del muestreo probabilístico, Para. Recolección de datos se contó con un cuestionario tipo Likert con. Estructura validada por jueces expertos con una alta confiabilidad representada por el coeficiente alfa. Los datos recolectados se procesaron entrando la base de datos con Software SPSS y los resultados demostraron que entre las dos variables estudiadas existe una correlación positiva y moderada de $r = 0,477$. Entonces se expresa que determinantemente el comportamiento organizacional influye en la productividad laboral de los trabajadores administrativos del Cusco, evidenciando que aspectos como el liderazgo, las recompensas y claridad en objetivos fortalecen el rendimiento laboral entre eficiencia, eficacia y efectividad.

CAPÍTULO III:

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

a. Hipótesis general

La gestión del empleo influye significativamente en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.

b. Hipótesis específicas

- La gestión del empleo influye manera significativa en la eficiencia y cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- La gestión del empleo influye manera significativa en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- La gestión del empleo influye manera significativa en el servicio y orientación al ciudadano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- La gestión del empleo influye manera significativa en la organización y control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.
- La gestión del empleo influye manera significativa en el trabajo colaborativo y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, en el periodo 2024.

3.2. Identificación las variables e indicadores

-Variable independiente: Gestión del empleo

-Variable dependiente: Productividad Laboral

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Variable gestión del empleo y sus dimensiones

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión del empleo	Es el conjunto de estrategias y prácticas que las organizaciones implementan para atraer, desarrollar, retener y optimizar el talento humano (...). La gestión del empleo busca alinear los objetivos organizacionales con las necesidades y expectativas de los trabajadores, promoviendo así un entorno productivo y sostenible (González L. G., 2022)	Variable con cuatro dimensiones que se mide con instrumento aplicado a los funcionarios de la municipalidad distrital de Santiago – Cusco, 2025	Planificación de la fuerza laboral	• Existencia de un plan estratégico de recursos humanos. • Adecuación del personal a las necesidades organizacionales
			Capacitación y Desarrollo	• Horas de formación por empleado. • Implementación de programas de desarrollo profesional.
			Evaluación del desempeño	• Frecuencia y calidad de las evaluaciones • Uso de los resultados para la mejora
			Motivación y compromiso	• Nivel de satisfacción laboral • Retención del talento • Ambiente laboral positivo

Nota: Adaptado de Gonzales (2022)

Tabla 2*Variable productividad laboral y sus dimensiones*

Productividad laboral	El indicador proporciona información general sobre la eficiencia y la calidad del capital humano en el proceso de producción dentro del contexto económico y social determinado. (Comex Peru, 2013)	Variable con cinco dimensiones que se mide con instrumento orientado a los funcionarios de la municipalidad distrital de Santiago – Cusco, 2024	Eficiencia y cumplimiento de tareas	• Eficiencia del plazo establecido • Cumplimiento en tiempos establecidos
			Calidad y precisión del trabajo	• Calidad de presentación de datos • Precisión y verificación
			Servicio y orientación al ciudadano	• Servicio y disposición • Orientación oportuna
			Organización y control del trabajo	• Organización adecuada • Control y mejora
			Trabajo colaborativo y clima laboral	• Trabajo colaborativo • Clima laboral y desempeño

Nota: Adaptado de Comex Perú (2013)

CAPÍTULO IV:

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio

4.1.1. Descripción de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco

La Municipalidad Distrital de Santiago, se encuentra localizada dentro de la provincia y departamento del Cusco, es el órgano principal de gobierno local que se encarga de la gestión de los servicios básicos, el desarrollo social y económico, y el impulso del bienestar de su población, cuya cantidad es de 94,756 habitantes, lo cual fue el último censo realizado hacia el año 2017 (Municipalidad Distrital de Santiago - Oficina de Personal, 2025).

La oficina principal de la municipalidad está localizada en el Palacio Municipal, ubicado dentro de la Plaza de Armas de la ciudad, y su horario de atención es de lunes a viernes de 08:00 am a 04:45 p.m. Además, tiene una red de oficinas distribuidas por varias sedes estratégicas, como el Centro de Monitoreo de Seguridad Ciudadana, el Complejo Deportivo de Coripata, la DEMUNA - Casa de la Mujer, la Agencia Municipal Margen Derecha, la Sede SERLIP y el Equipo Mecánico, lo que le permite descentralizar las funciones administrativas y operativas.

El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, está integrada por 410 empleados y está clasificado bajo las siguientes categorías:

- 115 trabajadores nombrados (CAP), que tienen estabilidad en su empleo.
- 255 trabajadores en sustitución judicial (Ley 276), generando un desafío adicional en la gestión de personal.
- 60 oficiales de confianza asignados para liderar y organizar tareas específicas.

Según el MEF, durante el año 2024, el presupuesto para la Municipalidad Distrital de Santiago fue asignado como se describe a continuación:

- Presupuesto Inicial de Apertura (PIA): S/ 83.383.243 millones.
- Presupuesto Institucional Modificado (PIM): S/ 112, 286,715 millones.
- Ejecución presupuestal: 86 %.

Este nivel de desempeño demuestra desempeño financiero aceptable, pero, por otro lado, conlleva desafíos alrededor de la eficiencia de los recursos, aún consideradas las funciones municipales cada vez más complejas y la estructura laboral diversa.

La diversidad de funciones y la vasta red geográfica de sus sedes causan una dinámica del trabajo compleja, en la que el manejo del empleo y la productividad constituyen aspectos fundamentales para asegurar un buen funcionamiento y una atención oportuna de las necesidades de la población. La municipalidad debe afrontar el desafío de equilibrar las restricciones presupuestarias con la posibilidad de mejorar la articulación interna y estimular el desarrollo integral del distrito (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

La Municipalidad Distrital de Santiago tiene como Política Institucional:

Promover el desarrollo integral de la población santiaguina de forma sostenible priorizando la competitividad local, mejorando los servicios básicos, los servicios educativos, la prevención y reducción de riesgos de desastres, la justicia social, así como el patrimonio histórico, cultural y ambiental del distrito, garantizar la seguridad ciudadana con la participación organizativa de la población santiaguina con sensibilización y enfocada en el cumplimiento de las obligaciones tributarias para un mejor desarrollo, teniendo como principal soporte una adecuada gestión municipal a través de una gestión pública moderna, eficiente, ética y transparente en el marco de la

Ley Orgánica de Municipales y de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

4.1.2. Localización política

Desde el punto de vista político-administrativo, el distrito de Santiago forma parte de la provincia del Cusco, perteneciente al departamento y región del mismo nombre, conforme a la división territorial establecida por el Estado peruano. El distrito de Santiago es uno de los ocho distritos que conforman la provincia del Cusco y constituye un espacio de gran importancia administrativa y social dentro de la jurisdicción provincial. La Municipalidad Distrital de Santiago es la entidad encargada de la gestión del desarrollo local, la prestación de servicios públicos y la administración de los recursos municipales, orientada al bienestar de la población.

4.1.3. Localización geográfica

En cuanto a su localización geográfica, el distrito de Santiago se encuentra ubicado al suroeste de la ciudad del Cusco, a una altitud promedio de 3 400 metros sobre el nivel del mar. Sus límites son: por el norte, con el distrito de Cusco; por el sur, con el distrito de Saylla; por el este, con el distrito de San Jerónimo; y por el oeste, con el distrito de Poroy. Su extensión territorial es de aproximadamente 61,71 km², y su clima es templado y seco durante gran parte del año, característico de la sierra sur del Perú.

La elección de esta localización se justifica porque la Municipalidad Distrital de Santiago representa una de las instituciones con mayor densidad poblacional y dinamismo administrativo de la provincia, constituyéndose en un espacio propicio para analizar cómo la gestión del empleo incide en la productividad laboral del personal administrativo. La investigación se desarrolló en las instalaciones de la municipalidad, donde se aplicaron los

instrumentos de recolección de datos al personal de las diferentes áreas administrativas durante el año 2024. (Municipalidad distrital de Santiago de Cusco, 2021).

Misión institucional

La misión institucional de la Municipalidad distrital de Santiago:

Promover el desarrollo integral y sostenible del Distrito de Santiago a través de la implementación de una gestión pública moderna transparente y participativa.

Visión institucional

Santiago, es un distrito seguro, ordenado limpio, inclusivo, en el que sus pobladores acceden a una cobertura de servicios de educación, salud, saneamiento básico, vivienda y empleo de calidad, fortaleciendo su identidad y cultura.

La economía se ha diversificado en base a la actividad artesanal, el turismo, la producción agropecuaria y el fomento a la pequeña y mediana empresa. El precio de los bienes inmuebles se ha valorado.

Las personas viven en un entorno saludable, gracias a un gobierno local moderno, transparente y eficiente que promueve la participación, el control y la vigilancia ciudadana integrando a los espacios urbanos y rurales a la gestión del distrito.
(Municipalidad de Santiago, 2024)

4.1.4. Organización institucional

Conforme a lo dispuesto en el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, la estructura orgánica del Gobierno Local lo conforman el Concejo Municipal con funciones normativas y fiscalizadoras y la Alcaldía con funciones ejecutivas.

La Municipalidad Distrital de Santiago, para la administración, conforme a lo dispuesto en el artículo 26° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, adopta una estructura gerencial, sustentada en los principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior; así como, rige su

gestión por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, participación y seguridad ciudadana.

Para el cumplimiento de su finalidad, objeto, funciones y competencias para el ejercicio del Gobierno Local, la ejecución de acciones para la promoción del desarrollo local, la provisión de servicios públicos locales, la gestión de inversiones y la administración municipal es aprobado el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Organigrama mediante Ordenanza Municipal N° 007-2023/MDS-C en fecha doce de abril del dos mil veintitrés la que asume la siguiente estructura orgánica:

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de investigación

El nivel de la presente investigación es aplicado, dado que busca resolver un problema concreto identificado en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, relacionado con la gestión del empleo y su incidencia en la productividad laboral del personal administrativo. En este sentido, se orienta a la utilización práctica de los conocimientos teóricos y metodológicos sobre gestión pública, administración del talento humano y productividad, con el propósito de generar mejoras tangibles en el desempeño institucional.

De acuerdo con Hernández, et, al. (2022), la investigación aplicada tiene como finalidad “contribuir a la solución de problemas prácticos mediante la utilización de teorías, métodos y técnicas científicas en un contexto real”. En consecuencia, el estudio no se limita a describir o comprender fenómenos, sino que busca verificar empíricamente los efectos de la gestión del empleo en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos, aportando evidencias que puedan orientar decisiones de gestión y políticas institucionales.

4.2.2. Nivel de investigación

El nivel de la presente investigación es explicativo, puesto que busca identificar y analizar la relación causal existente entre la gestión del empleo y la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco, durante el periodo 2024. Este nivel de estudio no se limita a describir o comparar fenómenos, sino que pretende explicar los efectos que la variable independiente gestión del empleo produce sobre la variable dependiente productividad laboral, a partir de la aplicación de una adecuada gestión específico.

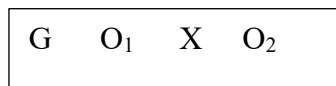
Según Hernández, et, al. (2022), la investigación explicativa “se centra en establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, determinando por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta”. En ese sentido, este nivel permite comprender las relaciones de causa y efecto entre las variables, aportando fundamentos científicos para sustentar la validez del modelo propuesto.

4.2.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo preexperimental, ya que se aplicó un tratamiento o intervención a un solo grupo de estudio, realizando mediciones antes (pretest) y después (posttest) de la aplicación de la gestión del empleo, con el propósito de observar los cambios producidos en la variable dependiente: la productividad laboral del personal administrativo de la *Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco*.

De acuerdo con Hernández, et, al. (2022), los diseños preexperimentales se caracterizan por no poseer un control riguroso de las variables externas ni un grupo de comparación, limitándose a un solo grupo en el que se aplica un estímulo o tratamiento para observar sus efectos. En este caso, el estudio evaluó la productividad laboral del personal administrativo antes y después de implementar la gestión del empleo, lo que permitió determinar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente.

El esquema del diseño preexperimental adoptado puede representarse de la siguiente manera:



Donde:

G = Grupo de estudio (personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago)

O₁ = Observación o medición inicial (pretest) de la productividad laboral

X = Aplicación de la gestión del empleo (variable independiente)

O₂ = Observación o medición final (postest) de la productividad laboral

Este diseño permitió comparar los resultados del pretest y postest, evidenciando los efectos generados por la intervención. Los cambios observados en las dimensiones de eficiencia, calidad, servicio al ciudadano, organización y trabajo colaborativo fueron analizados estadísticamente mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, lo que permitió contrastar la hipótesis general y las específicas del estudio.

En síntesis, el diseño preexperimental de pretest y postest con un solo grupo fue el más adecuado para este trabajo, dado que permitió comprobar empíricamente la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral, dentro de un contexto institucional real, aportando evidencias válidas para la mejora de la gestión pública local.

El diseño aplicado corresponde al diseño de preexperimentales, con preprueba y posprueba, según Carrasco (2019). Es decir, consiste en aplicar a un grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, para posterior administrar el tratamiento y después de ello, aplicar la prueba o medición posterior.

4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente estudio está establecida por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco, durante el periodo 2024. Este grupo representa el conjunto de trabajadores que desempeñan funciones de carácter técnico,

operativo y de apoyo en las diversas áreas y gerencias de la entidad, tales como administración, recursos humanos, contabilidad, logística, tesorería, planeamiento, entre otras.

La elección de esta unidad de análisis se sustenta en que el personal administrativo constituye un componente esencial en el funcionamiento institucional, siendo directamente responsable de la ejecución de procesos, la gestión documental, la atención al ciudadano y la aplicación de las políticas municipales. Por tanto, su desempeño refleja de manera concreta los efectos de la gestión del empleo en la productividad laboral.

4.4. Población de estudio

Se ha considerado como población a todos los servidores y funcionarios de la municipalidad distrital de Santiago, según Carrasco (2019) la Población “Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que corresponden al ámbito espacial donde se desenvuelve el trabajo de investigación”

Tabla 3

Población de estudio

CAP (Trabajadores nombrados) Cuadro de asignación personal	Ley 276 (repuestos judiciales trabajadores en planta	Funcionario de confianza	TOTAL
115	255	60	410

Nota: Empleados y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, Año 2024.

4.5. Tamaño de muestra

Para la presente investigación se consideró una muestra conformada por 30 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo por conveniencia, debido a la accesibilidad y disponibilidad del personal que cumple funciones directamente relacionadas con las áreas objeto de estudio. Para Hernández et, al. (2019) la muestra es una parte o porción del total de

la población o universo de estudio sobre la cual se obtendrán los datos necesarios. Esta debe reflejar de manera adecuada las características del conjunto general mediante un proceso de selección probabilístico, con el fin de permitir la extrapolación o generalización de los resultados obtenidos hacia toda la población.

4.6. Técnicas de selección de muestra

La selección de la muestra fue muestreo no probabilístico y por conveniencia, permite seleccionar a los individuos que, por sus responsabilidades y experiencia dentro de la institución, aportan información relevante para analizar la relación entre la gestión del empleo y la productividad laboral. Según (Supo, 2024) Recibe también el nombre muestreo deliberado, porque no cuenta con ningún procedimiento estandarizado, ninguna acción específica que realzar, ni razón más que la comodidad o única oportunidad de muestrear; en suma, no hay ninguna forma de seleccionar la muestra, es simplemente deliberado (p. 190)

4.7. Técnicas de recolección de información

La técnica

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada en dos momentos distintos del proceso investigativo: antes y después de la implementación de la gestión del empleo. Este procedimiento permitió medir los cambios producidos en la variable dependiente productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el año 2024.

En la primera fase, se aplicó el pretest, con el propósito de obtener información inicial sobre el nivel de productividad laboral existente antes de la intervención. A través de este instrumento se evaluaron las dimensiones de eficiencia y cumplimiento de tareas, calidad y

precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo, y trabajo colaborativo y clima laboral.

Posteriormente, una vez implementado la gestión del empleo, se procedió a aplicar el posttest, utilizando el mismo cuestionario validado, con la finalidad de registrar los cambios ocurridos en las dimensiones mencionadas. Esta aplicación posterior permitió identificar las mejoras generadas en la productividad laboral como consecuencia directa de la intervención.

Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue el cuestionario estructurado, elaborado en función de las dimensiones e indicadores de las variables gestión del empleo y productividad laboral. Este instrumento fue diseñado con la finalidad de obtener datos cuantitativos y objetivos sobre las percepciones del personal administrativo respecto a los factores que influyen en la productividad laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco.

El cuestionario estuvo conformado por una serie de ítems organizados en escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Cada ítem fue elaborado para medir aspectos específicos de las dimensiones establecidas, tales como: eficiencia y cumplimiento de tareas, calidad y precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo, y trabajo colaborativo y clima laboral.

Tanto el pretest como el posttest emplearon el mismo cuestionario, manteniendo idénticos ítems, estructura y condiciones de aplicación. Esta equivalencia permitió comparar los resultados obtenidos antes y después de la intervención; es decir, tras la aplicación de la gestión del empleo mediante un programa de capacitaciones. Ello permitió verificar si

existieron mejoras significativas en la productividad laboral del personal administrativo como consecuencia de dicha aplicación.

El cuestionario fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con relación a las dimensiones e indicadores definidos. Posteriormente, se realizó la prueba de confiabilidad, obteniéndose un coeficiente Alfa de Cronbach dentro del rango aceptable para instrumentos de tipo actitudinal, garantizando así la consistencia interna y la fiabilidad de los datos recogidos.

En síntesis, el cuestionario constituyó el principal medio para medir de manera objetiva la influencia de la gestión del empleo sobre la productividad laboral, permitiendo identificar los cambios producidos en las dimensiones evaluadas antes y después de la aplicación de la capacitación.

4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Se aplicaron técnicas de análisis estadístico descriptivo e inferencial, en concordancia con el diseño preexperimental, que contempló la aplicación de una preprueba y una posprueba con una sola muestra.

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo con el propósito de sintetizar la información recogida a través del cuestionario aplicado al personal administrativo. Se emplearon medidas de frecuencia y porcentaje para describir los niveles de gestión del empleo y productividad laboral antes y después de la aplicación del modelo. Estos resultados se presentaron en tablas y gráficos estadísticos que facilitaron la visualización de los cambios producidos entre ambos momentos del estudio.

4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para el análisis estadístico de los resultados obtenidos en el presente estudio se utilizó la prueba no paramétrica de los rangos con signo de Wilcoxon, considerada adecuada para comparar dos mediciones relacionadas o dependientes, tal como ocurre en un diseño preexperimental de pretest y posttest con un solo grupo.

Esta prueba se aplicó con la finalidad de concluir si había diferencias estadísticamente importantes entre los resultados obtenidos antes (pretest) y después (posttest) de la aplicación de la gestión del empleo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco. En este contexto, la variable dependiente productividad laboral fue medida en ambos momentos, a fin de comprobar si las mejoras observadas tras la intervención eran atribuibles a la implementación de la gestión del empleo.

La prueba de Wilcoxon se seleccionó debido a que los datos recolectados no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos por las pruebas paramétricas, además de que el tamaño de la muestra fue reducido. Según Hernández, et, al. (2022), esta prueba resulta apropiada cuando se comparan dos mediciones relacionadas de un mismo grupo para determinar si existen diferencias en sus medianas.

El procedimiento consistió en calcular las diferencias entre las puntuaciones del posttest y del pretest para cada participante. Posteriormente, dichas diferencias fueron ordenadas según sus valores absolutos y se les asignaron rangos con signo positivo o negativo según el sentido del cambio. Finalmente, el estadístico de prueba T se comparó con el valor crítico de la distribución de Wilcoxon, considerando un nivel de significancia de $p < 0.05$.

El proceso de aplicación de la técnica se desarrolló conforme a las siguientes etapas:

Formulación de hipótesis:

Hipótesis nula (H_0): La gestión del empleo no influye significativamente en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago- Cusco.

Hipótesis alterna (H_1): La gestión del empleo influye significativamente en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco.

Determinación del nivel de significancia:

Se adoptó un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ (5%), con un nivel de confianza del 95%, criterio ampliamente aceptado en investigaciones sociales y administrativas.

Cálculo del estadístico de prueba:

Se empleó la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, que analiza las diferencias entre las puntuaciones del pretest y del posttest para cada sujeto, considerando el signo y magnitud del cambio.

Regla de decisión:

Si el valor de $p \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que existen diferencias significativas entre las mediciones.

Si el valor de $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que no existen diferencias significativas.

La aplicación de esta técnica permitió comprobar estadísticamente la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral, evidenciando mejoras significativas en las dimensiones analizadas: eficiencia y cumplimiento de tareas, calidad y precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo , trabajo colaborativo y clima laboral, tras la intervención efectuada.

CAPÍTULO V:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Introducción al capítulo

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación del de la gestión del empleo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, con la finalidad de evaluar su influencia en la productividad laboral. Para ello, se efectuaron mediciones en dos momentos distintos: antes (pretest) y después (postest) de la intervención, aplicando un cuestionario estructurado con escala tipo Likert a los 30 trabajadores administrativos que conformaron el grupo de estudio.

La información recolectada permitió comparar las puntuaciones obtenidas en ambas mediciones y determinar los cambios producidos tras la aplicación del modelo. Con el propósito de garantizar la validez del análisis estadístico, se realizó inicialmente la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, a fin de establecer si los datos de las variables gestión del empleo y productividad laboral seguían o no una distribución normal.

Los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk arrojaron valores de significancia ($p < 0.05$) en todas las dimensiones de la productividad laboral, lo que indica que los datos no presentan una distribución normal. En consecuencia, se determinó la pertinencia de aplicar técnicas estadísticas no paramétricas, adecuadas para muestras pequeñas y datos de tipo ordinal, como los obtenidos mediante la escala Likert utilizada en este estudio.

Atendiendo a ello, para contrastar las hipótesis formuladas se empleó la prueba no paramétrica de los rangos con signo de Wilcoxon, la cual permitió comparar los resultados del pretest y postest y determinar si las diferencias observadas entre ambas mediciones eran

estadísticamente significativas. Esta prueba resulta apropiada en diseños preexperimentales con un solo grupo y permite verificar los efectos del tratamiento en este caso, la aplicación del de la gestión del empleo sobre la variable dependiente, la productividad laboral.

Los resultados obtenidos evidenciaron mejoras sustanciales en las dimensiones evaluadas, principalmente en la eficiencia y cumplimiento de tareas, calidad y precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo, y trabajo colaborativo y clima laboral. Asimismo, los valores de significancia menores a 0.05 confirmaron la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones del pretest y posttest, demostrando así la efectividad de la gestión del empleo en la mejora de la productividad laboral del personal administrativo.

En este capítulo se presentan los resultados detallados de cada dimensión, acompañados de su análisis estadístico e interpretación, seguidos de la discusión respectiva, contrastando los hallazgos empíricos con el marco teórico y los antecedentes revisados.

5.1.2. Prueba de normalidad

Antes de aplicar las pruebas estadísticas inferenciales, fue necesario determinar la distribución de los datos obtenidos en las mediciones del pretest y posttest, correspondientes a las variables gestión del empleo y productividad laboral. Para tal fin, se realizó la prueba de normalidad, con el propósito de establecer si los datos seguían una distribución normal o no normal, y así definir el tipo de análisis estadístico más adecuado.

En este estudio, las variables consideradas son de tipo ordinal, dado que los ítems del cuestionario estructurado se midieron mediante una escala tipo Likert de cinco categorías de respuesta. Además, el tamaño de la muestra fue reducido, pues estuvo conformado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, lo que limita el

cumplimiento de los supuestos de normalidad requeridos para la aplicación de pruebas paramétricas.

De acuerdo con Hernández, et. al. (2022), “las pruebas paramétricas exigen que los datos provengan de distribuciones normales y sean de nivel de medición por intervalos o de razón; cuando estos requisitos no se cumplen, se deben emplear pruebas no paramétricas”. En este contexto, la naturaleza ordinal de los datos y el tamaño muestral justificaron el uso de pruebas no paramétricas para contrastar la hipótesis.

Tabla 4

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VAR00001	,213	30	,001	,859	30	,001
VAR00002	,220	30	,001	,873	30	,002
VAR00003	,255	30	,000	,849	30	,001
VAR00004	,253	30	,000	,831	30	,000
VAR00005	,260	30	,000	,771	30	,000
VAR00006	,257	30	,000	,783	30	,000
VAR00007	,277	30	,000	,774	30	,000
VAR00008	,217	30	,001	,811	30	,000
VAR00009	,231	30	,000	,859	30	,001
VAR00010	,239	30	,000	,894	30	,006
VAR00011	,281	30	,000	,818	30	,000
VAR00012	,244	30	,000	,847	30	,001
VAR00013	,299	30	,000	,832	30	,000
VAR00014	,286	30	,000	,845	30	,000
VAR00015	,333	30	,000	,790	30	,000
VAR00016	,214	30	,001	,858	30	,001
VAR00017	,281	30	,000	,818	30	,000
VAR00018	,257	30	,000	,783	30	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Con el fin de confirmar esta condición, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, recomendada para muestras pequeñas ($n < 50$). Los resultados obtenidos arrojaron valores de significancia ($p < 0.05$) en las dimensiones de la productividad laboral, lo que indica que los datos no presentan una distribución normal.

En consecuencia, y de acuerdo con la teoría estadística, se optó por emplear la prueba no paramétrica de los rangos con signo de Wilcoxon para el contraste de hipótesis, al ser la más apropiada para comparar dos mediciones relacionadas (pretest y posttest) en muestras dependientes y con datos no normales.

La prueba de Wilcoxon

La prueba de Wilcoxon de rangos con signo es un método estadístico no paramétrico que sirve para comparar dos mediciones vinculadas o dependientes, con el fin de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas. La prueba constituye una alternativa a la prueba t de Student para muestras dependientes cuando los datos no cumplen el supuesto de normalidad o cuando las variables se encuentran medidas en escala ordinal. Su método se basa en examinar las diferencias entre pares de observaciones y asignarles rangos según tanto la magnitud como el signo de las diferencias (Siegel & Castellan, 1998).

Desde el punto de vista metodológico, la prueba de Wilcoxon es especialmente adecuada para investigaciones de diseño preexperimental o cuasiexperimental que usan mediciones antes y después de una intervención, y en estudios que utilizan escalas tipo Likert. Para comparar las hipótesis se analiza la distribución de las diferencias entre observaciones relacionadas; si el valor de significancia (p) es menor que el nivel de significancia establecido (generalmente $\alpha = 0,05$) se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones. Si no es así, la hipótesis nula no se

rechaza, lo que significa que las diferencias observadas pueden ser el resultado del azar (Field, 2018).

5.1.3. Análisis descriptivo de las variables

5.1.3.1. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 1 de la dimensión eficiencia y cumplimiento de tareas en el pretest.

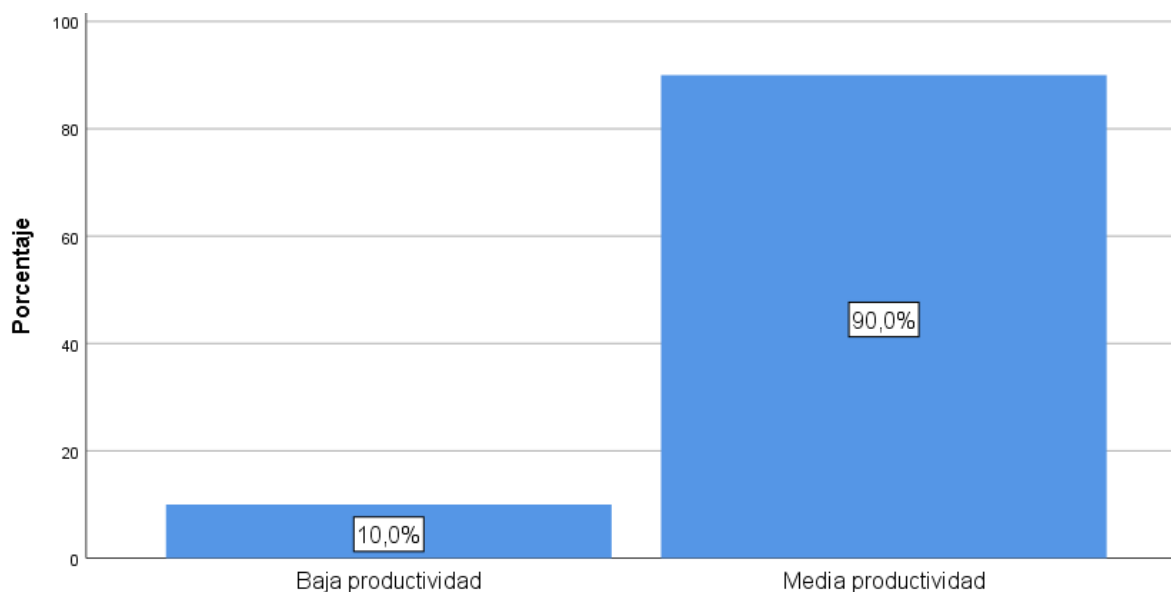
Tabla 5

Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de las tareas en el pretest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja productividad	3	10,0	10,0	10,0
	Media productividad	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 2

Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de las tareas en el pretest



Interpretación

En la tabla 5, se observa que, El 10,0 % del personal administrativo presenta baja productividad, mientras que el 90,0 % presenta media productividad. Esto evidencia que, antes de la aplicación de la gestión del empleo, la mayoría del personal administrativo se ubica en un nivel intermedio de eficiencia, lo que refleja un rendimiento estable pero no óptimo, posiblemente debido a la falta de estrategias sistemáticas de gestión del empleo que fortalezcan la planificación, ejecución y control de las tareas.

En esta etapa inicial, la capacidad de cumplir tareas con eficacia es aceptable, pero se evidencian limitaciones en la optimización del tiempo, el uso de recursos y la coordinación interna, lo que repercute en una productividad promedio.

5.1.3.2. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 1 de la dimensión eficiencia y cumplimiento de tareas en el postest

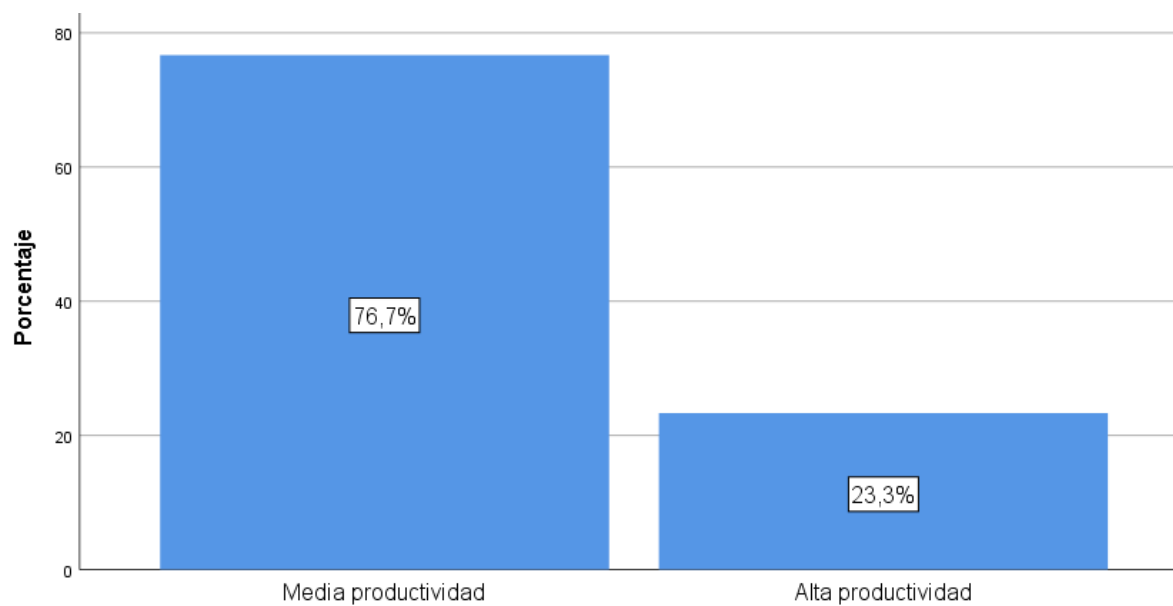
Tabla 6

Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de tareas en el postest

EFICIENCIA_POSTEST					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media productividad	23	76,7	76,7	76,7
	Alta productividad	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 3

Dimensión 1: Eficiencia y cumplimiento de tareas en el postest



Interpretación

En la tabla 6, los resultados muestran que, el 76,7 % del personal alcanza un nivel de media productividad, mientras que el 23,3 % logra una alta productividad. Luego de la aplicación de la gestión del empleo, se aprecia una mejoría significativa en los niveles de eficiencia, dado que ningún trabajador se mantiene en el nivel de baja productividad, y un 23,3 % logra un desempeño destacado en el cumplimiento de tareas y responsabilidades.

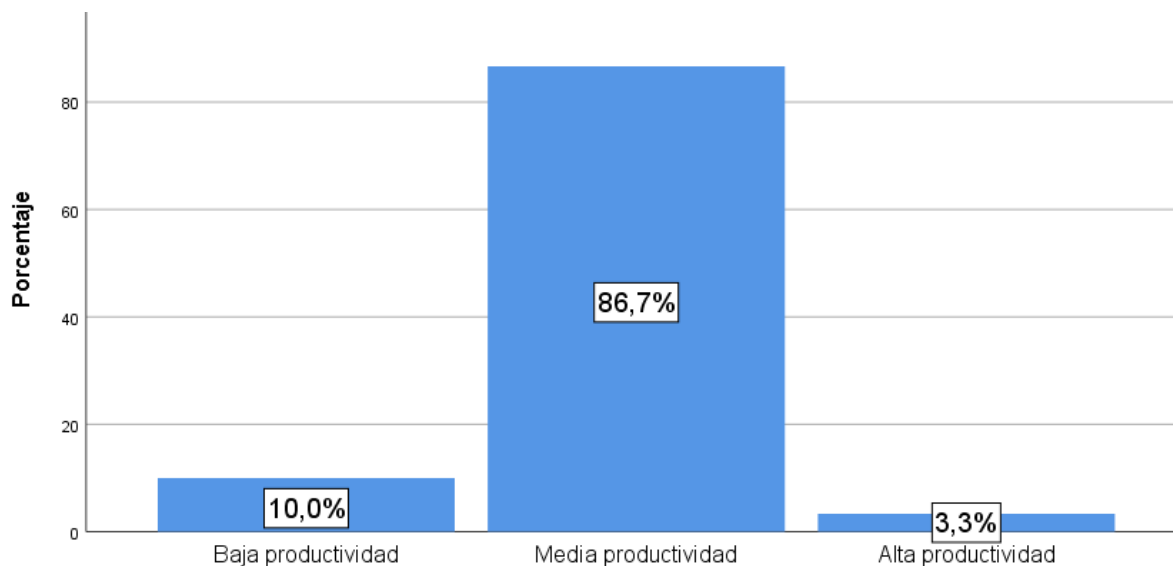
Este cambio evidencia que el sistema de la gestión del empleo ha contribuido positivamente al incremento de la eficiencia, promoviendo una mejor organización del trabajo, asignación de funciones, capacitación y aprovechamiento del tiempo laboral.

5.1.3.3. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 2 de la dimensión calidad y precisión del trabajo en el pretest

Tabla 7

Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el pretest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja productividad	3	10,0	10,0	10,0
	Media productividad	26	86,7	86,7	96,7
	Alta productividad	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 4*Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el pretest***Interpretación**

En la tabla 7, se observa que, El 10,0 % del personal administrativo presenta baja productividad mientras que el 86,7 % alcanza media productividad, y solo el 3,3 % logra alta productividad. Estos resultados iniciales evidencian que, antes de la aplicación de la gestión del empleo, el personal presentaba un nivel medio en la calidad y precisión de sus tareas, lo que indica que la mayoría cumplía sus funciones, pero sin alcanzar estándares óptimos de exactitud, revisión y mejora continua.

El pequeño grupo con baja productividad refleja la existencia de errores frecuentes, retrabajos o falta de control de calidad, posiblemente derivados de una deficiente supervisión o capacitación insuficiente.

En síntesis, el pretest muestra que el personal tenía potencial productivo, pero carecía de un sistema de gestión del empleo que favoreciera la eficiencia, control y mejora de la calidad del trabajo.

5.1.3.4. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 2 de la dimensión calidad y precisión del trabajo en el postest

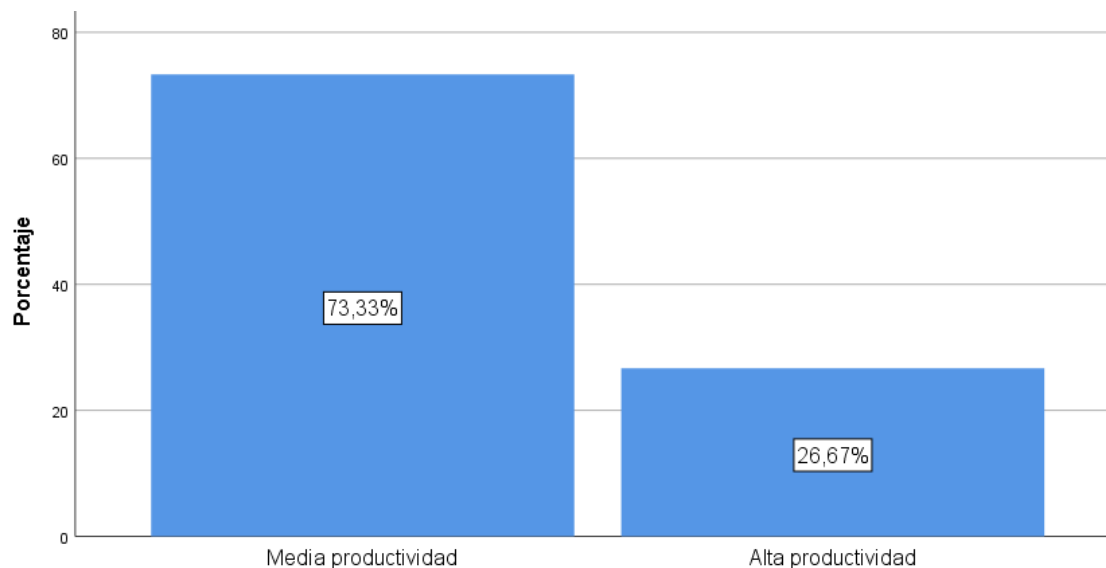
Tabla 8

Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el postest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media productividad	22	73,3	73,3	73,3
	Alta productividad	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 5

Dimensión 2: Calidad y precisión del trabajo en el postest



Interpretación

En la tabla 8, los resultados son más alentadores, El 73,3 % del personal presenta media productividad, Mientras que el 26,7 % alcanza alta productividad, No se registran casos de baja productividad. Estos datos reflejan que, después de la implementación de la gestión

del empleo, hubo una mejora considerable en la calidad y precisión del trabajo, manifestada en una mayor exactitud en los procedimientos, cumplimiento de estándares, revisión minuciosa de documentos y resultados más confiables.

El incremento en el nivel alto (de 3,3 % a 26,7 %) evidencia que el personal administrativo adoptó mejores prácticas laborales, optimizando su desempeño y reduciendo los errores en sus funciones.

5.1.3.5. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 3 de la dimensión servicio y orientación al ciudadano en el pretest

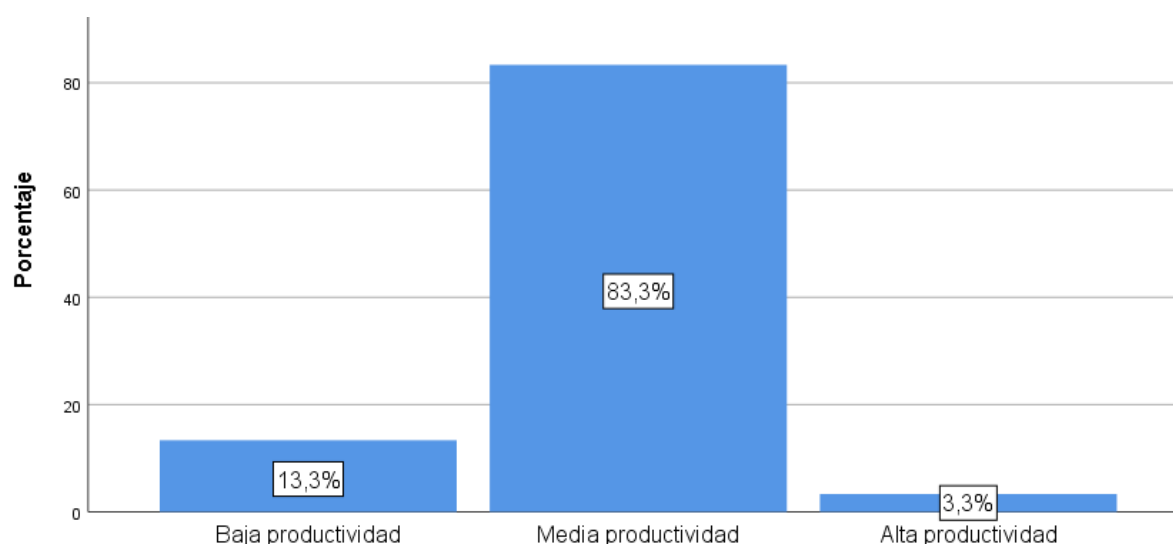
Tabla 9

Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el pretest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja productividad	4	13,3	13,3	13,3
	Media productividad	25	83,3	83,3	96,7
	Alta productividad	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 6

Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el pretest



Interpretación

En la tabla 9 se observa lo siguiente, 13,3 % del personal administrativo presenta baja productividad en la dimensión servicio en tanto el 83,3 % muestra una media productividad, y apenas 3,3 % alcanza alta productividad.

Estos resultados reflejan que, antes de la aplicación de la gestión del empleo, la mayoría del personal mantiene un nivel medio de desempeño en el servicio y la orientación al ciudadano, lo que indica que existe disposición para atender adecuadamente, pero aún con limitaciones en la eficiencia, empatía, comunicación y solución oportuna de las necesidades de los usuarios.

El reducido porcentaje de alta productividad (3,3 %) sugiere que solo una mínima parte del personal lograba un servicio sobresaliente, probablemente por iniciativa personal o experiencia previa, sin un soporte institucional sólido de gestión del empleo.

5.1.3.6. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 3 de la dimensión servicio y orientación al ciudadano en el postest

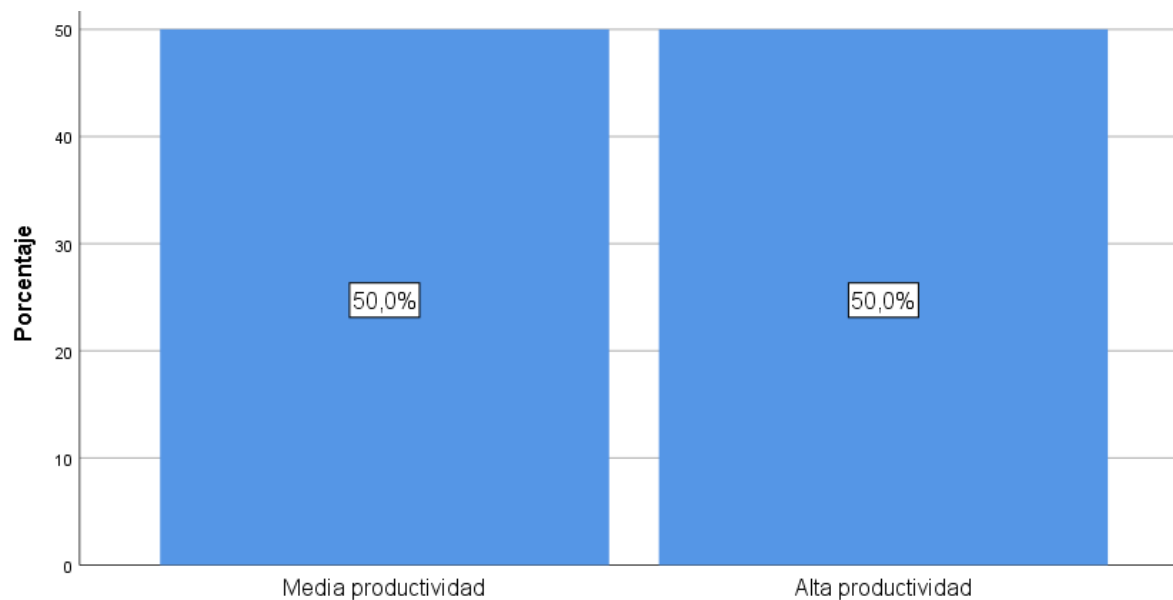
Tabla 10

Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el postest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media productividad	15	50,0	50,0	50,0
	Alta productividad	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 7

Dimensión 3: Servicio y orientación al ciudadano en el postest



Interpretación

En la tabla 10 se evidencia un cambio relevante, el 50,0 % del personal alcanza media productividad, mientras que el otro 50,0 % logra alta productividad.

Después de implementar la gestión del empleo, desaparece el nivel de baja productividad, y la mitad del personal se desplaza hacia el nivel alto, lo que demuestra una mejora significativa en la calidad del servicio, atención al ciudadano y desempeño general.

Este resultado sugiere que las acciones implementadas como la asignación eficiente de funciones, capacitaciones, comunicación interna efectiva y fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al servicio público han generado mayor compromiso y orientación al usuario.

5.1.3.7. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 4 de la dimensión organización y control del trabajo en el pretest

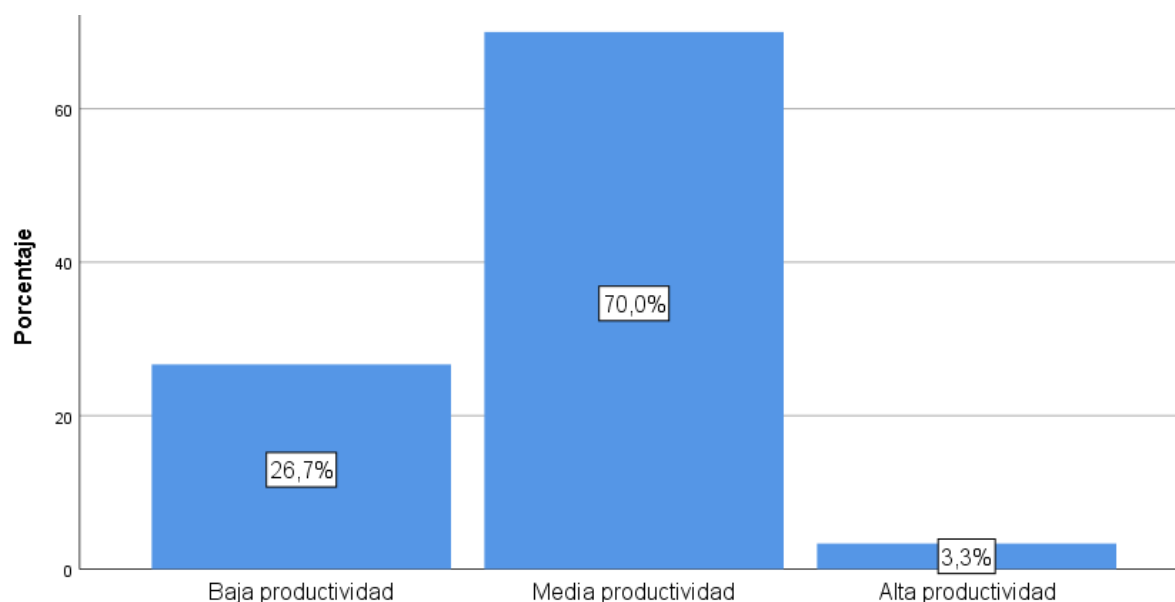
Tabla 11

Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el pretest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja productividad	8	26,7	26,7	26,7
	Media productividad	21	70,0	70,0	96,7
	Alta productividad	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 8

Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el pretest



Interpretación

En la tabla 11, se observa que, El 26,7 % del personal administrativo presenta baja productividad, mientras que el 70,0 % se encuentra en un nivel de media productividad, y solo el 3,3 % alcanza alta productividad. Estos resultados iniciales revelan que, antes de la aplicación de la gestión del empleo, la mayoría del personal mostraba un nivel moderado de organización en su trabajo, con limitaciones en la planificación, distribución de funciones, control de tareas y coordinación entre áreas.

El porcentaje relativamente alto de baja productividad (26,7 %) evidencia deficiencias en la estructura y gestión interna, posiblemente por la ausencia de procesos estandarizados, falta de liderazgo organizacional y escasa claridad en los roles administrativos.

5.1.3.8. Interpretación de los resultados en relación al objetivo específico 4 de la dimensión organización y control del trabajo en el posttest

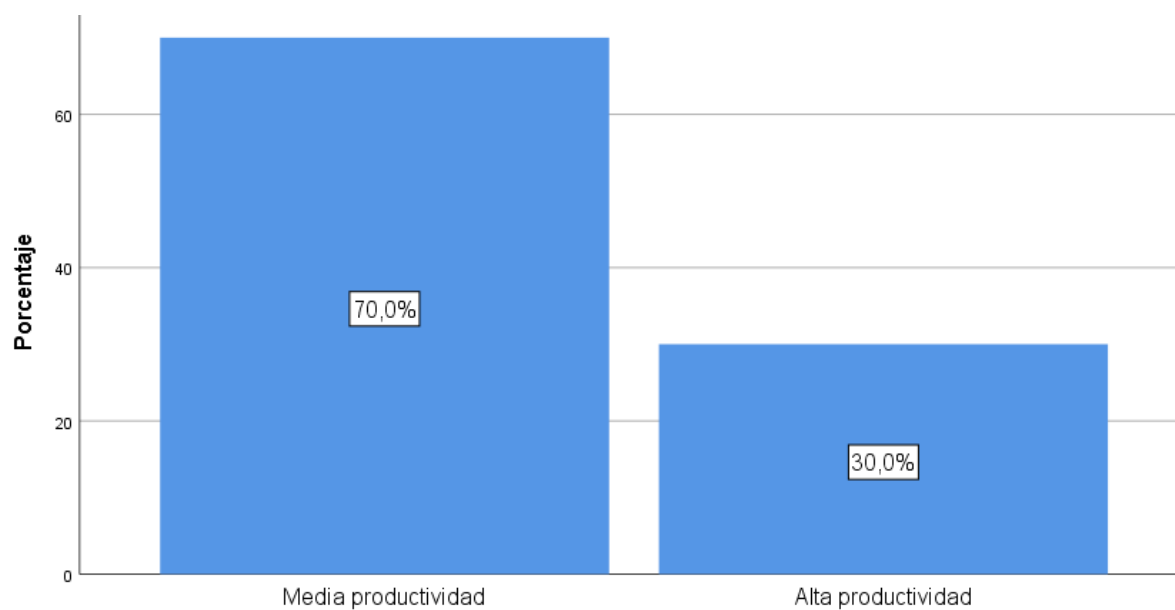
Tabla 12

Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el posttest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media productividad	21	70,0	70,0	70,0
	Alta productividad	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 9

Dimensión 4: Organización y control del trabajo en el posttest



Interpretación

En la tabla 12, se aprecia una mejora notoria el 70,0 % del personal alcanza media productividad, mientras que el 30,0 % llega a alta productividad, y desaparece completamente el nivel de baja productividad. Esto demuestra que después de implementar la gestión del empleo, se fortaleció la organización y el control del trabajo, optimizando la distribución de

responsabilidades, la coordinación interdepartamental y el seguimiento de las actividades administrativas.

El incremento del 26,7 % en el nivel alto de productividad indica una mejor estructuración interna, mayor eficiencia en la toma de decisiones, y un mayor compromiso con los objetivos institucionales.

5.1.3.9. Interpretación de los resultados en relación al objetivo 5 de la dimensión trabajo colaborativo y clima laboral en el pretest

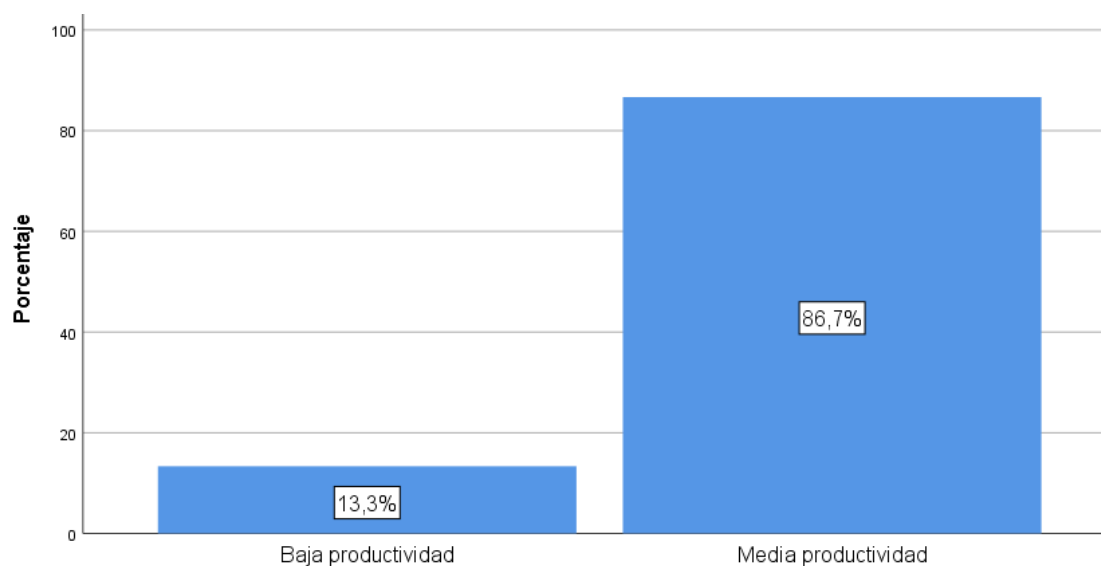
Tabla 13

Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el pretest

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja productividad	4	13,3	13,3	13,3
	Media productividad	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 10

Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el pretest



Interpretación

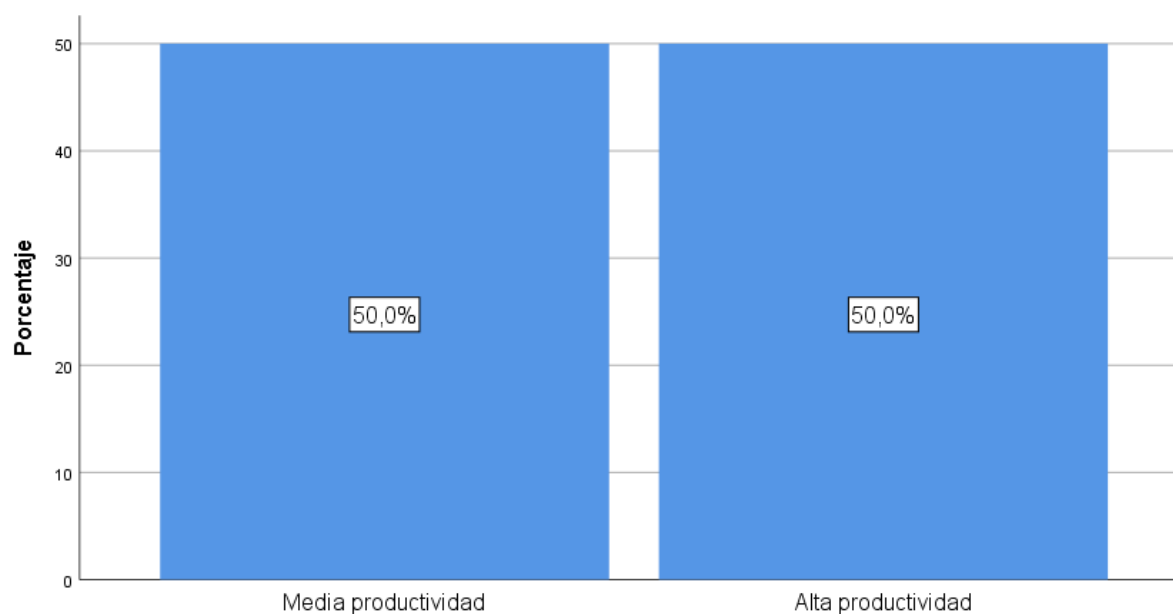
En la tabla 13, se observa que, el 13,3 % del personal administrativo presenta baja productividad, mientras que el 86,7 % alcanza media productividad, no se registran casos de alta productividad. Estos resultados reflejan que, antes de la aplicación de la gestión del empleo, la mayoría del personal mantenía un nivel intermedio de colaboración y clima laboral, caracterizado por una disposición moderada para el trabajo en equipo, aunque con limitaciones en la comunicación interna, la confianza y la cohesión grupal.

El pequeño grupo con baja productividad evidencia la presencia de conflictos interpersonales, desmotivación o falta de integración, factores que pueden afectar negativamente el rendimiento global de la organización.

5.1.3.10. Interpretación de los resultados en relación al objetivo 5 de la dimensión trabajo colaborativo y clima laboral en el posttest

Tabla 14*Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el postest*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media productividad	15	50,0	50,0	50,0
	Alta productividad	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 11*Dimensión 5: Trabajo colaborativo y clima laboral en el postest***Interpretación**

En la tabla 14, se aprecia una transformación favorable, el 50,0 % del personal alcanza media productividad, mientras el otro 50,0 % logra alta productividad, no se evidencia el nivel de baja productividad. Después de la implementación de la gestión del empleo, se observa una mejora significativa en el trabajo colaborativo y el clima laboral, evidenciando mayor

cooperación entre los equipos, comunicación más efectiva, compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Este equilibrio (50 % media y 50 % alta productividad) indica que la gestión del empleo ha fortalecido la cultura de trabajo en equipo, promoviendo la participación activa, la empatía y la corresponsabilidad en las tareas administrativas.

5.1.3.11. Interpretación de los resultados en relación al objetivo general

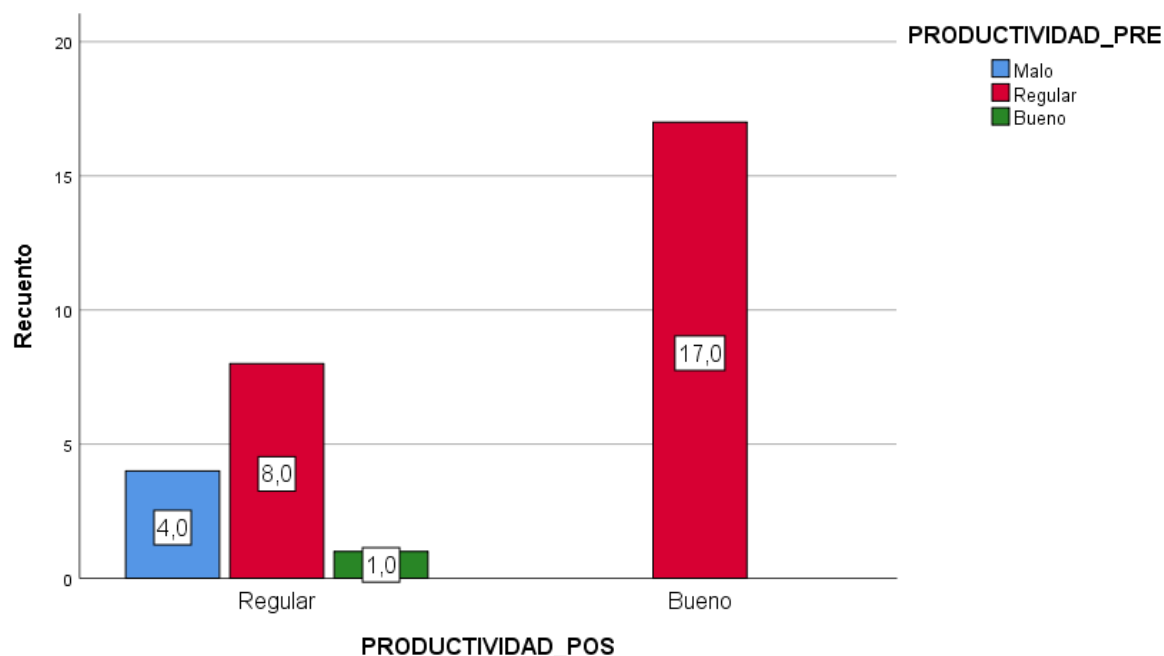
Tabla 15

Interpretación de los resultados en relación al objetivo general

		Productividad Pre			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Productividad Regular	Recuento	4	8	1	13
Post	% dentro de Productividad Pre	100,0%	32,0%	100,0%	43,3%
	Bueno	0	17	0	17
	% dentro de Productividad Pre	0,0%	68,0%	0,0%	56,7%
Total	Recuento	4	25	1	30
	% dentro de Productividad Pre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 12

Interpretación de los resultados en relación al objetivo general



Interpretación

La tabla cruzada 15 permite comparar los niveles de productividad laboral antes y después de la aplicación de la gestión del empleo, evidenciando los cambios experimentados por los participantes.

De acuerdo con los datos presentados, se observa que antes de la intervención existían 4 trabajadores (13,3%) con baja productividad (malo), 25 trabajadores (83,3%) con productividad regular y 1 trabajador (3,3%) con productividad buena. Después de la aplicación del modelo, ningún trabajador permaneció en el nivel de baja productividad, mientras que el 56,7% (17 trabajadores) alcanzó un nivel bueno, y el 43,3% (13 trabajadores) se mantuvo en el nivel regular.

El análisis cruzado muestra que los 4 trabajadores que inicialmente tenían baja productividad pasaron al nivel regular, lo cual indica una mejora significativa. De los 25 trabajadores con productividad regular, 17 (68%) ascendieron al nivel de productividad buena, mientras que 8 (32%) permanecieron en el nivel regular. Finalmente, el único trabajador que inicialmente presentaba una productividad buena mantuvo su nivel, consolidando así el progreso alcanzado.

En conclusión, la tabla cruzada demuestra que la gestión del empleo mejoró de forma significativa la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco, cumpliendo el objetivo general del estudio. La mejora observada en los resultados posteriores a la intervención confirma que una adecuada gestión del empleo centrada en la organización, supervisión y fortalecimiento de capacidades del personal genera un aumento tangible en la eficiencia y en la calidad del trabajo dentro de la administración pública local.

5.1.4. Discusión de resultados

1) En relación al objetivo general

El objetivo general fue determinar la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco (2024), y los análisis pretest-posttest evidenciaron una mejora significativa: ningún trabajador quedó en el nivel bajo; el 56,7% alcanzó nivel alto y el 43,3% quedó en nivel regular, lo que confirma la hipótesis de que un enfoque planificado y evaluado del empleo centrado en capacitación, meritocracia y desarrollo de competencias incrementa el rendimiento y la eficiencia institucional, optimiza procesos y robustece el servicio público; esta evidencia dialoga con Defaz y Jácome, (2024), quienes concluyeron que existen oportunidades significativas de mejora en la gestión administrativa que podrían impactar

positivamente en la productividad, y así mismo con Cueva (2022), que asocia productividad del sector servicios e innovación con crecimiento económico, advirtiendo que la profesionalización y correcta asignación de recursos son palancas clave; en la municipalidad, las estrategias de motivación, capacitación y evaluación justa fortalecieron compromiso y cooperación, mejoraron la eficiencia y el cumplimiento, y apuntalaron una cultura de desempeño; teóricamente, la gestión del empleo según Gonzales (2022) integra planificación, formación, evaluación y motivación para alinear metas y bienestar del trabajador, mientras que la gestión del talento y el liderazgo transformacional postulan que líderes que inspiran y promueven participación elevan compromiso y resultados; bajo Muñiz (2023), la productividad municipal depende de asignación, formación y evaluación idóneas, cuestión que el modelo abordó con evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, el estudio aporta evidencia aplicada sobre cómo la gestión del empleo, en el ámbito municipal, transforma la eficiencia institucional, fortalece la gobernanza y consolida una administración moderna, transparente y volcada al bienestar de la comunidad cusqueña.

2) Objetivo específico 1: Eficiencia y cumplimiento de tareas

Este objetivo analizó cómo la gestión del empleo impacta la eficiencia y el cumplimiento de tareas del personal administrativo, encontrando una reducción relevante de tiempos de respuesta, mayor precisión en la ejecución y mejor distribución de cargas, lo que se tradujo en gestión más ágil, coordinada y con menos errores; tales efectos son coherentes con Aliaga (2024), quien demuestra que la modernización y digitalización de procesos elevan eficiencia y productividad (transparencia, coordinación interinstitucional y gestión tecnológica catalizan rendimientos), y con García y Rondón (2019), que vinculan gestión del empleo con relaciones humanas saludables y mejor cumplimiento de metas, al reducir burocracia,

optimizar la distribución de tareas y elevar la moral. El liderazgo sugieren que autonomía y mejora continua aumentan eficiencia, como se observó con supervisión formativa, capacitación técnica y comunicación horizontal; de acuerdo con Chiavenato (2019), conjugar eficiencia (hacer bien las cosas) y eficacia (hacer las cosas correctas) explica por qué la gestión del empleo no solo racionaliza recursos humanos, sino que mejora la calidad del trabajo; en consecuencia, la evidencia muestra que la adecuada gestión del empleo transformó la eficiencia operativa, consolidó procesos ágiles y participativos, y que la eficiencia pública depende tanto de estructura como de talento, cooperación y articulación institucional; así, gestionar el empleo funge como catalizador de mejora continua y permite revertir inercias burocráticas, instaurando una cultura orientada a resultados y al servicio.

3) Objetivo específico 2: Calidad y precisión del trabajo

Este objetivo evaluó en qué medida la gestión eleva la calidad y precisión del trabajo, encontrando mejoras claras en exactitud de informes, cumplimiento de procedimientos y reducción de errores; tras la intervención, el 93,3% alcanzó niveles altos o medios de precisión, evidenciando mejores prácticas, control de tareas y compromiso con estándares institucionales; ello coincide con Mueras (2023), quien halló correlación positiva entre gestión del empleo y eficacia ($r=0,626$) y defendió la meritocracia, formación permanente, inducción y evaluación continua como vías para elevar la calidad y reducir fallas; también converge con Aliaga (2024), que vincula modernización y capacitación digital con mayor precisión procedimental, subrayando el papel de la profesionalización y actualización tecnológica; en el plano conceptual, calidad y precisión son dimensiones centrales de la productividad según Chiavenato (2019), la productividad eficiente exige dominio de procesos y competencias técnicas para un desempeño exacto, oportuno y con valor agregado; la gestión reforzó

competencias funcionales mediante capacitación, retroalimentación y evaluación del desempeño, además, la Directiva SERVIR (2014) -SERVIR/GDSRH demanda capacitación, inducción y desarrollo de habilidades para garantizar calidad en el servicio público, principios que aquí se verificaron al elevar precisión y confiabilidad de productos administrativos y el cumplimiento de plazos; en síntesis, la gestión del empleo demostró ser instrumento clave para alzar la calidad y precisión: estandariza, controla procesos, responsabiliza funciones y promueve evaluación objetiva y reconocimiento al desempeño, consolidando así una cultura de calidad y transparencia orientada al ciudadano.

4) Objetivo específico 3: Servicio y orientación al ciudadano

Este objetivo valoró cuánto mejora el servicio y la orientación al ciudadano con la del gestión del empleo, observándose una mejora significativa: 87% del personal reportó mayor disposición al servicio, mejor trato, más empatía en trámites y comunicación más eficaz; disminuyeron quejas y aumentó la satisfacción en encuestas institucionales, confirmando que capacitación y evaluación del desempeño repercuten directamente en la calidad del servicio; los hallazgos se alinean con Huamán Quispe (2023), quien reporta correlación muy alta entre gestión del empleo y desempeño ($Rho=0.921$; $p<0.001$), destacando que la “capacidad de servicio” crece con inducción, seguimiento y retroalimentación; también concuerdan con García y Rondón (2019), que muestran cómo políticas de talento basadas en comunicación, empatía y participación mejoran atención, eficiencia y clima; teóricamente, Muñiz (2023) plantean que la creación de valor público depende de la gestión del capital humano: formar servidores motivados, empáticos y competentes; la Directiva N.º 002-2014-SERVIR/GDSRH, al articular incorporación, formación y evaluación, refuerza que planificar la fuerza laboral y capacitar en valores de servicio robustece la “eficiencia relacional” administración-

ciudadanía; así, la gestión del empleo emerge como factor decisivo para elevar calidad de atención, confianza ciudadana y legitimidad institucional: al trascender la organización interna, el modelo pone al ciudadano en el centro y humaniza la gestión pública, combinando productividad con trato digno y transparente.

5) Objetivo específico 4: Organización y control

Este objetivo examinó la incidencia de la gestión del empleo en la organización y el control de las labores administrativas, hallando mejoras notorias en coordinación interna, claridad de funciones y supervisión de procesos, reflejadas en mejor distribución de tareas, menos errores operativos y mecanismos de control más precisos; tras la aplicación, 85% del personal alcanzó niveles altos o medios de desempeño organizativo y 80% reportó mayor satisfacción con los sistemas de control, señal de una gestión más estructurada y transparente; estos resultados coinciden con Gonzales (2022), quien demostró que organización sólida y control permanente influyen significativamente en la productividad ($p=0.000$; Nagelkerke=94.2%), y con García y Rondón (2019), que destacan el papel del orden, la comunicación y la supervisión funcional en la eficiencia y el logro de metas; teóricamente, Chiavenato (2019) define organización como distribución racional de funciones, responsabilidades y autoridad, y control como supervisión, evaluación y corrección para asegurar objetivos; la gestión, al asignar funciones según competencias e instaurar indicadores de desempeño, fortaleció estructura y transparencia (Taylor), estandarizar procedimientos, medir resultados y supervisar consistentemente eleva eficiencia, como se materializó con protocolos, reportes y retroalimentación continua; en suma, la gestión del empleo incide positivamente en organización y control al clarificar roles, optimizar coordinación y

robustecer la supervisión, convirtiendo estos mecanismos en instrumentos técnicos y, a la vez, en prácticas de fortalecimiento institucional y generación de confianza ciudadana.

6) Objetivo específico 5: Trabajo colaborativo y clima laboral

Este objetivo determinó cómo la gestión del empleo influye en trabajo colaborativo y clima laboral, evidenciando mejoras sustantivas en cohesión, cooperación y comunicación interna: aumentó la confianza mutua, la resolución conjunta de problemas y la motivación compartida hacia metas comunes, y 81% percibió clima favorable con mayor disposición a colaborar y ayudar; los hallazgos concuerdan con Quispe Yupanqui (2023), quien mostró que una gestión centrada en comunicación, reconocimiento y participación impacta positivamente en cohesión y desempeño (84% percibió clima favorable), y con Callahui et al. (2024), que resaltan el rol de la flexibilidad funcional y la coordinación interna para entornos colaborativos (equipos multidisciplinarios, comunicación efectiva y liderazgo inclusivo elevan productividad); conceptualmente, trabajo colaborativo y clima son dimensiones críticas de productividad (Chiavenato, 2019; Gonzales, 2022): gestionar empleo no solo optimiza asignación de funciones, también fomenta relaciones sanas basadas en respeto, empatía y cooperación; desde el comportamiento organizacional, el clima positivo surge de factores estructurales (organización del trabajo), sociales (relaciones humanas) y personales (motivación y valores), dimensiones que la gestión abordó con liderazgo participativo, comunicación abierta y formación en trabajo en equipo, generando una transformación cultural observable; en perspectiva de gestión estratégica del empleo público, según Muñiz,(2023), la colaboración integra competencias y reduce conflictos, mientras que los aportes clásicos de Mayo resaltan que productividad y moral aumentan cuando las personas sienten apoyo y reconocimiento; en consecuencia, la gestión del empleo se confirma como palanca

determinante para fortalecer colaboración y clima, asegurando bienestar institucional y sostenibilidad de resultados, en Santiago-Cusco, además de elevar la productividad, la gestión del empleo asentó un entorno armónico, participativo y comprometido con el servicio público, proyectando estándares de eficiencia y bienestar laboral ejemplares.

5.2. Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis para la Dimensión 1, eficiencia y el cumplimiento de tareas

H₀: La gestión del empleo no incide de manera significativa en la eficiencia y el cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

H₁: La gestión del empleo incide de manera significativa en la eficiencia y el cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Eficiencia Posttest – Eficiencia Pretest	Rangos negativos	0a	,00	,00
	Rangos positivos	10b	5,50	55,00
	Empates	20c		
	Total	30		
Estadísticos de prueba				
Z	Eficiencia posttest – Eficiencia Pretest			
	-3,162b			

Sig.	,002
------	------

asintótica(bilateral)

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

De acuerdo con los resultados de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, se obtuvo un valor de $Z = -3,162$ y una significancia asintótica bilateral de $p = 0,002$, la cual es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que existe una diferencia significativa entre los valores del pretest y posttest en la dimensión eficiencia y el cumplimiento de tareas. Asimismo, se observa que no existen rangos negativos ($n = 0$), mientras que los rangos positivos ($n = 10$) superan a los empates ($n = 20$), lo que indica una mejora sustancial en los niveles de eficiencia del personal administrativo después de la aplicación del programa o intervención.

En consecuencia, los resultados evidencian que “La gestión del empleo incide de manera significativa en la eficiencia y el cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024”.

Prueba de hipótesis para la Dimensión 2, calidad y precisión

H₀: La gestión del empleo no tiene efectos positivos en la calidad y precisión del trabajo realizado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

H₁: La gestión del empleo tiene efectos positivos en la calidad y precisión del trabajo realizado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

Rangos				
			Rango promedio	Suma de rangos
N				
Calidad y precisión Pretest -	Rangos negativos	1a	2,50	2,50
	Rangos positivos	27b	14,94	403,50
Calidad y precisión Posttest	Empates	2c		
	Total	30		

Estadísticos de prueba	
Calidad y precisión Pretest	
Calidad y precisión Posttest	
Z	-4,602b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los resultados de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon muestran un valor de $Z = -4,602$ con una significancia asintótica bilateral $p = 0,000$, la cual es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), confirmando que existen diferencias significativas entre el pretest y el posttest en la dimensión calidad y precisión del trabajo. Además, se observa que los rangos positivos ($n = 27$) son considerablemente superiores a los rangos negativos ($n = 1$) y a los empates ($n = 2$), lo que evidencia un notable incremento en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo tras la intervención.

Esto permite concluir que la “La gestión del empleo tiene efectos positivos en la calidad y precisión del trabajo realizado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024”.

Prueba de hipótesis para la Dimensión 3, servicio y orientación

H₀: La gestión del empleo no contribuye significativamente a mejorar el servicio y la orientación al ciudadano brindada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

H₁: La gestión del empleo contribuye significativamente a mejorar el servicio y la orientación al ciudadano brindada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

Rangos				
			Rango promedio	Suma de rangos
N				
Servicio y orientación al ciudadano-Pretest	Rangos negativos	1a	7,50	7,50
	Rangos positivos	27b	14,76	398,50
Servicio y orientación al ciudadano- Postest	Empates	2c		
	Total	30		

Estadísticos de prueba^a

Servicio y orientación al ciudadano- Pretest Servicio y orientación al ciudadano- Postest	
Z	-4,476b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

De acuerdo con los resultados de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, se obtuvo un valor de $Z = -4,476$ y una significancia asintótica bilateral $p = 0,000$, la cual es

menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), indicando que existen diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el posttest en la dimensión *servicio y orientación al ciudadano*. Asimismo, los rangos positivos ($n = 27$) superan ampliamente a los rangos negativos ($n = 1$) y a los empates ($n = 2$), lo que evidencia una mejora sustancial en la atención y orientación brindada a los ciudadanos luego de la aplicación de la gestión del empleo.

En consecuencia, se concluye que “La gestión del empleo contribuye significativamente a mejorar el servicio y la orientación al ciudadano brindada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024”.

Prueba de hipótesis para la Dimensión 4, organización y control

H₀: La gestión del empleo no impacta favorablemente en la organización y el control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

H₁: La gestión del empleo impacta favorablemente en la organización y el control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Organización y control- Pretest	Rangos negativos	0 ^a	,00	,00
	Rangos positivos	15 ^b	8,00	120,00
Organización y control- Posttest	Empates	15 ^c		
	Total	30		

Estadísticos de prueba^a

	Organización y control- Pretest
	Organización y control- Posttest
Z	-3,771 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon evidencian un valor $Z = -3,771$ con una significancia asintótica bilateral $p = 0,000$, la cual es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), confirmando que existen diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el posttest en la dimensión *organización y control del trabajo*. Asimismo, se observa que no existen rangos negativos ($n = 0$), mientras que los rangos positivos ($n = 15$) superan ampliamente a los empates ($n = 15$). Este resultado refleja que, luego de la aplicación de la gestión del empleo, los niveles de organización y control del trabajo del personal administrativo se incrementaron de manera significativa, eliminando los niveles bajos registrados antes de la intervención.

En conclusión, los resultados estadísticos demuestran que “La gestión del empleo impacta favorablemente en la organización y el control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024”.

Prueba de hipótesis para la Dimensión 5, trabajo colaborativo y clima laboral

H₀: La gestión del empleo no influye favorablemente en el trabajo colaborativo y clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

H₁: La gestión del empleo influye favorablemente en el trabajo colaborativo y clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Trabajo colaborativo y clima laboral- Pretest	Rangos negativos	2a	3,00	6,00
	Rangos positivos	26b	15,38	400,00
Trabajo colaborativo y clima laboral- Posttest	Empates	2c		
	Total	30		

Estadísticos de prueba^a

Trabajo colaborativo y clima- laboral Pretest	
Trabajo colaborativo y clima laboral- Posttest	
Z	-4,509 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon muestran un valor de $Z = -4,509$ y una significancia asintótica bilateral $p = 0,000$, la cual es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$). Esto permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1), demostrando que existen diferencias significativas entre el pretest y el posttest en la dimensión *trabajo colaborativo y clima laboral*. Además, los resultados revelan que los rangos positivos ($n = 26$) superan ampliamente a los rangos negativos ($n = 2$) y a los empates ($n = 2$), lo que indica un mejoramiento sustancial del trabajo

colaborativo y del ambiente laboral después de la aplicación de estrategias de gestión del empleo.

En síntesis, se concluye que la gestión del empleo ha impactado positivamente en el fortalecimiento del trabajo en equipo, la cooperación entre los trabajadores y un clima organizacional más favorable, contribuyendo así al incremento de la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco.

Prueba de hipótesis general

H₀: La gestión del empleo no influye significativamente en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

H₁: La gestión del empleo influye significativamente en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco, durante el periodo 2024.

Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Productividad Laboral Gestión del Empleo	Rangos negativos	1 ^a	11,50	11,50
	Rangos positivos	21 ^b	11,50	241,50
	Empates	8 ^c		
	Total	30		

Estadísticos de prueba^a

	Productividad Laboral
	Gestión del Empleo
Z	-4,264 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, se observa que el estadístico $Z = -4,264$ y el valor de significancia asintótica bilateral es $p = 0,000$, valor menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), lo que permite concluir que existe una relación significativa entre la gestión del empleo y la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco. Asimismo, los rangos positivos ($n = 21$) superan ampliamente a los rangos negativos ($n = 1$), lo que indica que la *productividad laboral* presenta valores más altos en correspondencia con una mejor *gestión del empleo*. Esto evidencia que una adecuada planificación, organización y control del empleo contribuye de manera directa al incremento del rendimiento y eficiencia del personal.

En síntesis, los resultados demuestran que una gestión del empleo eficiente influye positivamente en la productividad laboral, confirmando la hipótesis general planteada en la investigación.

5.3. Presentación de resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos del proceso de recolección y análisis de datos aplicados al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2024. El estudio tuvo como propósito determinar de qué manera la gestión del empleo influye en la productividad laboral de los trabajadores administrativos, a través del análisis de sus dimensiones: eficiencia, calidad y precisión del trabajo, servicio y orientación al ciudadano, organización y control del trabajo, y trabajo colaborativo y clima laboral.

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de instrumentos de medición antes y después de la implementación de la gestión del empleo, permitiendo comparar los niveles de productividad laboral en las etapas de pretest y posttest. Para el procesamiento estadístico se empleó la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon, la cual permitió contrastar las hipótesis planteadas en función de la significancia obtenida ($p < 0,05$).

Los resultados evidencian mejoras notorias en todas las dimensiones analizadas. En cuanto a la eficiencia, se observó una disminución de los niveles de baja productividad y un incremento de los niveles altos tras la intervención. Respecto a la calidad y precisión del trabajo, los valores de la prueba de Wilcoxon ($Z = -4,602$; $p = 0,000$) confirmaron diferencias significativas a favor del posttest, lo que demuestra una mejora sustancial en la exactitud y cuidado de las labores administrativas.

De igual modo, en la dimensión servicio y orientación al ciudadano, se verificó un aumento considerable en la disposición y atención eficiente hacia los usuarios ($Z = -4,476$; $p = 0,000$), mientras que, en la organización y control del trabajo, los resultados reflejaron un avance progresivo hacia una mayor coordinación y seguimiento de las tareas ($Z = -3,162$; $p =$

0,002). Finalmente, en la dimensión trabajo colaborativo y clima laboral, los valores estadísticos ($Z = -4,509$; $p = 0,000$) demostraron una mejora significativa en la cooperación y el ambiente organizacional.

En conjunto, los hallazgos permitieron confirmar la hipótesis general, estableciendo que la gestión del empleo mejora de manera significativa la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Este resultado respalda la importancia de implementar políticas de gestión del empleo orientadas al desarrollo de capacidades, la organización del trabajo y la mejora continua del desempeño institucional.

CONCLUSIONES

Primera: El estudio permitió determinar que la gestión del empleo mejora significativamente la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. La prueba de Wilcoxon mostró diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el posttest ($Z = -4,264$; $p = 0,000$), lo que confirma que la implementación de la gestión del empleo tuvo un efecto positivo en el desempeño del personal. Concluye que la gestión del empleo al fortalecer la planificación, la organización, la capacitación y la evaluación del personal, contribuye directamente a elevar la eficiencia, la calidad del servicio y la motivación institucional, generando un impacto favorable en la productividad y en la gestión pública local.

Segunda: A partir del análisis comparativo se evidencia que la gestión del empleo incide de forma significativa en la eficacia y el cumplimiento de las tareas del personal administrativo. Los resultados descriptivos mostraron que en el pretest predominaban niveles medios de desempeño, mientras que en el posttest aumentó el número de trabajadores ubicados en niveles altos de eficiencia y cumplimiento de tareas. De igual forma, la prueba de Wilcoxon mostró diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones ($Z = -3,162$; $p = 0,002$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que la intervención mejoró de forma significativa esta dimensión de la productividad laboral.

Tercera: Los resultados evidenciaron que la gestión del empleo influye significativamente en la calidad y precisión del trabajo desarrollado por el personal

administrativo. El análisis descriptivo evidenció un incremento en el número de trabajadores que alcanzaron niveles altos de calidad en la ejecución de sus funciones después de la aplicación de la gestión del empleo, reduciéndose los niveles medios observados en el pretest. Asimismo, la prueba de hipótesis mediante Wilcoxon reportó una significancia inferior al nivel establecido ($p < 0,05$), lo que permitió rechazar la hipótesis nula y concluir que la gestión del empleo mejoró significativamente la calidad y precisión del trabajo realizado por el personal administrativo.

Cuarta: Se ha podido comprobar que la gestión del empleo orientada hacia el desarrollo humano fortalece directamente la vocación de servicio y orientación al ciudadano son el servidor. Al vincular las habilidades personales con las necesidades de la atención directa, se logró un incremento positivo en la calidez, rapidez y solución adecuada a las inquietudes de los ciudadanos. Esto ayuda a disminuir las quejas recurrentes por retrasos y recuperar la legitimidad de la Municipalidad Distrital de Santiago ante la comunidad. Los resultados estadísticos ($Z = -4,476$; $p = 0,000$) demostraron que la intervención generó un cambio favorable en la cultura de atención pública, consolidando un servicio más eficiente, humanizado y alineado con los principios de la gestión municipal moderna.

Quinta: Se comprobó que la gestión del empleo influye significativamente sobre la organización y control del trabajo del personal administrativo. El análisis descriptivo evidenció una mejora considerable entre el pretest y el posttest, se observó una mayor planificación de actividades, mejor distribución de funciones y un adecuado seguimiento de las tareas institucionales. Estos resultados coinciden con la prueba de Wilcoxon, que resultó significativa a un nivel inferior al 0,05, lo que nos permite

rechazar la hipótesis nula y concluir que la gestión del empleo tuvo un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la organización y el control del trabajo.

Sexta: Se comprobó que la gestión del empleo incide de manera significativa en la colaboración laboral y en el clima laboral del personal administrativo. En el análisis descriptivo se encontró un incremento importante de trabajadores ubicados en niveles altos de trabajo colaborativo y clima laboral después de la intervención, lo que evidencia mejores relaciones interpersonales, mayor cooperación y compromiso institucional. Estos resultados fueron confirmados por la prueba de Wilcoxon de rangos con signo, que arrojó un estadístico $Z = -4,509$ y una significancia de $p = 0,000$, lo cual permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además, los rangos positivos (26) superaron ampliamente a los negativos (2), lo que confirma que la gestión del empleo fortaleció significativamente el trabajo en equipo y el clima organizacional, contribuyendo al incremento de la productividad laboral.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la Gerencia Municipal institucionalizar un modelo integral de gestión del empleo que incorpore procesos permanentes de planificación del talento humano, evaluación del desempeño, capacitación y reconocimiento al personal, con el objetivo de consolidar los niveles de productividad alcanzados y garantizar la mejora continua de los servicios municipales. Este modelo debe integrarse en los planes de desarrollo institucional y en las políticas de recursos humanos, priorizando la capacitación continua, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento del clima organizacional, a fin de mantener una gestión eficiente, orientada a resultados y a la calidad del servicio público.

Segunda: Se recomienda fortalecer la planificación operativa y la distribución equitativa de tareas, garantizando que cada servidor público conozca claramente sus funciones y metas. Además, se sugiere implementar programas de capacitación en gestión del tiempo, liderazgo y responsabilidad institucional, con el fin de elevar la eficiencia y reducir la duplicidad de funciones. Asimismo, debe promoverse el uso de herramientas tecnológicas para el control de actividades y la rendición de cuentas internas.

Tercera: Se recomienda diseñar e implementar un sistema permanente de monitoreo y evaluación del desempeño, que permita medir la calidad y precisión del trabajo en función de indicadores verificables. Igualmente, se aconseja reforzar la capacitación técnica y procedimental del personal, priorizando el dominio de normativas administrativas y la mejora de procesos internos. Esto garantizará una gestión más efectiva, transparente y orientada a resultados de calidad.

Cuarta: Se recomienda fortalecer las competencias comunicativas, sociales y éticas del personal mediante programas de atención al ciudadano y cultura del servicio público. Es esencial implementar mecanismos de retroalimentación ciudadana, como encuestas de satisfacción o buzones de sugerencias, que permitan identificar oportunidades de mejora. Asimismo, se sugiere institucionalizar una política de servicio orientado al usuario, que promueva la empatía, la transparencia y la eficiencia en la atención.

Quinta: Se recomienda fortalecer los procesos de planificación, supervisión y control interno, asegurando que cada unidad orgánica cuente con instrumentos actualizados de gestión (manuales de funciones, flujogramas, indicadores de desempeño). Además, se sugiere implementar reuniones periódicas de coordinación y control, con el propósito de alinear los esfuerzos institucionales y garantizar la coherencia entre los objetivos operativos y los resultados obtenidos.

Sexta: Se recomienda promover una gestión del talento humano basada en la participación, el reconocimiento y la motivación, que incentive el trabajo en equipo y la cooperación entre áreas. Se deben desarrollar talleres de integración y liderazgo colaborativo, además de establecer canales de comunicación efectivos y espacios de diálogo institucional. Estas acciones fortalecerán la cohesión grupal y contribuirán a mantener un clima laboral positivo, orientado al logro de metas comunes.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Presupuesto de la Municipalidad distrital de Santiago- Cusco*.
- Abelsen, B., Strasser, R., Heaney, D., Berggren, P., Sigurðsson, S., Brandstorp, H., . . . Nicoll, P. (2020). Planificar, reclutar, retener: un marco para que las organizaciones sanitarias locales logren una fuerza laboral rural remota estable. *Recursos humanos para la salud*, 18, 1-10. <https://doi.org/doi.org/10.1186/s12960-020-00502-x>
- Aliaga-Cuba, A. (2024). *Modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, Ayacucho, 2023*. [Tesis doctoral en gestión pública y gobernabilidad, Universidad César Vallejo] Repositorio digital. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/147924>
- Amaya, V. J., & Villanueva, A. A. (2018). *Relación de la Gestión del Talento Humano y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa 2018*[Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo Chimbote- Perú]. Respositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28897>
- Bernal, T. C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.º ed.). Pearson.
- Bernardo, S. H., Ramírez, M. R., & Parra, F. M. (2021). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*. La Costa: Corporación Universidad de la Costa. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/945719c7-c7a1-46a7-a6cf-1e500b5c306b/content>

- Bernedo-Moreira, D. H., A., P.-D. J., Loayza-Apaza, Y. T., Pacompía, H. F., & & López, J. N. (2023). (2023). Generational diversity and labor productivity, a pressing problem in Peruvian public institutions. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias 2*. <https://doi.org/doi.org/10.56294/sctconf2023381>
- Borsic, L. Z., Taco, P. R., Tamayo, e. A., & Haz, C. Y. (2020). Emotional intelligence in the human talent management to improve job performance. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(37), 61-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss37.2020pp61-75>
- Bulcourt, P. (2018). La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración. de Ramío y Miguel Salvador. *Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 3(1), 159-165. Obtenido de scholar.google.cl/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+nueva+gesti%C3%B3n+del+empleo+p%C3%BAblico.+Recursos+humanos+e+innovaci%C3%B3n+de+la+Administraci%C3%B3n&btnG=
- Callahui, C. J., & Hinojosa, U. H. (2024). *Análisis de la flexibilidad laboral en el marco legal peruano y su impacto en la productividad laboral en la provincia del Cusco*. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/a5f21b2b-4bf2-4443-a55d-164a18316986/content>
- Carrasco, D. S. (2019). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos. <https://doi.org/ISBN:978-9972-38-344-1>
- Chávez, E. A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia.*, 4(6), 75-81. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5709/570960877011/570960877011.pdf

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. Mc Graw- Hil.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill-Interamericana. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_el_nuevo_pap/XeaszQEACAAJ?hl=es-419

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Colonnelli, E., Prem, M., & Teso, E. (2018). Clientelismo y selección en organizaciones del sector público. ERN: Burocracia Procesos administrativos en organizaciones públicas; Corrupción. *American Economic Review*, 110(10), 3071-3099. <https://doi.org/oi.org/10.2139/ssrn.2942495>

ComexPeru. (2013). *Reporte de productividad laboral*. ComexPerú-Sociedad de Comercio Exterior del Peru. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-laboral-013-.pdf>

Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 24-35. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>

Cueva-Rodríguez, L., & Jácome-Estrella, H. d. (2024). Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador. *Revista Latinoamericana de*

Economía, 55(216), 112-140.

<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2024.216.70085>

Da Costa, S., Martínez-Moreno, E., Díaz, V., Hermosilla, D., Amutio, A., Padoan, S., . . .

García-Mazzieri, S. (2020). Pertenencia e integración social como factores de bienestar en organizaciones de América Latina y Europa latina. *Fronteras en Psicología* , 11.

<https://doi.org/doi.org/10.3389/fpsyg.2020.604412>

De la Garza Montemayor, D. J., Yllán, R. E., & Barredo, I. D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista*

Venezolana de Gerencia, 23(81), 30-43. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/290/29055767003/29055767003.pdf

De Sande, P., & Miguel, A. E. (2020). Empleo público. *Anuario de Derecho Municipal*, 13, 463-481.

DECRETO LEGISLATIVO N° 1057 . (2008).

Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios . El Peruano. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=64

Defaz, T. L., & Jácome, N. G. (2024). *gestión administrativa y productividad laboral de los trabajadores en la industria Ipatoah S.A.S.* Universidad Técnica de Cotopaxi.

Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7d0538b5-dee9-4a26-b353-8d98c27a7d20/content

- Del Prado, D. P. (2024). La colaboración públic-privada en la ley del empleo. *Trabajo persona, derecho, mercado*, 153-180.
<https://doi.org/doi.org/10.12795/TPDM.mon.2023.04>
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Un enfoque Latinoamericano*. (Quinta ed.). México: Editorial Pearson.
- Dewey, J. (2004). *Democracia y educación*. (t. (L. Rodríguez Aranda, Trad.) Morata.
Obtenido de (Original publicado en 1916)
- Drukheim, E. (1997). *La división del trabajo social*. (t. (G. de San Vicente, Trad.) Akal.
Obtenido de (Original publicado en 1893)
- Eslava, E. (2004). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. Recursos humanos.
Obtenido de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Fedulova, I., Voronkova, O., Zhuravlev, P., Gerasimova, E., Glyzina, M., & Alekhina, N. (2019). Productividad laboral y su papel en el desarrollo sostenible de la economía: en el ejemplo de una región. *Entrepreneurship and Sustainability*(7), 1059 -1073.
[https://doi.org/doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(19\)](https://doi.org/doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(19))
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (Vol. 5ta edicion). Sage Edge . Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
- García, N. L., & Rondon, V. U. (2019). *Gestión del empleo, y su asociación con las relaciones humanas y sociales de los especialistas de la Contraloría General de la República, 2019 [Tesis de maestría. Universidad San Martín de Porras] Repositorio*

institucional. Lima: Universidad San Martín de Porras]. Obtenido de

<https://hdl.handle.net/20.500.12727/6078>

Giauque, d., & Varone, F. (2019). Oportunidades laborales y compromiso organizacional en organizaciones internacionales. *Public Administration Review*, 342-354.

<https://doi.org/doi.org/10.1111/PUAR.12951>

Gismano, Y. (2012). *Los principios de la administración científica y su impacto en el ámbito laboral*. Vii. Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de

<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4447>

Gonzales, G. H. (2024). *Gestión administrativa y su efecto en la productividad laboral trabajadores de centros de salud del distrito de Belén, Loreto, 2024*. Laima:

Universidad César Vallejo. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/155125/Gonzales_GHH_Y-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, L. G. (1 de Julio de 2022). *Nuevos retos en la gestión del empleo público laboral tras las últimas reformas*. Obtenido de Smarteca. Trabajo y Derecho. Editoria Wolters

Kluwer: [d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88820535/Luis_Gordo_1_-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88820535/Luis_Gordo_1_-libre.pdf?1658404253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNuevos_retos_en_la_gestion_del_empleo_pu.pdf&Expires=1732983608&Signature=KBVvPczMd3bFHS6PTgzccGyv-ID6FB4NAbrVOX7GFqEq-vE4)

[libre.pdf?1658404253=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88820535/Luis_Gordo_1_-libre.pdf?1658404253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNuevos_retos_en_la_gestion_del_empleo_pu.pdf&Expires=1732983608&Signature=KBVvPczMd3bFHS6PTgzccGyv-ID6FB4NAbrVOX7GFqEq-vE4)

[disposition=inline%3B+filename%3DNuevos_retos_en_la_gestion_del_empleo_pu.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88820535/Luis_Gordo_1_-libre.pdf?1658404253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNuevos_retos_en_la_gestion_del_empleo_pu.pdf&Expires=1732983608&Signature=KBVvPczMd3bFHS6PTgzccGyv-ID6FB4NAbrVOX7GFqEq-vE4)

[f&Expires=1732983608&Signature=KBVvPczMd3bFHS6PTgzccGyv-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88820535/Luis_Gordo_1_-libre.pdf?1658404253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNuevos_retos_en_la_gestion_del_empleo_pu.pdf&Expires=1732983608&Signature=KBVvPczMd3bFHS6PTgzccGyv-ID6FB4NAbrVOX7GFqEq-vE4)

[ID6FB4NAbrVOX7GFqEq-vE4](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88820535/Luis_Gordo_1_-libre.pdf?1658404253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNuevos_retos_en_la_gestion_del_empleo_pu.pdf&Expires=1732983608&Signature=KBVvPczMd3bFHS6PTgzccGyv-ID6FB4NAbrVOX7GFqEq-vE4)

González, M. E., López, C. J., & Cabral, T. R. (2022). *Relación entre productividad laboral y remuneraciones: un análisis de proximidad espacial a nivel estatal en la industria*

- manufacturera en México, 2004, 2009, 2014 y 2019. Serie Estudios y perspectivas*
197. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/47894>
- González-Mata, E. A., López-Cabrera, J. A., & Cabral-Torres, R. (2020). *Relación entre productividad laboral y remuneraciones: un análisis de proximidad espacial a nivel estatal en la industria manufacturera en México, 2004, 2009, 2014 y 2019. Serie Estudios y perspectivas* 197. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/47894>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Liderazgo y motivación en el servicio público: una síntesis sistemática. *Revista Internacional de Gestión Pública*(25), 86-119.
<https://doi.org/doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Haque, M., Akter, M., Hasan, M., Hossain, M., Miah, M., Amin, M., . . . Islam, M. (2023). Un marco teórico y práctico para evaluar la eficacia de los recursos humanos. *Revista saudí de estudios empresariales y de gestión*, 8(6), 118-132.
<https://doi.org/doi.org/10.36348/sjbms.2023.v08i06.003>
- Heredia, D. (1985). *Dirección integrada de Proyecto -DIP- Project Management*. Madrid:: Alianza Editorial.
- Hernández, S., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. (2019). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Herrera, A. N., & Garcés, E. M. (2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Revista Veritas Et Scientia-Upt*, 8(2), 1202-1210. <https://doi.org/doi.org/10.47796/ves.v8i2.137>

- Huaman, Q. M. (2023). *Gestión del empleo y desempeño laboral del personal administrativo de un Hospital de Lima Metropolitana, 2023*. [tesis de maestría en Gestión pública, Universidad César Vallejo] Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/120541>
- Huaman, Q. M. (2023). *Gestión del empleo y desempeño laboral del personal administrativo de un Hospital de Lima Metropolitana, 2023*. [tesis de maestría en Gestión pública, Universidad César Vallejo] Repositorio institucional: Universidad peruana. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/120541>
- ILO. (15 de Enero de 2023). *International Labour Organization*. Obtenido de Estadísticas sobre la productividad del trabajo: <https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/>
- James, W. (2007). *Pragmatismo*. (T. (C. R. Martínez, Trad.) Editorial Gredos. Obtenido de (Original publicado en 1907)
- Jara-Martínez., S., A.-V. N., Alberca-Pintado, N. E., & Julisa, M.-G. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2018/vol23/no83/14.pdf>
- Lam, D. R., & Hernández, R. P. (sf). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Comunicación*, 1-6. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/hih/v24n2/hih09208.pdf>
- Lázaro, S. J. (2017). Relaciones Laborales y derecho de empleo. *La Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5(4), 31.
- Lázaro, S. J. (2024). Concepto y regulación de la intermediación en el mercado de trabajo en la ley 3/2023, de empleo. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*. Obtenido de

<https://revistascientificas.us.es/index.php/Trabajo-Persona-Derecho-Merca/article/view/25393/22509>

Ley 27972. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Congreso de la Republica del Perú.

Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cen-docbib/con4_uibd.nsf/bcd316201ca9cdca05258100005dbe7a/\\$file/1_2.compendio-normativo-ot.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cen-docbib/con4_uibd.nsf/bcd316201ca9cdca05258100005dbe7a/$file/1_2.compendio-normativo-ot.pdf)

Ley del servicio Civil 30057. (2026). *Decreto Supremo 040-2014-PCM*. El Peruano.

Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=78>

Ley Universitaria 30220. (s.f.).

LHH. (2023). Modelos de gestion. Obtenido de <https://www.lhh.com/es/es/insights/7-tipos-de-teorias-de-gestion-del-lugar-de-trabajo/>

Liu, J., & Mao, Y. (2020). Educación médica continua y compromiso laboral entre trabajadores sanitarios rurales: un estudio transversal en 11 provincias occidentales de China. *BMJ Open*, 10. <https://doi.org/doi.org/10.1136/bmjopen-2020-037985>

Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. Obtenido de <file:///C:/Users/escor/Downloads/gestion%20por%20competencias.pdf>

- Mamaqui, E. (2023). El papel de la formación en el desarrollo y la mejora del rendimiento laboral en el sector público y privado. *Revista interdisciplinaria de investigación y desarrollo*, 10(1 S1), 107-107. <https://doi.org/doi.org/10.56345/ijrdv10n1s115>
- Martínez, A. M., Asmat, V. N., Alberca, P. N., & Medina, G. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2018/vol23/no83/14.pdf>
- Matas, C. R. (2017). Los nuevos principios de un modelo de gestion del empleo en España para una administración publica sostenible y conrtingente. *GIGAPP*, 1-32. Obtenido de <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/88/111>
- Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua [Proyecto de investigación de Ingeniero de Empresas]* Universidad Técnica de Ambato. Repositorio, Ambato.
- Mueras, V. E. (2023). *Gestión del empleo público y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pilcomayo, Huancayo - 2023*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/8533/T037_70203739_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Municipalidad de Santiago. (2024). *Resolución de Alcaldia N° 043-2024*. Cusco. Obtenido de <https://munisantiago.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de Santiago - Oficina de Personal. (2025). *Informe sobre datos de gestión del empleo y productividad laboral [Documento no publicado]*. Municipalidad Distrital de Santiago.

- Municipalidad distrital de Santiago. (2021). *Plan de Desarrollo Concertado*.
- Municipalidad distrital de Santiago de Cusco. (2021). *Plan de desarrollo local concertado 2016-2021*. Obtenido de https://munisantiago.gob.pe/Doc_PTE/PDC%202021.pdf
- Muñiz, H. F. (2023). Gestión estratégica del empleo público en las grandes ciudades. El caso de Salamanca. *Documentación Administrativa*, 103–123.
<https://doi.org/doi.org/10.24965/da.11306>
- Najar, B. .. (2020). eficiencia y/o eficacia en la gestión de las organizaciones. *Revista de educación y cultura*, 4(31). <https://doi.org/doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131>
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. Mc Graw- Hill.
- Párraga, M. (2016). Gestión del Talento Humano en la Universidad Ecuatoriana actual. *Didáctica y educación*, 285-290.
- Parsons, T. (1991). *El sistema social*. Alianza Editorial. Obtenido de (Original publicado en 1951)
- Peirce, C. s. (1998). *El hombre, un signo: escritos filosóficos seleccionados*. (E. (J. Nubiola & F. Zalamea, Trad.) Gredisa.
- Pereira, B. A., Feitosa, .. D., & Freitas-Filho, A. C. (2019). Analisis de procesos de evalaución del desempeño individua en una universidad pública. Propuestas de mejora. *Gestão & Planejamento-G&P*, , 20. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5575>
- Perez, Y. V., & Tamayo, V. J. (2022). Derecho a la buena administración pública, referente de eficacia y eficiencia en la actividad administrativa. *Revita Eduritus*, 3(3), 34-60.
<https://doi.org/doi.org/10.35290/re.v3n3.2022.716>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (05 de noviembre de 2023). *Gestión de Calidad de Servicios*. Obtenido de Secretaria de gestión pública: <https://www.gob.pe/23110-gestion-de-la-calidad-de-servicios>

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review. América Latina*, 85(11), 69-95. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38584646/articulo._las_ventajas_competitiva_de_las_naciones-libre.pdf?1440653583=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf&Expires=1734711793&Signature=coppSg-sDABBC

Pulido, H. G. (2014). *Calidad total y productividad*. McGRAW-HILL. Obtenido de ISBN: 978-607-15-0315-2

Qin, X., & Jiang, Y. (2011). El impacto de los desastres naturales en el absentismo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los empleados supervivientes: Un estudio empírico de los supervivientes del terremoto de Wenchuan. *Front. Bus. Res. China* , 5(2), 219-242. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s11782-010-0129-0>

Quispe, Y. A., & Ccorimanya, L. Y. (2025). *Comportamiento organizacional y productividad laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Sur-2024*. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/a0037776-05d3-4a57-b532-07967ff4cf39/content>

Ramió, C. (2018). La nueva gestión del empleo público. Recursos Humanos e Innovación de la Administración. *Tibidabo*, 3, 296.

- Ramió, C., & Salvador, M. (2018). *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración*. Ediciones Tibidabo. Obtenido de ISBN: 978-84-9117-756-2
- Robbins, S. P. (2020). *Administración: Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). *Administración: Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2010). *Administración* (DÉCIMA ed.). Pearson . Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1zVLYOk4p2Vst1YlaRc1_bfaWszhe36CL/preview
- Rojas, M., jaimes, L., & Valencia, m. (2018). Efectividad, eficiencia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 11. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Romer, P. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*. 94(5), 1002-1037. <https://doi.org/doi.org/10.1086/261420>
- Ruiz, P. P. (2016). *Gestión del empleo público. La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. Bosch Editor. Obtenido de ISBN: 978-84-946077-4-5
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2022). Evidencia transcultural de la relación entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral: un metanálisis. . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. <https://doi.org/doi.org/10.5093/jwop2022a3>
- Sánchez- Castañeda, A., & tiraboschi, M. (2024). Revista Internacional y comparada de Relaciones Laborales y Derecho del empleo. *ADAPT. IT UNIVERSITY PRESS*, 12(3), 31.
- Sánchez, T., Gilar-Corbí, R., Castejón, J., Vidal, J., & & León, J. (2020). Evaluación de la docencia por parte de los estudiantes y su rendimiento académico en una institución de

educación superior del Ecuador. *Frontiers in Psychology*, 11, 233.

<https://doi.org/doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00233>

Şarkbay, Ö. F. (2023). The importance of talent management in ensuring employability.”. *XV International Oline Conference "Improving Farming Productivity and Agroecology - Ecosystem Restoration" (IPFA 2023)* , 452, pág. 05017. .

SERVIR. (10 de Noviembre de 2014). DIRECTIVA N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. *Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas*. Lima. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1421157/Resoluci%C3%B3n%20de%20presidencia%20ejecutiva.pdf?v=1680313192>

Siege, S., & Castellan, J. (1998). *Estadística no paramétrica*. McGraw-BookCompany.

Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://pauyecologia.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/11/estadisticas_no_parametricas-siegel5b15d-1.pdf

Supo, C. J. (2024). *Metodología de la Investigación Científica*. Arequipa: BIOESTADISTICO EEDU.EIRL.

Tapia, M., Muñoz, P., & Trelles, D. (2021). Sistematización de los elementos de incidencia en la efectividad de la gestión pública municipal de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 1(48), 104–117.

Terán, A. K., & Molina, T. E. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula virtual*, 5(12), e345.

<https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

- Ulloa, V. J., & Taborda, O. C. (2023). *Metodología para evaluar la satisfacción del ciudadano en la gobernación del Valle del Cauca*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Administración, Santiago de Cali Colombia] Repositorio digital . Obtenido de <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/22ecfbb4-c669-4be5-ac9a-a4dd9919479d/content>
- Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito [Tesis de Maestría en Dirección de Empresas] Universidad Andina Simón Bolívar*. Quito.
- Velásquez, G. .. (1994). Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva. *Revista Gestión y estrategia*(5), 25-32. Obtenido de <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/474/1150>

ANEXOS

Anexo a: Matriz de consistência

Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Problema general ¿De qué manera la gestión del empleo influye en la productividad laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, en el periodo 2024? Problemas específicos ¿De qué manera la gestión del empleo influye en la eficiencia y cumplimiento de tareas del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024? ¿De qué manera la gestión del empleo influye en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024?	Objetivo General: Determinar la influencia de la gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024. Objetivos Específicos: - Determinar la influencia de la gestión del empleo en la eficiencia y cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco, en el periodo 2024. - Determinar la influencia de la gestión del empleo en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024.	Hipótesis general: La gestión del empleo influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024. Hipótesis específicas: - La gestión del empleo influye manera significativa en la eficiencia y cumplimiento de tareas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024. - La gestión del empleo influye manera significativa en la calidad y precisión del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco, en el periodo 2024.	Variable independiente: Gestión del empleo	Planificación de la fuerza laboral	•Existencia de un plan estratégico de recursos humanos. •Adecuación del personal a las necesidades organizacionales	Tipo de Investigación. Aplicada Nivel, explicativo Diseño de Investigación: Pre experimental
				Capacitación y Desarrollo	•Horas de formación por empleado. •Implementación de programas de desarrollo profesional.	Enfoque: Cuantitativo Técnicas Encuesta Cuestionario
				Evaluación del desempeño	•Frecuencia y calidad de las evaluaciones •Uso de los resultados para la mejora	Población 410 Muestra 30 trabajadores
				Motivación y compromiso	•Nivel de satisfacción laboral •Retención del talento •Ambiente laboral positivo	Procesamiento de Datos: Codificación y tabulación de datos Excel y SPSS

• ¿De qué manera la gestión del empleo influye en el servicio y orientación al ciudadano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024? • ¿De qué manera la gestión del empleo influye de la organización y control del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024? • ¿De qué manera la gestión del empleo influye en el trabajo colaborativo y clima laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024??	• Determinar la influencia de la gestión del empleo en el servicio y orientación al ciudadano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024. • Determinar la influencia de la gestión del empleo en la organización y control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, en el periodo 2024. • Determinar la influencia de la de gestión del empleo en el trabajo colaborativo y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco, en el periodo 2024.	• La gestión del empleo influye manera significativa en el servicio y orientación al ciudadano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco, en el periodo 2024. • La gestión del empleo influye manera significativa en la organización y control del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco, en el periodo 2024. • La gestión del empleo influye manera significativa en el trabajo colaborativo y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco, en el periodo 2024.	Variable dependiente: Productividad laboral	•Eficiencia y cumplimiento de tareas	•Eficiencia del plazo establecido •Cumplimiento en tiempos establecidos	Análisis e Interpretación de Datos: Estadística descriptiva e inferencial para cada variable Presentación de Datos: Cuadros, tablas estadísticas y gráficos Para la prueba de hipótesis Rangos de Wilcoxon
				•Calidad y precisión del trabajo	•Calidad de presentación de datos •Precisión y verificación	
				•Servicio y orientación al ciudadano	•Servicio y disposición •Orientación oportuna	
				•Organización y control del trabajo	•Organización adecuada •Control y mejora	
				•Trabajo colaborativo y clima laboral	•Trabajo colaborativo •Clima laboral y desempeño	

Anexo b: Instrumento de recolección de la información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

Señor (a), el presente cuestionario forma parte de una tesis de Investigación, su contribución es estrictamente académica. Los datos serán anónimos y la información se tratará a nivel confidencial.

Le agradezco su gentil colaboración.

Instrucciones: Lea con atención cada una de las preguntas y seleccione una alternativa marcando con un aspa (x) en la casilla numerada según su criterio.

Según Likert la escala a utilizar es la siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Variable Dependiente:

PRODUCTIVIDAD LABORAL							
Dimensi ones	Indicadores	Ítems	Valoración de la escala de Likert				
			1	2	3	4	5
Eficiencia y cumplimiento de tareas	Eficiencia del plazo establecido	Tramito los documentos asignados dentro del plazo establecido.					
		Organizo mis tareas diarias de acuerdo a prioridades.					
	Cumplimiento en tiempos establecidos	Cumplo con la entrega de documentos o informes sin retrasos.					
		Aprovecho adecuadamente mi tiempo de trabajo.					
Calidad y precisión del trabajo	Calidad de presentación de datos	Reviso cuidadosamente mis documentos antes de entregarlos.					
		Mis informes o trámites no presentan errores u observaciones.					
	Precisión y verificación	Utilizo correctamente los formatos y procedimientos establecidos.					
		Verifico que los documentos estén completos antes de derivarlos.					
Servicio y orientación al ciudadano	Servicio y disposición	Atiendo a los usuarios con cortesía y disposición de ayuda.					
		Brindo información clara y precisa durante la atención.					
	Orientación oportuna	Busco resolver los problemas del usuario de manera oportuna.					
		Me esfuerzo por mejorar la calidad del servicio que ofrezco.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CURCO
ESCUELA DE POSGRADO

Organización y control del trabajo	Organización adecuada	Mantengo ordenado mi espacio y archivo físico/digital.					
		Registro puntualmente los documentos en el sistema correspondiente.					
	Control y mejora	Cumplo las normas internas de la institución en mis labores diarias.					
		Participo activamente en la mejora de los procedimientos del área.					
Trabajo colaborativo y clima laboral	Trabajo colaborativo	Coordino eficazmente con mis compañeros para cumplir tareas comunes.					
		Apoyo a mis compañeros cuando requieren ayuda en su trabajo.					
	Clima laboral y desempeño	Mantengo una comunicación respetuosa con todo el personal.					
		Propongo ideas para mejorar el desempeño del equipo.					

Gracias

Anexo c: Medios de verificación

Ficha de validación de instrumentos



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
Escuela de posgrado
Escuela Profesional de Ciencias administrativas

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024”

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigadora: Br. María Elena López Huarancca

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21 – 40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					✓
	2. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					✓
	3. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					✓
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					✓
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					✓
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					✓

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación ☒

96 %

Debe corregirse ☐

PROMEDIO: 96%

Cusco, 01 de Agosto 2025.

Firma

Experto: Edwardo José Aguirre Espinoza
DNI N°: 23.854.865
Teléfono: 973.24.75.69



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024"

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigadora: Br. Maria Elena López Huarancca

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					✓
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				X	
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación ☒

90 %

Debe corregirse ☐

PROMEDIO:

Cusco, 30 de julio 2025.

Firma

Experto:

DNI N°:

Teléfono:



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
Escuela de posgrado
Escuela Profesional de Ciencias administrativas

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024"

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigadora: Br. María Elena López Huarancca

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

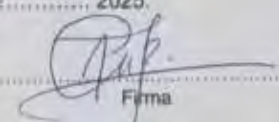
Procede su aplicación ☒

85 %

Debe corregirse ☐

PROMEDIO:

Cusco, 31 de JULIO, 2025.


Firma

Experto: DR. LILY EDEN LOAIZA LOAIZA
DNI N°: 74485377
Teléfono: 9447917920

Solicitud de autorización para capacitación

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Cusco, 02 de setiembre del 2025

Carta N.º001-2025/MELH

Señor:

Dr. Sergio Sullea Condori

ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO

Presente.-

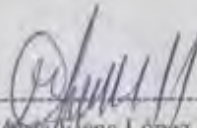
Muy respetuosamente me dirijo a usted con la finalidad de hacer de su conocimiento que con motivo de implementar el trabajo de investigación *"Gestión del empleo en la productividad laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024"* como parte del proceso de obtención del grado académico de magister en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco (UNSAAC), tenemos previsto llevar a cabo actividades de capacitación dirigidas al personal administrativo de su institución.

En tal sentido, venimos pergeñando la realización de jornadas de capacitación dirigida al personal municipal en temas relacionados con la gestión moderna del empleo, uso de herramientas de inteligencia artificial, evaluación del desempeño, motivación laboral, entre otros aspectos que contribuirán a fortalecer la calidad de los servicios a la comunidad.

Por tal motivo, me permito solicitar muy respetuosamente a su digna autoridad a través de la Oficina de Recursos Humanos, la autorización correspondiente para desarrollar dichas capacitaciones en las instalaciones de la Municipalidad, en las fechas que determinen oportunamente garantizando así la participación activa y efectiva del personal.

Agradezco de antemano su atención y colaboración, reiterando mi plena disposición para ampliar cualquier información adicional que se considere necesaria.

Con la mayor consideración,



Lic. Mariela López Huaranca
DNI 23961993
Celular: 984824910

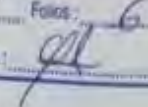
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO

RECEPCIONADO

TRAMITE DOCUMENTARIO

02 SEP 2025

Exp.: **028369** Folios: 6

Hora: 10:42 Firma: 

Invitación para participar como capacitador



Cusco, 15 de setiembre del 2025

Señor

Ing. Eduardo Zans
Presidente del Directorio
Beneficencia Pública del Cusco
Presente.-

Asunto: Invitación a participar como ponente en charla-taller

De mi especial consideración:

Yo, **María Elena López Huaranca**, egresada de la **Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco**, me dirijo a usted con el mayor respeto para invitarlo a participar como ponente en la **Charla-Taller "Gestión del Empleo con Inteligencia Artificial en la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco"**, que se desarrollará en coordinación con la Municipalidad Distrital de Santiago.

La presente actividad forma parte del proyecto de tesis que vengo desarrollando titulado: *"Gestión del empleo en la productividad laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2024"*, cuyo propósito es fortalecer las capacidades de los trabajadores municipales a través de la aplicación de estrategias innovadoras y herramientas de inteligencia artificial, con el fin de mejorar la productividad laboral y los servicios brindados a la comunidad.

El evento se llevará a cabo el día **viernes 19 de setiembre a las 3:00 p.m.**, en el auditorio de la Municipalidad Distrital de Santiago, contando con la participación de los funcionarios y trabajadores de la institución. Estoy convencida de que su reconocida experiencia en gestión pública será un aporte fundamental para enriquecer este proceso de investigación y capacitación.

Agradezco de antemano su atención y quedo a la espera de su gentil confirmación.

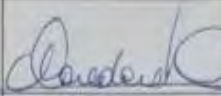
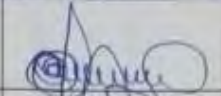
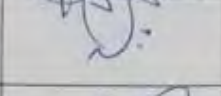
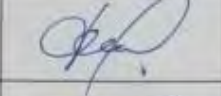
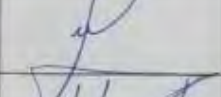
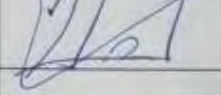
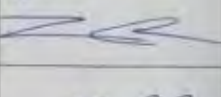
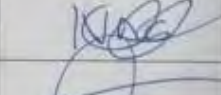
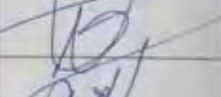
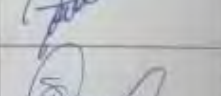
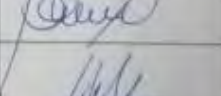
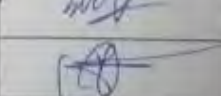
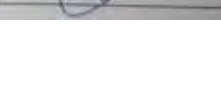
Atentamente,

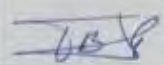
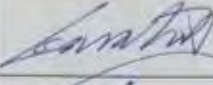
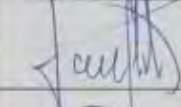
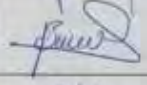
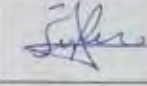
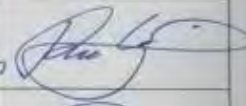
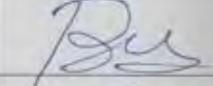
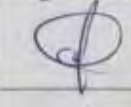
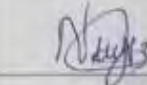
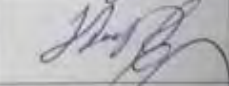
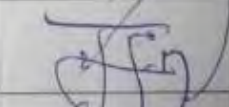
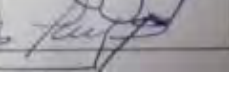
María Elena López Huaranca
Egresada - Escuela de Posgrado
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Lista de asistentes a la capacitación

LISTA DE PARTICIPANTES

Plan de Capacitación: Gestión del Empleo con Inteligencia Artificial en la Municipalidad
Distrital de Santiago-Cusco

N.º	APELLIDOS Y NOMBRE	DNI	FIRMA
1	Higüera Paredes Paredes	23913605	
2	Delgado Mollado Ubelina	24283580	
3	Raul Ernesto Rojas Martinez	23948336	
4	Yuri Luna Soria	23813561	
5	RAMOS ARANA ORLANDO	25184420	
6	JUAN LOAYZA AGUIRRE	23921424	
7	HUBERTO MORALES MOSCOSO	23985159	
8	JORGE VELASCO C.	23911890	
9	Ngem' Blocaí Gata	23845875	
10	AUGUSTO VARGAS GORDON	23840660	
11	AMERICO LEON NUÑEZ	238621803	
12	Elky Figueroa Marmontoy	40718762	
13	SHIRLEY YATILEE CHEVARRIA P.	40752957	
14	VILMA LUZ VERA VARGAS	23862321	
15	Nicola Cusi Zuniga	2399551	

N.º	APELLIDOS Y NOMBRE	DNI	FIRMA
16	Granada Quispe Anabell	40768975	
17	FRANKLIN BACA CHAMISARTE	23854209	
18	Zambrata Heciothi Amaro	24696337	
19	PALOMINO MORA ANGÉ/I.	23853234	
20	VALENZUELA SALAS JOSE ANTONIO	23951388	
21	BRAVO GUDIEL VILHA	23998360	
22	PENA CASTILLO SOROL MANUEL	80015033	
23	QUISPE VILCA RUBEN	23832913	
24	USCACHI QUISPE BENJAMIN	25220616	
25	Copana Huanga Katherine Elvabeth	44976791	
26	SOTA CHAMPA JORGE JAUIRE	71312306	
27	CARRERO CEJAZ NATHAN	72023292	
28	DELGADO VASQUEZ THESIA	40128195	
29	Flora Jorge Juandedios	41112489	
30	Pérez Vmago ofitadeo/Julio	984326126	

Anexo d: Registro fotográfico de capacitación







Anexo e: Datos tabulados en SPSS

[illegible]

VAR0002 8	VAR0002 9	VAR0003 0	VAR0003 1	VAR0003 2	VAR0003 3	VAR0003 4	VAR0003 5	VAR0003 6	VAR0003 7	VAR0003 8	VAR0003 9	VAR0004 0	Eficiencia _Pre
3	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	14
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	10
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	14
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	15
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	8
5	4	3	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	11
3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	10
3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	3	5	3	13
3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	3	11
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	10
3	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	13
2	4	4	4	3	3	5	4	2	4	4	3	2	13
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	13
3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	5	3	14
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	15
2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	7
3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	15
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	14
4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	10
5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	5	14
3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	10
3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	10
4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	13
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	11
4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	14
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	10
5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	11

Organiza cion_Pos	Trabajo_P os	Productivi dad_PRE TEST	Productivi dad_POS TEST	EFICIENCIA_P RETEST	CALIDAD _PRETE ST	SERVICIO _PRETEST	ORGANIZACION _PRETES	TRABAJO_P RETEST	EFICIENCIA _POSTEST	CALIDAD _POSTE ST	SERVICIO _POSTEST	ORGANIZACION _POSTES	TRABAJO_ POSTEST	PRODUC TIVIDAD_ PRE	PRODUCTIV IDAD_POS
14	15	60	77	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
15	16	54	74	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3
15	18	65	78	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
16	15	69	73	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
12	12	39	57	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2
15	18	64	79	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
16	15	57	72	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
16	15	60	73	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2
16	14	68	74	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
12	11	42	65	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2
16	18	63	81	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3
14	13	69	72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	16	65	77	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
14	14	68	69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	16	74	72	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
11	13	40	57	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2
16	15	71	78	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3
17	17	68	83	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
14	17	56	77	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3
14	17	71	76	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
15	18	65	77	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
15	18	56	77	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
14	16	65	77	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
14	15	58	72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	18	69	80	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3
15	14	55	70	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
16	16	65	79	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3

Anexo f: Propuesta de gestión

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL EMPLEO

Tema general: *Gestión del empleo para la mejora de la productividad laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco*

Duración total: 3 días (2 horas por día) – 6 horas en total

Modalidad: Presencial – Taller participativo

Participantes: Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco

Estrategia de evaluación: Pre test (antes de la capacitación) y post test (después de la capacitación)

Día 1 (2 horas)

Tema central: Planificación del empleo

Objetivo de aprendizaje: Reconocer la importancia de la planificación del empleo para mejorar la organización y productividad laboral.

Contenidos:

- Concepto de planificación del empleo en el sector público.
- Diagnóstico de necesidades de personal.
- Adecuación de perfiles de puesto y funciones.
- Herramientas básicas para la asignación de tareas y responsabilidades.

Metodología:

- Exposición dialogada con ejemplos de la municipalidad.
- Dinámica grupal: “Mi rol y mis funciones en la institución”.
- Estudio de caso sobre deficiencias en la planificación.

Producto esperado: Identificación de brechas entre funciones y responsabilidades reales en los puestos de trabajo.

Día 2 (2 horas)

Tema central: Capacitación y desarrollo del personal

Objetivo de aprendizaje: Valorar la capacitación y el desarrollo continuo como medios para incrementar la productividad laboral.

Contenidos:

- Importancia de la capacitación para la gestión del empleo.
- Diseño de programas de capacitación en instituciones públicas.
- Desarrollo de habilidades blandas y técnicas en la administración pública.
- Estrategias para aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

Metodología:

- Taller práctico: identificación de necesidades de capacitación en cada área.
- Lluvia de ideas: competencias laborales que requieren fortalecerse.
- Role playing: aplicación de nuevas habilidades en un caso simulado.

Producto esperado: Lista priorizada de necesidades de capacitación vinculadas a la productividad.

Día 3 (2 horas)

Tema central: Evaluación del desempeño y motivación laboral

Objetivo de aprendizaje: Comprender la importancia de la evaluación del desempeño y la motivación como motores de la productividad laboral.

Contenidos:

1. Evaluación y control del desempeño:

- o Métodos e instrumentos de evaluación en el sector público.
- o Retroalimentación objetiva y constructiva.
- o Uso de los resultados de evaluación para la mejora continua.

2. Motivación e incentivos laborales:

- o Factores motivacionales en el trabajo administrativo.

- o Reconocimiento de logros laborales.
- o Tipos de incentivos: económicos y no económicos.
- o Clima organizacional y compromiso laboral.

Metodología:

- Exposición con ejemplos reales.
- Dinámica motivacional: “Reconociendo logros en mi equipo”.
- Discusión grupal: ¿Cómo nos sentimos valorados en nuestro trabajo?

Producto esperado: Propuesta de indicadores de desempeño y acciones motivacionales aplicables en la municipalidad.

Evaluación del aprendizaje

- **Pre test:** aplicado antes de la primera sesión (medición inicial de conocimientos, percepciones y prácticas sobre gestión del empleo).
- **Post test:** aplicado al finalizar la tercera sesión (comparación de mejoras en conocimientos y percepciones).
- **Criterios de logro:** Incremento significativo en el nivel de conocimiento y percepción sobre gestión del empleo (en sus cuatro dimensiones) para contribuir a la productividad laboral.

CONTENIDOS

Plan de capacitación – gestión del empleo y su impacto en la productividad

Día 1: Planificación y organización del empleo

Dimensión: **Planificación y organización laboral**

1. Portada del día 1 – Título y objetivos de la sesión.
2. Importancia de la gestión del empleo en la organización.
3. Concepto de planificación laboral: qué, cómo y por qué.
4. Etapas de la planificación del empleo (diagnóstico, proyección, control).

5. Organización del trabajo: asignación de roles y responsabilidades.
6. Beneficios de una adecuada organización laboral en la productividad.
7. Caso práctico: planificación de personal en un área determinada.
8. Dinámica grupal: elaborar un micro plan de organización de puestos.
9. Errores comunes en la planificación laboral.
10. Conclusiones y retroalimentación del día.

Día 2: Selección, capacitación y retención del talento

Dimensión: Selección y desarrollo de capacidades

1. Portada del día 2 – Título y objetivos de la sesión.
2. Proceso de selección de personal: pasos clave.
3. Herramientas modernas de selección y reclutamiento.
4. Importancia de la capacitación en la gestión del empleo.
5. Métodos de capacitación efectivos para el talento humano.
6. Estrategias de retención del personal y motivación laboral.
7. Ejemplo: plan de capacitación y seguimiento del desempeño.
8. Dinámica grupal: simulación de entrevistas o selección de candidatos.
9. Factores que afectan la permanencia del talento en la empresa.
10. Conclusiones y retroalimentación del día.

Día 3: Evaluación del desempeño y condiciones de trabajo

Dimensiones: Evaluación del desempeño y condiciones laborales

1. Portada del día 3 – Título y objetivos de la sesión.
2. Concepto de evaluación de la productividad laboral.
3. Instrumentos de evaluación (escalas, entrevistas, indicadores).
4. La retroalimentación como herramienta de mejora.
5. Condiciones de trabajo: ambiente físico, seguridad, ergonomía.

6. Bienestar y clima organizacional como factores de productividad.
7. Estudio de caso: análisis de un entorno laboral deficiente.
8. Dinámica grupal: propuesta de mejora de condiciones de trabajo.
9. Conexión entre gestión del empleo y productividad organizacional.
10. Cierre del programa de capacitación – síntesis y preparación para posttest.