

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Frecuencia De Digitalización En La Subgerencia De Recursos

Humanos En La Municipalidad Provincial De Pasco, 2019

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor: Bach. Bridith Rocio OLIVARES OSORIO

Bach. Ronald Nelson SANTOS QUISPE

Asesor: Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE

Cerro de Pasco – Perú – 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Frecuencia De Digitalización En La Subgerencia De Recursos

Humanos En La Municipalidad Provincial De Pasco, 2019

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
PRESIDENTE

Dr. Otto MENDIOLAZA ZÚÑIGA
MIEMBRO

Mg. Ygnacio Alfredo PAITA PANEZ.
MIEMBRO

DEDICATORIA

A nuestros padres, por su infinito amor y su apoyo incondicional.
Que Dios ilumine sus caminos para que puedan ser guías de su prójimo.

BRIDITH - RONALD

RECONOCIMIENTO

Al concluir este trabajo de investigación expresamos nuestro agradecimiento al alcalde de la Municipalidad Provincial de Pasco, como también a todos los funcionarios de esta institución quienes, al conocer nuestro tema de investigación, nos permitimos realizarlo, considerando que es un aporte al conocimiento institucional.

Al Asesor Dr. José Antonio Cárdenas Sinche, por depositar su confianza en este proyecto, su paciencia y orientación que hicieron posible culminar con éxito la última etapa de nuestra formación profesional.

También expresamos nuestro saludo y reconocimiento a todos los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias y dotaron de sabiduría durante toda la formación académica a lo largo de cinco años de estudios.

LOS AUTORES.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo conocer el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019. Así como, determinar el nivel de la variable es bajo o diferente. Para ello, fueron encuestados 32 profesionales que pertenecen a la Municipalidad Provincial de Pasco, considerando la variable digitalización de los recursos humanos con sus dos dimensiones de comunicación, flexibilidad y mejora de procesos.

Los resultados indican que existe un nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 que es bajo. Por otro lado, existe una relación significativa de sus dimensiones también tiene un nivel bajo con respecto a sus dimensiones.

Finalmente, luego de los resultados obtenidos hace un diagnostico que los recurso humanos dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco, tiene una resistencia al cambio y la modernización con nuevos sistemas de integración al personal y que estos pueden influir para mejorar la gestión siendo seleccionados adecuadamente y cumpliendo con sus funciones de acuerdo a la experiencia que se requiera para cada área dentro de la Municipalidad y de esta manera optimizar los recursos y mejorar la eficiencia de resultados.

Expresamos también que el tipo investigación es aplicada de orden cuantitativo a nivel descriptivo con un diseño no experimental, de orden transeccional cumpliendo el método científico hipotético deductivo, para el desarrollo se utilizó la técnica de observación y las encuestas con sus respectivos instrumentos.

Palabras Clave: Digitalización del recurso humano, comunicación, flexibilidad, mejora de procesos.

LOS AUTORES

ABSTRACT

The research aims to know the level of digitalization in the sub-management of human resources in the Provincial Municipality of Pasco, 2019. As well as, determine the level of the variable is low or different. For this, 32 professionals who belong to the Provincial Municipality of Pasco were surveyed, considering the variable digitalization of human resources with its two dimensions of communication, flexibility and process improvement.

The results indicate that there is a level of digitalization in the sub-management of human resources in the Provincial Municipality of Pasco, 2019 that is low. On the other hand, there is a significant relationship of its dimensions also has a low level with respect to its dimensions.

Finally, after the results obtained, it makes a diagnosis that the human resources within the Provincial Municipality of Pasco, have a resistance to change and modernization with new systems of integration to the staff and that these can influence to improve the management being properly selected and fulfilling its functions according to the experience that is required for each area within the Municipality and in this way optimize resources and improve the efficiency of results.

We also express that the type of investigation is applied in a quantitative order, at a descriptive level with a non-experimental design, of a transactional order complying with the deductive hypothetical scientific method, for the development, observation techniques and surveys with their respective instruments were used.

Keywords: Digitalization of human resources, communication, flexibility, process improvement.

THE AUTHORS

INTRODUCCIÓN

Presentamos y ponemos en consideración este trabajo de investigación intitulado “FRECUENCIA DE DIGITALIZACIÓN EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO, 2019”. Para realizar esta investigación se aplicó una encuesta con su instrumento cuestionario, que sirvió para diagnosticar sobre el tema de investigación. Entre los principales resultados obtenidos se pudo observar el nivel de digitalización de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo como también fueron probados cada una de las hipótesis específicas.

Este trabajo de investigación se realizó en el Distrito de Chaupimarca, el estudio es de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo no experimental que tuvo como objetivo principal conocer el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.

Los temas están orientados a proporcionar una información de interés, por ello, se dividió el trabajo en cuatro capítulos. El **Capítulo I, Problema de Investigación**, aquí se realizó el diagnóstico por el cual motivó a llevar a cabo el presente estudio. En el **Capítulo II, Marco Teórico**, pues se detalla el sustento Científico por el cual se ha realizado el trabajo de investigación. En el **Capítulo III, Metodología y Técnicas de Investigación**, pues aquí nos referimos a las técnicas empleadas para la investigación, para ello abordamos la población y la muestra respectiva y las técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos. En el **Capítulo IV, Resultados y Discusión**, presentamos el análisis de los resultados obtenidos.

RONALD Y BRIDITH.

ÍNDICE

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.3.1. Problema General	4
1.3.2. Problemas Específicos	4
1.4. Formulación de objetivos	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.6. Limitación la investigación	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio.....	9
2.2 Bases teóricas – Científicas sobre Digitalización de los recursos humanos .	12
2.3 Definición de términos básicos	34

2.4. Formulación de Hipótesis	36
2.4.1 Hipótesis general	36
2.4.2 Hipótesis específicas	36
2.5 Identificación de variables	36
2.6 Definición operacional de variables e indicadores	37

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	38
3.1.1 Tipo de investigación	38
3.1.2 Nivel de la investigación	38
3.2 Método de la investigación	38
3.3 Diseño de la investigación.	39
3.4 Población y muestra	39
3.4.1 Población del estudio.....	39
3.4.2 Muestra de la investigación	39
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.5.1 Instrumentos	40
3.5.2 Técnicas de recolección de datos	40
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	41
3.7 Tratamiento estadístico	41
3.8 Orientación Ética.....	41

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo	43
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos.....	43
4.3 Prueba de hipótesis.....	56
4.4 Discusión de resultados.....	61

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

El mundo de los Recursos Humanos va evolucionando, estamos ante una transición digital, en la que las nuevas tecnologías son las protagonistas, las empresas necesitan innovar y dar soporte suficiente a todos los miembros de la organización, con el fin de que sean capaces de adaptarse a los nuevos cambios.

Para garantizar el éxito en la gestión del capital humano, será necesario que se automaticen las tareas que más tiempo conlleven, y así simplificar procesos, centrando la atención en aquellas que aporten mayor valor a la empresa, y así, ser más efectivos y generar nuevas fuentes de ingresos.

No hay que olvidar, que es necesario contar con un buen equipo, los especialistas en Recursos Humanos, tendrán que ser personas proactivas e innovadoras, con

capacidad para identificar con antelación las futuras necesidades, crear las herramientas necesarias, y por supuesto, actualizarlas y mejorarlas.

Consiguientemente, los empleados tendrán que estar inmersos en una constante formación, en un aprendizaje continuo, donde jugarán un papel muy importante los responsables de formación. El nivel de digitalización de las áreas de recursos humanos es muy bajo respecto del resto de áreas, pero es el presente, por lo que antes o después llegará.

Hasta el momento, los medios tecnológicos o digitales más populares son: la utilización de portales de empleo o redes sociales para el reclutamiento de los candidatos, ya sean propias o externas; el outsourcing de procesos. Hoy en día, muchas empresas contratan servicios externos para atomizar los procesos tradicionales de elaboración de nóminas, gestión de altas y bajas etc. La utilización de los servicios de consultorías de Recursos Humanos, para llevar a cabo la selección del personal, la formación, el desarrollo organizativo y profesional, la implementación de Software y sistemas de gestión de personas, etc. Mencionar, que siguen existiendo barreras a este proceso de digitalización como son la falta de presupuesto, la falta de visión de futuro, y la poca adecuación y desconocimiento de parte del personal para acometerlo. Tenemos que ir andando en esta dirección, no esperar a que otros se adelanten, los empleados deben sentir que la empresa en la que trabajan no se está quedando obsoleta, y que les proporciona lo necesario para seguir desarrollando su potencial y rendir al máximo. Es importante, que vayamos pensando en nuevas fórmulas para retener el talento y crear una cultura atractiva, donde el conocimiento y la colaboración sean las bases de la estrategia empresarial. Y en esto la digitalización puede ser una aliada para el Departamento de RR.HH. En el contexto internacional está de moda la digitalización del recurso humano para

integrarse a una empresa u organización en el Perú todavía nos encontramos en inicios ya que se está desarrollando con el Plan Bicentenario, la modernización del Estado, sin embargo en los Gobiernos Locales estamos adoleciendo del conocimiento en mucho casos, y falta de compromiso con los electores de las autoridades ya que en muchos casos se recluta al personal de una nueva gestión, a través de compromisos políticos y no de preferencia técnica, esto se puede notar ya que la Contraloría General advirtió que 52 funcionarios que ocupan cargos de confianza en cinco entidades públicas del departamento de Pasco, no cumplen con los requisitos mínimos establecidos en el Manual de Organizaciones y Funciones – MOF, lo cual pone en riesgo el resultados de los servicios y operaciones efectuadas por la entidad, al no ser realizadas por funcionarios idóneos. De la revisión efectuada al proceso de designación de funcionarios en cargos de confianza, se identificó que no cumplen con los requisitos mínimos establecidos en la normativa interna: en el Gobierno Regional de Pasco: 23 funcionarios de confianza; en la Municipalidad Provincial de Oxapampa: 8 funcionarios de confianza; en la Municipalidad Distrital de Puerto Bermúdez: 3 funcionarios de confianza; en la Municipalidad Provincial de Pasco, ocho funcionarios de confianza; en la Municipalidad Provincial de Daniel Alcides Carrión: diez funcionarios de confianza. Esto motivo a que podamos investigar sobre la digitalización de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco y presentamos el problema en mención.

1.2. Delimitación de la investigación

Consideramos en presentar la siguiente delimitación para esta investigación:

a. Delimitación espacial

Esta investigación se ha realizado en el Distrito de Chaupimarca, Provincia y

departamento de Pasco, en el Perú.

b. Delimitación temporal

Esta investigación se ha desarrollado en el periodo de enero a septiembre del 2019.

c. Delimitación social

Esta delimitación hace referencia sobre los beneficiarios que se tiene en el estudio, lo que se quiere expresar es para todos los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco, ya que a ellos les beneficiaria y sobre todo a la plana Directriz sobre su mejora en el Proceso de Gestión.

d. Delimitación conceptual

Digitalización de los recursos humanos. - Digitalizar el Departamento o área de Recursos humanos hace suponer que se ofrece a los empleados las tecnologías disponibles adaptadas para esta área. Pues el objetivo de la digitalización es agilizar y facilitar los procesos habituales del trabajo, en los que se incluye la obtención y análisis de datos que favorezcan la toma de decisiones, impulsen acciones y transformen la organización. Por lo tanto, digitalizar como hemos dicho supone cambios, pero no en la implantación de las herramientas en sí, sino en el cambio que producen en las personas que deben usarlas. La digitalización de los recursos humanos pasa por un cambio radical de cómo entendemos en la actualidad la relación entre personas, medios y herramientas.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?

1.3.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?
- b) ¿Cuál es el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?
- c) ¿Cuál es el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo General

Conocer el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.
- b) Identificar el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.
- c) Identificar el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.

1.5. Justificación de la investigación

En nuestra actualidad no hay sector empresarial ni entidad ajena a la transformación digital. Lejos de ser la aplicación de una tecnología más, este fenómeno, que para algunos expertos va a suponer el mismo efecto que las tres revoluciones industriales anteriores juntas, nos va a llevar a un nuevo modelo económico, de empresa, de forma de trabajar, de profesionales... y por extensión de la organización de los recursos humanos (RR.HH.) en las empresas. Según José V. (2017). Además,

consideramos algunas razones por la que es importante investigar sobre la digitalización de los recursos o potencial humano, siendo estas: Un nuevo modelo económico a partir de la disrupción, Nuevos modelos de empresa; ¿Qué pasa con los empleados?; ¿Se acabaron las ocho horas presenciales?; ¿Nuevos espacios para trabajar?; Autogestión del tiempo laboral; No trabajamos sólo para ganar dinero. Estas son las razones por las cuales debemos generar nuevos modelos de recursos humanos en nuestras entidades públicas.

La transformación digital y tecnológica de las últimas décadas ha llevado al sector empresarial a un punto de no retorno en sus métodos de gestión. Las TICS y los recursos que ofrece impactan no sólo en el individuo sino en el rendimiento de la sociedad como conjunto. Aquí hablaremos de la transformación digital aplicada específicamente a los procesos de RR.HH., y por qué es necesario adaptarse a ella para mejorar el rendimiento de una empresa.

1.6. Limitación la investigación

La tecnología que impulsa el lado digital del mundo económico, político, social y cultural ha llegado para quedarse. En los próximos años, esta nueva forma de hacer y de entender los negocios seguirá evolucionando, provocando más cambios en el funcionamiento del mercado laboral. Llegará un día en el que tal situación forzará las empresas a adaptarse o quedarse obsoletas, fuera del círculo. Transformarse digitalmente consiste en utilizar la nueva generación de tecnologías para potenciar las capacidades tanto cognitivas como colaborativas de los seres humanos. En este proceso de metamorfosis general, en lo que repercute al ámbito del reclutamiento, la selección y gestión de personal, el departamento de recursos humanos tendrá un papel decisivo a la hora impulsar de un modo suave pero efectivo, la nueva forma de actuar, ayudando tanto a empleados como a la organización en su conjunto a

evolucionar. Los profesionales de este ámbito son los encargados de la gestión del talento en todos sus niveles, un factor diferenciador que garantizará el éxito del proceso de digitalización. Su papel consistirá, en gran medida, en marcar las pautas para implantar las nuevas iniciativas, y establecer un nuevo tipo de liderazgo que garantice el éxito de este profundo cambio.

Esta investigación asume algunas limitaciones referentes a la información sistematizada que se pudiera encontrar en las dependencias organizadas, sin embargo, esta acción es motivo para levantar la información desde los interesados que vienen a ser los empleados de la Municipalidad Provincial de Pasco, porque es importante en esta nueva generación de modernizar los recursos humanos en las diferentes entidades públicas y más aún porque se necesita tomar decisiones en tiempo real y para ello debemos estar preparados, es por ello que tomamos esta investigación para diagnosticar que tanto conocen los funcionarios de la Municipalidad provincial de Pasco, con respecto al tema de digitalización de los recursos humanos y a partir de ello podría realizar nuevos trabajos de investigación generando alternativas de mejora para una eficiente gestión pública.

Importancia

El hecho de que Recursos Humanos tenga que invertir gran parte de su tiempo dividido en temas operativos como atender la rotación de personal, esfuerzos de desarrollo, esquemas de compensación, regulaciones y disposiciones legales etc., hace que le quede muy poco tiempo, si es que le queda, para poder dedicarse a temas estratégicos, especialmente si no cuenta con sistemas que le agrupen toda la información necesaria para poder tomar decisiones o desarrollar estrategias más centradas en las necesidades reales de la empresa. Y si no puede pensar de manera

estratégica, mucho menos puede desarrollar funciones estratégicas, hacer planeación y alinearse con las tácticas de la empresa.

Las empresas apuestan cada vez más por tecnologías que les proporcionen datos e información que mejoren la planeación, toma de decisiones, administración y riesgos y prospectiva. En manufactura, la robotización está cada vez más presente, pero en las áreas administrativas, aunque de manera más lenta, también se va haciendo más presente. Por ende, si los Recursos Humanos no está alineado con la Dirección General, los líderes buscarán otras opciones con un perfil más innovador para recibir más y mejor información en un contexto de transformación digital que les ayude a entregar programas de desarrollo basados en fortalezas tecnológicas personalizadas a las necesidades específicas de la empresa.

Aceptar que el personal de Recursos Humanos se ha quedado atrás en su desarrollo tecnológico y estratégico requiere de un alto grado de honestidad. Siendo justos, las áreas de Recursos Humanos llevan al menos 10 años sometidas a recortes de presupuesto que afectan tanto su poder de adquisición de nuevas herramientas, como de capacitación para ellos mismos, desarrollo de competencias y recortes de personal. La disyuntiva es clara, Recursos Humanos puede seguir siendo un área operativa que con dificultad cubre las necesidades de sus clientes internos en las empresas o se actualiza y capacita para convertirse en innovador de su práctica jugando así en la mesa de la planeación estratégica que tanto valora su organización. El peligro de permanecer como hasta ahora es caer en la irrelevancia corporativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Para esta investigación, se buscó información desde el orden internacional y nacional, para dar un mayor realce al trabajo en sí, por lo que después de una búsqueda se encontró investigaciones con temas relacionados siendo considerados como antecedentes.

Rodríguez, L. F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., & TE, M. (2018). Este estudio pretende ofrecer una perspectiva global sobre el grado de utilización de las cinco tecnologías en cada una de las diferentes funciones de recursos humanos descritas. Permite detectar cuáles son las herramientas más utilizadas y dónde están los principales problemas que dificultan su aplicación. Por último, se presentan una

serie de reflexiones y recomendaciones sobre posibles áreas de mejora en la gestión digital de los recursos humanos.

Moreno Barrón G. (2017). Las empresas actualmente se están enfrentando retos que la nueva era tecnológica impone, transformando las reglas de negocio y el ambiente competitivo, obligando a un nuevo enfoque estratégico y a una revisión profunda de todos los procesos operativos y de negocio, así como de las estructuras que los soportan. Este hecho está influenciando básicamente todos los aspectos de la economía, y no hay ningún elemento de la actividad de las empresas que sea inmune a la disrupción digital. La transformación digital son las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Así mismo, este cambio no es sólo tecnológico, sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas físicas, así como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional. No está enfocada a la tecnología utilizada (Big Data, cloud, Internet de las cosas, movilidad, social business) sino en utilizarla para lograr los objetivos marcados. La transformación digital irá ligada con los objetivos y estrategias empresariales.

Santos, A. C. (2011). El objetivo del artículo es argumentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos y del conocimiento, que se fundamenta en una concepción integradora de la gestión de ambas variables a la vez que incorpora una estrategia organizacional, considerando la correspondiente tecnología para su aplicación práctica, comprendiendo el diagnóstico, la proyección y el control estratégico del desempeño de esa gestión. Se concluye la importancia de considerar modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos con una perspectiva estratégica y su relevancia práctica en la gestión empresarial,

considerando el contexto de la globalización en la sociedad actual que impone aumentar los niveles de competitividad.

Spemolla, G. C. (2017). Este artículo tiene por finalidad analizar los impactos que la innovación tecnológica actual, configurada por la disrupción digital, genera sobre el trabajo. En tan sentido, se analizarán cuestiones vinculadas al cambio tecnológico, la digitalización y sus consecuencias, especialmente respecto de las formas de trabajar y de la organización del trabajo. Se verá de igual modo y en la misma línea de análisis los impactos que este cambio tecnológico viene generado sobre las empresas, especialmente sobre los modelos de negocio que éstas se vienen dando. Finalmente, se verá consecuencias sobre la regulación laboral y las relaciones laborales.

Torrent-Sellens, J. (2017). La preocupación por el futuro del trabajo es un tema recurrente cada vez que se evidencia un proceso de cambio disruptivo en la tecnología. El análisis económico ha señalado que la tecnología no destruye el trabajo, sino que sesga habilidades y destrezas, y desplaza tareas, empleos, ocupaciones y personas. En general, a largo plazo, las consecuencias de estas oleadas tecnológicas sobre el trabajo suelen ser positivas, porque se vinculan con incrementos de la productividad, nueva actividad económica, más ocupación y mejoras salariales para las personas que trabajan en las empresas o los sectores vinculados con la innovación tecnológica. Además, estos efectos positivos suelen compensar en el largo plazo los efectos de sustitución del empleo si las empresas, especialmente a través de sus políticas de recursos humanos, actúan en forma de políticas activas, que formen y recapaciten a las personas desplazadas. Esta forma general de interacción de la tecnología con el trabajo se ha puesto en entredicho con la reciente oleada digital, caracterizada, entre otras cosas, por la explosión de la

robótica inteligente. Según algunos autores, el ritmo de sustitución del trabajo humano por parte de los robots será tan elevado que difícilmente se podrán compensar por la vía habitual de incrementos de demanda y productividad. Otros autores defienden justo lo contrario y enmarcan la dinámica actual en el contexto de las interacciones tradicionales entre tecnología y trabajo. Pero la robótica es trabajo no humano, tiene unas características muy particulares y dinámicas, ofrece un amplio abanico de posibilidades de utilización y, al mismo tiempo, también genera miedos. En este artículo, analizaremos las implicaciones para el empleo de la nueva robótica, con especial atención a las repercusiones para la dirección y la gestión de recursos humanos.

Martínez Álvaro, L. (2017). En una sociedad cada vez más tecnológica, las mujeres continúan infrarrepresentadas en el sector TIC y, muy especialmente, en los puestos de toma de decisión. La investigación se centra en identificar las barreras subyacentes a la presencia femenina en los entornos tecnológicos corporativos a través del análisis del marco teórico existente y, especialmente, desde el punto de vista de las autoras de referencia: Rosabeth M. Kanter, desde la teoría de comportamiento organizacional, y Judy Wajcman, desde la teoría feminista. El estudio se complementa con un trabajo de campo, todavía en curso, donde se contextualizan los resultados con la realidad del sector TIC en España a través de un análisis cuantitativo y cualitativo centrado en entrevistas en profundidad a una muestra representativa de directivos/as del sector. Como conclusiones preliminares, se observa una digitalización del patriarcado y la necesidad de abordar las intervenciones de forma estructural.

2.2 Bases teóricas – Científicas sobre Digitalización de los recursos humanos

2.2.1 Concepto

La transformación digital y tecnológica de las últimas décadas ha llevado al sector empresarial a un punto de no retorno en sus métodos de gestión. Las TICS y los recursos que ofrece impactan no sólo en el individuo sino en el rendimiento de la sociedad como conjunto. Aquí hablaremos de la transformación digital aplicada específicamente a los procesos de recursos humanos, y por qué es necesario adaptarse a ella para mejorar el rendimiento de una empresa.

Para empezar, recordemos la definición de recursos humanos o su abreviatura RR.HH. Hay básicamente dos significados: el primero refiere al conjunto de personas o empleados que tienen la obligación de cumplir con los objetivos de una empresa por razones salariales, y en segundo lugar RR.HH. significa también el conjunto de procesos de gestión que se realizan para captar, contratar, formar y sostener al personal de la organización.

Se trata de un componente que tiene vital importancia en las operaciones y funcionamiento de las empresas, y cuya importancia de su buen manejo determina en muchos casos el destino, éxito o proyección de los objetivos y metas que se planteen. Los recursos humanos, también conocido como talento humano, es el brazo ejecutor y al mismo tiempo el capital humano necesario para que una empresa cumpla con sus propósitos.

Nos encontramos en lo que se define como la cuarta revolución industrial, configurada por un nuevo espacio socioeconómico ligado y condicionado íntimamente por las nuevas tecnologías en todos los campos. Esta revolución tecnológica, que ya ha comenzado, va a suponer un profundo cambio en nuestra forma de relacionarnos y trabajar, incidiendo directamente en el concepto establecido actualmente de trabajo y del mercado laboral.

Esta transformación necesaria e inminente, es lo que conocemos como la transformación digital o la digitalización de los recursos humanos. Esta nueva era, también llamada revolución 4.0, crea un nuevo paradigma a todos los niveles. Según Schwab, director ejecutivo del Foro Económico Mundial, la cuarta revolución industrial “no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital (anterior)”. Esta revolución, centrada en los avances tecnológicos a una escala nunca conocida, también juega un papel clave en el ámbito de los recursos humanos. Pero no debemos caer en el error de pensar que es una transformación que se va a poder afrontar exclusivamente desde la inversión económica: es una transformación mucho más profunda, que implica una nueva mentalidad. Ya decíamos que se están redefiniendo las formas de relacionarnos y de trabajar, es decir, estamos asistiendo al nacimiento de una nueva cultura organizacional basada en la digitalización de los recursos humanos.

En este nuevo escenario, los recursos humanos deben superar su función de meros gestores de las relaciones laborales. Deben posicionarse como un actor relevante, con una posición estratégica para guiar a todos los agentes relacionados con la empresa en una misma dirección, a la consecución de los mismos objetivos. Las nuevas tecnologías, originarias de la era de la información, brindan herramientas potentes en la dirección y gestión de los nuevos recursos humanos: Las empresas ya no solo están viendo el potencial de las redes sociales para captar y atraer talento, sino que también se están centrande en tener una mayor presencia en estos canales, de forma

concienciada. Por otro lado, los candidatos cada vez se preocupan más por tener un perfil atractivo y una buena imagen.

A la hora de reclutar nuevos profesionales y encontrar empleo, la red social por excelencia es LinkedIn, pero no debemos obviar la capacidad de Facebook, Viadeo, Xing Ziki, entre otras.

Las redes sociales profesionales permiten una rápida propagación del mensaje a un bajo coste. Aunque hay que reconocer que aquí surge un nuevo reto: se dificulta la capacidad de dar una rápida respuesta y gestión ante la avalancha de solicitud de interacciones. Otro beneficio del uso de las redes sociales como LinkedIn es la oportunidad de hacer enetworking. Ya no es necesario el cara a cara para contactar con perfiles de tu sector y/o interés, lo que se traduce en ahorro de costes (tiempo, esfuerzo y desplazamiento).

Nueva manera de relacionarse con los empleados Ya no es necesaria la presencia física para interactuar con los empleados. Aparte de las redes sociales, existen plataformas de comunicación interna y herramientas con tecnología web que permiten el acceso a cualquier hora y desde cualquier lugar donde exista conexión a internet, incluso a través de dispositivos móviles).

La tecnología permite romper con las antiguas jerarquías. La comunicación es más fluida y horizontal al desaparecer los posibles filtros en la cadena de traslado de la información. La digitalización de los recursos humanos crea una comunicación completamente opuesta a la existente previamente, que era unidireccional.

Además, la existencia de herramientas como una plataforma interna favorece el trabajo colaborativo y la aportación de ideas. Se impulsa de esta manera el talento, la creatividad y se refuerza la motivación: tenemos todos los

ingredientes para que los empleados se conviertan en el motor innovador de la empresa, los generadores de la propia transformación digital.

Digitalización de los recursos humanos = mayor flexibilidad

Los trabajadores se mantienen en su puesto no únicamente por un salario que consideren acorde a sus expectativas. También entra en juego como factor decisivo el llamado salario emocional, es decir, todos aquellos aspectos no económicos que favorecen la retención del talento en la empresa.

La tecnología permite la realización de buena parte de las tareas desde cualquier lugar con conexión, como decíamos previamente. Hace posible la conciliación de la vida familiar y laboral. El teletrabajo, por ende, va a proporcionar una flexibilidad horaria y geográfica que pocos años atrás era impensable.

Simplificación de procesos

Con la aplicación de la tecnología los procesos se simplifican, lo que permite a la organización tener un departamento de recursos humanos disruptivo y diferenciarse. Automatizar y simplificar ciertas tareas aligera la carga administrativa y permite superar el modelo centrado en las relaciones laborales. Las nuevas herramientas digitales nos proporcionan los siguientes beneficios a la hora de gestionar el capital humano:

Óptima evaluación del desempeño: se puede monitorizar en tiempo real el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, se pueden crear KPI's automatizados que nos permitirán detectar automáticamente debilidades y fortalezas, identificar diferentes perfiles y prever futuras necesidades de personal.

Disminución de la carga administrativa: las relaciones laborales ya son gestiones que se pueden realizar en gran medida vía telemática con la

administración pública, y los empleados ya pueden resolver muchas de sus necesidades provenientes del departamento de recursos humanos a través de la intranet (recibo de nómina, calendario laboral, dudas legales, solicitud de vacaciones, circulares, solicitud de anticipos, actualización de información personal...).

Mejor gestión del área de formación y desarrollo: las plataformas casi como monitorización en tiempo real de las acciones formativas. Además, éstas permiten el aprendizaje de forma colaborativa a través de los foros de los cursos y la comunicación fluida y directa con el formador.

Alineación con las nuevas generaciones

La digitalización de los recursos humanos propicia un nuevo modo de trabajar en consonancia con la nueva generación millennial. Son trabajadores que se caracterizan por su independencia, flexibilidad, orientados a objetivos, en relación colaborativa con colegas y completamente tecnológicos.

Atracción y retención del talento

La digitalización de los recursos humanos conduce a un acercamiento al candidato. La empresa está en continua exposición, observada sin descanso. Es imprescindible ser atractiva como lugar para trabajar, tanto para atraer nuevo talento como para retener al que ya está en plantilla. Las redes sociales y el social media son herramientas imprescindibles para mejorar el employer branding o el talent brand.

Si las formas de trabajo y las organizaciones cambian con la revolución 4.0, necesariamente las formas de atraer talento también lo harán. La gente ya no busca sólo un trabajo, busca un estilo de vida en concreto. Ahora que -con la digitalización- todos somos informadores, es obvio que se debe trabajar la

marca empleadora (employer branding) creando buena reputación con los propios trabajadores. Un empleado que refuerza el employer branding de su empresa tiene un gran poder de atracción.

Para que ese empleado refuerce positivamente el employer branding, la empresa debe valerse de todas las herramientas mencionadas en los puntos anteriores: salario emocional, comunicación fluida, redes sociales, motivación o alineación en objetivos comunes, entre otras cosas.

Esta opción brinda de una forma muy sencilla la oportunidad de incrementar el bienestar y la motivación de los trabajadores también la productividad, y evitar la fuga de talento a la competencia.

¿Qué hacer para transformarse digitalmente?

Competir digitalmente: Las organizaciones deben estar al tanto de las tecnologías y sus herramientas.

Estrategia digital: definir la estrategia digital de la empresa implica que todos los departamentos se sumen al cambio y colaboren en conjunto. Acciones de estrategia como el diseño de un mapa de ciclo de vida del cliente, la incorporación de retroalimentación de los clientes o la alineación de la tecnología con los procesos. La cultura interna de la organización tiene que ser plenamente digital.

Evolucionar como organización y en Recursos Humanos: para abrir las puertas a los trabajadores a un nuevo panorama digital en el que puedan potenciar su ingenio, innovar y formarse digitalmente y adoptar actitudes emprendedoras.

Implementar proyectos: una vez se ha definido la estrategia teniendo en cuenta el entorno digital y al cliente.

Por último, optimizar y analizar la transformación digital desarrollando mediciones de mejora, planificación y proyecciones futuras. Las nuevas tecnologías están habilitando la descentralización de la gestión del talento como una actividad relegada a la organización de Recursos Humanos, haciéndola parte integral de las actividades del negocio. De manera paralela, están fomentando también una mayor integración y flexibilidad, proporcionando a los empleados una mayor participación, y la posibilidad de crear sus propias experiencias de trabajo. En este sentido, las nuevas tecnologías están a punto de transformar radicalmente a las organizaciones de Recursos Humanos en las empresas, y de redefinir el futuro de esta función. Los procesos de gestión del talento ya no constituirán el dominio exclusivo de Recursos Humanos. Las tecnologías digitales están trasladando la información y la toma de decisiones a los empleados, y están haciendo del reclutamiento y retención del talento un aspecto crítico y complejo, sobre todo frente a un gran contingente de “Millenials” uniéndose en masa al mercado laboral, y esperando un ambiente laboral que fomente la innovación.

Las presiones sobre la función de Recursos Humanos son muy grandes, y coloca a estas organizaciones en el centro del éxito sostenible de las empresas. Para hacer frente a estos nuevos retos y aprovechar las nuevas oportunidades, los líderes de Recursos Humanos deben evaluar su estado actual y prepararse para llevar a cabo la transición digital del negocio. En ese sentido, se hace necesario considerar nuevas tecnologías y nuevos procesos que ayuden a las empresas a alcanzar estos nuevos objetivos de negocio mediante la evolución de la forma en que las compañías realizan el

aprovisionamiento, implementación e integración de los recursos internos, de los empleados de tiempo parcial, y de los recursos externos —contratistas e independientes.

Dentro de esta “Digitalización de los Recursos Humanos”, se hace también imprescindible considerar cómo las empresas pueden hacer frente a la naturaleza cambiante del trabajo de esos recursos con las aplicaciones y herramientas para apoyar la comunicación, la colaboración y el aprendizaje. Es por ello que en esta ponencia hablaremos de la experiencia de una empresa que ha podido realizar una transformación digital en sus procesos y adoptando tecnologías de la Tercera Plataforma para asumir el cambio constante, afrontando la brecha intergeneracional, desarrollando nuevas competencias digitales en sus colaboradores y evolucionando el aprendizaje corporativo.

El área de Recursos Humanos está transformando su modelo de formación tradicional adoptando nuevas herramientas que permite que sus colaboradores se puedan formar con flexibilidad de horario, disfrutar el aprendizaje y tener una experiencia agradable. Las nuevas tendencias que se usan en RH son: mobile learning, micro elearning , videos, social learning , realidad virtual, gamificación y nuevas herramientas que acompañen a sus colaboradores en su formación al día a día.



Figura 1. Herramientas para la digitalización de RR.HH.

Aspectos clave para la transformación digital: estrategia, cultura y desarrollo de talento

¿Tiene tu organización una estrategia digital?

Tan importante como hacer, es saber qué se hace. Son muchas las empresas concientizadas de la necesidad de monitorizar y acumular datos sobre su actividad en, por ejemplo, redes sociales. Pero si hay una sola pregunta que les cuesta responder en muchas ocasiones es: ¿para qué? Una estrategia digital, aunque sea tan sencilla que quepa en una servilleta, es mejor que nada. Nos movemos de un lado a otro presionados por la avalancha de información, la competencia, lo atrás que nos parece estar en esto de la transformación digital, lo fácil que es descargar una herramienta y ponerse a hacer cosas con ella. Pero en realidad no nos paramos a pensar en el contexto de nuestro negocio en el medio plazo. Y descuidamos un aspecto clave: para

qué hago esto o lo otro, qué objetivos quiero alcanzar, qué papel quiero jugar. ¿Permite la cultura de la organización que las iniciativas del cambio prosperen?

El ejemplo "típico" en términos de visualizar como cultura y tecnología no siempre van unidos, es el de las compañías que habiendo adquirido una herramienta colaborativa en pos de un mayor rendimiento de sus equipos, sienten que éstos no le están sacando el partido ¿por qué?

En la gran mayoría de casos, la herramienta no suple "deficiencias" colaborativas previas: no hay cultura previa de que las opiniones se puedan expresar —la principal—. Menos comprar software, más esfuerzo en pensar y hacer las cosas en tu compañía de manera diferente. Empieza por llamar a tu departamento de recursos humanos, departamento de "cultura y talento".

Según AWaldraff (2016). Transformar un negocio implica repensarlo completamente desde su propósito básico. Por este motivo, todas las instancias de la organización se verán afectadas. Sabemos que es un paso absolutamente necesario. Aquellas empresas que se resistan a ajustar su modelo estratégico hacia lo digital, están condenadas a quedarse atrás. Cualquiera que sea el mercado en el que participen, alguno de sus competidores encontrará una mejor manera de explotar el valor ofrecido a los clientes por la vía digital. Por esta razón, muchos empresarios están buscando un camino. Pero por tratarse de un tema novedoso e inmaduro, hay riesgos inherentes que lo dificultan. En este artículo pretendo establecer las nociones de un marco conceptual que facilite iniciar el camino de la transformación. El problema de transformarse digitalmente no tiene tanto que ver con tecnología, como con la naturaleza humana. Como todo cambio, requiere de

un paso inicial: Establecer un propósito organizacional claro. El propósito es el acuerdo base que permite a la organización modificarse a sí misma. Quienes no se sienten identificados con él, jamás se transformarán, no importa el tipo de ejercicio de gestión de cambio que haga. Así que el motivo para transformarse debe estar claro para todas las partes desde el principio. Solo desde este punto es recomendable iniciar la transformación.



Figura 2. Propuesta Marco conceptual

Implementar una cultura que decide usando información

El trasfondo de la digitalización está directamente relacionado con un intercambio continuo de información entre todas las partes. La palabra clave es continuo. En el pasado se hablaba de momentos discretos de interacción. Pero hoy las tecnologías digitales disponibles, permiten que el intercambio nunca se detenga. Por este motivo, hoy la discusión se centra en el contexto sobre el cual sucede y no en el momento.

Las implicaciones son muchas. La principal es el aumento significativo en el volumen de información que fluye a través de la organización. Es el concepto de Big Data. En este momento lo importante es entender que hay mucha

información disponible. Mucha más de la que somos capaces de usar.

La información no necesariamente está en un formato en que se pueda analizar. Tampoco es evidente cómo se relacionan entre sí los datos. Este problema ha dado nacimiento a una nueva profesión: los científicos de datos. Sin el producto del trabajo de estos personajes, la información no tiene sentido, ni estará ordenada para que pueda ser analizada. Esta es la razón por la cual en las empresas se quejan recurrentemente de "no tener información". Los directivos, presionados para tomar decisiones rápidas sin información, han desarrollado instinto con su experiencia. Como transformarse se trata de un cambio, quienes trabajan desde la intuición entrarán rápidamente en contradicción. Su instinto les dirá que la transformación no es el camino. Esta barrera se puede romper con información y estadística. Solo tenga en cuenta que este será el principal obstáculo para transformarse. Las organizaciones están diseñadas para eliminar la ambigüedad. Por definición el instinto es ambiguo, pero se mimetiza como si se tratara de una verdad absoluta.

Ejecutar actividades de manera eficiente

El propósito se consigue a través de la estrategia. Y la estrategia se despliega como táctica. La táctica se ejecuta a través de procesos. Gracias a los procesos, la organización sabe exactamente qué hacer, como hacerlo y cuando hacerlo. Por desgracia los procesos tienen la tendencia a complicarse con el tiempo.

Es contradictorio, porque la complicación de los procesos es, por lo general, consecuencia de una búsqueda de mejorarlos continuamente. La realidad es que detrás de tantos pasos, se pierde el objetivo del proceso. Hace unos años estaba de moda la reingeniería de procesos. El objetivo era eliminar los pasos

innecesarios y regresar el proceso a su objetivo inicial. Bajo una transformación digital hay una probabilidad muy alta de tener que rediseñar los procesos.

Algunas organizaciones confunden implementar tecnología con digitalizar. De esta manera usan tecnología para "facilitar" el recorrido a través de procesos ineficientes. Este es un problema costoso. Los requerimientos a tecnología se multiplican para integrar diferentes herramientas innecesariamente. Eventualmente la capacidad de tecnología colapsa ante el volumen de solicitudes y se convierte en la mejor excusa del negocio para justificar su incapacidad.

Un precepto simple para tener en cuenta es la ejecución "lean". El principio, nacido en la manufactura japonesa, impone la eliminación de todo aquello que no produce valor. De este concepto se desprenden metodologías ágiles como scrum, kaban y tantas otras que hoy se aplican especialmente, pero no únicamente, en implementación y desarrollo tecnológico.

Bajo la ejecución ágil, todas las áreas deben ajustar su comportamiento, acorde. Si antes un área entregaba un requerimiento y se olvidaba hasta que el encargado aparecía con un resultado, hoy necesita estar envuelto en cada uno de los pasos. Las metodologías ágiles suponen pequeños avances rápidos que siempre se validan con el usuario, para que nunca se pierda el valor entregado. La filosofía es simple, equivocarse barato y rápido, de manera que corregir el rumbo sea más fácil.

Transformación digital de Recursos Humanos

digitales específicas cuando no los tengamos internamente.

Capacidades Digitales



Figura 4. Capacidades Digitales

Será necesario dotar de capacidades digitales a nuestra organización. Habrá distintos colectivos con distintas necesidades. Por nuestra parte, deberemos segmentar las distintas necesidades de desarrollo y aportar las propuestas adecuadas para cada colectivo. Podremos plantear distintas opciones: formación en el puesto de trabajo, formación presencial, formación on-line, mentoring, coaching. En el interno de nuestra organización debemos realizar las siguientes preguntas: ¿Cuál es la madurez digital de nuestra organización?; ¿Qué competencias digitales son necesarias?; ¿Qué requerimientos específicos tienen los distintos puestos de trabajo?; ¿Utilizamos la gamificación como una herramienta de engagement en el desarrollo de nuestro talento?

2.2.2 Dimensiones de la Digitalización de los Recursos Humanos

La comunicación en la digitalización. - Según Concha G. (s/f). La transformación digital consiste en reinventar cómo nos organizamos, cómo nos relacionamos entre nosotros y con el cliente, cómo almacenamos, generamos,

procesamos la información para hacer el negocio... usando la tecnología digital. Y la hemos de hacer con las personas que ya trabajan con nosotros y para nosotros. Esta última frase es clave porque indica que solo con implementar tecnología no se produce la transformación digital. Pero, ¿cómo están las empresas haciendo la transformación digital interna, la que cambia las formas de trabajar de sus empleados? Nuevas herramientas de trabajo en red, en la nube, para compartir conocimiento, para crear tus “propias App” con las utilidades que necesitas para trabajar... Todo un universo abierto, flexible, que anima a las personas a compartir la información sobre los proyectos, a co- crear documentación, a configurar su propio espacio de trabajo y a interactuar -con opiniones, con “likes”-. En fin, todo un reto en la relación y en la comunicación con los empleados.

Es un reto para la comunicación con los empleados, por dos motivos: porque es clave en el rol de Comunicación Interna mantener una comprensión continuada sobre qué grado de conocimiento, receptividad, interés, compromiso que tienen los empleados en los cambios que afectan a su trabajo y a la organización; porque, no nos engañemos, seguro que en algún momento nuestro jefe nos dirá que hay que contarles el cambio y la transformación digital a los empleados y hay que pedirles que se “impliquen” en ello.

Aunque la tecnología nos arrolle, el rol de la Comunicación Interna consiste en ofrecer respuesta a preguntas tales como... ¿cómo interpretan los empleados este cambio?, ¿desde el temor, desde la ignorancia, desde el escepticismo, ¿qué motivos tienen realmente ellos para usar este “nuevo mundo” que se abre en el menú de arranque de su PC o en el Market de su móvil?, ¿qué interesa realmente a estas personas?; ¿en qué medida están

dispuestos a usarlos? Porque si no conocemos sus respuestas o pensamos que su predisposición no es positiva, invertiremos un gran esfuerzo en “explicar las bondades de la transformación digital para el negocio” pero no arraigaremos una manera de trabajar diferente.

Hay una ventaja en este proceso: es verdad que los cambios que encontramos como empleados ya los vivimos como clientes; quien más o quien menos ya se ha subido a la ola de la interactividad, la red social... en su vida personal. Casi todos tenemos ya unos hábitos “sociales” arraigados.

Por tanto, más allá de consejos genéricos de que estemos cerca de Recursos Humanos y del negocio, hay alguna recomendación básica sobre por dónde empezar para facilitar el cambio en las personas -no en la tecnología. Comencemos por comprender con rigor en qué cambia la transformación digital los procesos de trabajo. ¿Cómo vamos a pedirle a las personas que trabajen? No miremos los cambios tecnológicos con distancia o como si estuvieran fuera de nuestra caja funcional. Preguntemos a los profesionales - con rigor y sin prejuicios- sobre qué procesos quisieran que fueran más ágiles, más abiertos -conocer los turnos de trabajo con antelación, compartir propuestas a clientes para aprender de la experiencia de otros, aportar consejos a otros compañeros sobre cómo vender determinado producto, chatear en tiempo real sobre incidencias que estamos teniendo en un call center, etc., etc.- Trabajemos por defender un proceso de implantación “progresivo” de la “gran” transformación digital ajustado a lo que los empleados consideran prioritario, lo que les facilita su vida profesional y su relación con la empresa. Y si nuestra influencia no logra esto, trabajemos por una comunicación con los

empleados que ponga el acento en lo que “ellos ganan” con esta nueva forma de trabajar.

Trabajemos para que la línea directiva comprenda la necesidad de la consistencia entre “lo que pedimos a los empleados que hagan y lo que nosotros -jefes- hacemos con ellos”. Cuando las personas sentimos que los cambios tienen en cuenta nuestros propios intereses y motivos para cambiar, tenemos mucho ganado. La comunicación interna debe trabajar para diseñar actuaciones que alineen motivos -los del negocio y los de los profesionales-. Y, no nos engañemos, no siempre son tan distintos.

La Flexibilidad. - Según Martin E. (2016), menciona que, en los últimos años, la cultura laboral se ha vuelto más flexible, para dejar de lado que los empleados estén atados a un lugar y a un horario específico para aprovechar los beneficios productivos hacia las empresas y una mejor calidad de vida para los individuos. Decir “voy al trabajo”, haciendo referencia a un lugar físico ya no tiene sentido. Ahora uno “trabaja”, no “va al trabajo”. Es lo que llamamos “The Everywhere Office”, o la oficina desde cualquier lugar.

La evolución en la naturaleza de la fuerza del trabajo pasa por cambios profundos en el comportamiento de las nuevas generaciones que se integran a la vida laboral. Si el sueño de la generación de los baby-boomers era hacer carrera en una gran corporación, a las nuevas generaciones les entusiasma la posibilidad de tener acuerdos flexibles de trabajo. De acuerdo con estudios* realizados en EEUU, más de una tercera parte de los profesionales de tecnología preferiría poder hacer home office o que recibir un aumento de sueldo. ¡Para la nueva fuerza de trabajo, la cultura es la nueva moneda! La

misión y visión de la corporación, así como el tema de flexibilidad laboral, pueden atraer o no a los nuevos talentos.

El estilo de los nómadas digitales

Hay un nuevo estilo de vida que surgió con las facilidades que ofrece la tecnología: los nómadas digitales. Personas que pueden trabajar desde cualquier lugar. Con su natural facilidad de relacionarse con tecnología, la generación denominada Millennial (los nacidos entre 1980 y 2000) es una entusiasta del nomadismo digital, pues valoran la versatilidad y flexibilidad en el ambiente laboral, ya que aspiran a un balance de vida-trabajo.

Pero es importante señalar que los nómadas digitales no sólo son los Millennials. La movilidad es uno de los impulsores de la tecnología e impacta a todas las generaciones en mayor o menor medida. Es un gran habilitador para que cada empleado pueda tomar la responsabilidad de su propia productividad y garantizar que sus aspiraciones personales también se realicen.

Las tecnologías que habilitan el trabajo móvil, también hacen posible que los resultados determinada geografía se puedan desarrollar en otra, factor que aprovechan al máximo los nómadas digitales. Por ejemplo, que se hagan presentaciones vía remota por Skype, que se colabore por medio de nuevas herramientas como Office 365 desde distintos lugares y hacer la implementación de una solución, hacen de la movilidad una tecnología muy apetecida en el espacio de trabajo. De igual manera, también habilita a que las empresas expandan la fuente de talento.

Impacto en la productividad

La posibilidad de estar en diferentes geografías tiene impacto en la productividad. Contar con managers y líderes que sepan conectar con

trabajadores móviles es esencial y se requiere de competencias específicas. Tener la flexibilidad de estructurar formas efectivas de trabajo en la oficina, viajando, en remoto o en el hogar impacta la capacidad de ofrecer resultados. Tal vez hay algunas áreas de las empresas que no sean aptas para los nómadas digitales, pero en la medida que la digitalización de nuestras economías avance se verán más oportunidades para trabajadores a distancia o móviles. Como ejemplos contrarios podemos encontrar que operarios en planta que requieran atención local, o actividades agrícolas que requieran trabajadores en sitio. Al mismo tiempo, las mismas industrias (manufactura, agricultura, etcétera) están creando empleos que, con base en las tecnologías, se adaptan a modelos de negocios digitales, como este caso de las “vacas y el internet de las cosas” (The connected cow).

Soy un fuerte creyente en el potencial humano y su capacidad de adaptación al cambio. Algunas personas que aún no tienen el conocimiento tecnológico, o un pensamiento apropiado para el trabajo remoto, pueden no estar calificadas para ser “nómadas digitales”. Aun así, con la capacitación adecuada y la adopción de distintas conductas y actitud apropiada todos son potenciales trabajadores móviles.

El nuevo espacio laboral no necesariamente es un lugar

Las empresas pueden aprovechar de mejor manera los hábitos de las nuevas generaciones, como los nómadas digitales, al crear entornos culturales de alta inclusión, alto compromiso, un efectivo balance entre la vida personal y el trabajo, así como una relación de coaching y aprendizaje continuo con sus líderes, que facilitan las tecnologías de colaboración para habilitar el trabajo flexible o remoto. En cuanto a políticas, las empresas deben orientarse a

objetivos, basar la cultura en un ambiente de confianza, un mindset de crecimiento y aprendizaje, responsabilidad y empoderamiento, impulsar la diversidad e inclusión, reconocer las conductas adecuadas y, lo más importante, liderar con el ejemplo. A menos que las empresas tengan programas efectivos de diversidad e inclusión o cuenten con manejo de diferencias de pensamiento, hábitos, lenguajes, preferencias, género, raza y generaciones les será muy difícil tener una cultura que potencie la diversidad e impacte la productividad.

La mejora de procesos. - Los negocios cada vez están más influidos por la digitalización. El cliente está acostumbrado a que la información llegue de forma automatizada en el tiempo real, siendo capaces de pedir directamente a sus proveedores qué quieren, cuándo y cómo lo quieren. Los fabricantes han de reaccionar reduciendo al máximo el tiempo de respuesta que haga posible una mayor flexibilidad y eficiencia en los procesos.

La Digitalización de procesos. - Los negocios cada vez están más influidos por la digitalización. El cliente está acostumbrado a que la información llegue de forma automatizada en el tiempo real, siendo capaces de pedir directamente a sus proveedores qué quieren, cuándo y cómo lo quieren. Los fabricantes han de reaccionar reduciendo al máximo el tiempo de respuesta que haga posible una mayor flexibilidad y eficiencia en los procesos.

Digitalización de procesos. - Las aplicaciones de digitalización de procesos hacen posible un acceso a la información en tiempo real, estar siempre conectado, reaccionar en cualquier momento y lugar, además de ofrecer una comunicación bidireccional con todas las partes de la empresa.

Realidad virtual/aumentada. - Un mundo lleno de posibilidades a través de

esta tecnología que permite a las empresas optimizar la formación a empleados, la experiencia del cliente o una mejor visualización de los procesos productivos.

Big data machine learning. - Los datos y el aprendizaje automático ayudan a tomar mejores decisiones y tener una rápida capacidad de reacción para ofrecer mejores servicios.

Internet of things.- Nos encontramos en la era de la interconexión de todos los elementos integrados en toda la cadena de valor de la industria mejorando la calidad de los servicios y optimizando los procesos.

2.3 Definición de términos básicos

Actividades de un proceso: aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.

Administración de recursos humanos: sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

Administrar: realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ámbito de acción: marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y resultados.

Amplitud de la gestión: capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.

Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

Carácter transversal: concurrencia de diversos procesos y subprocesos administrativos al servicio de las diferentes instancias y dependencias académicas y administrativas.

Características profesigráficas del ocupante: actitudes, aptitudes y habilidades que deben poseer los trabajadores para desempeñar eficientemente los puestos.

Cargo: conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

Carrera administrativa: sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.

Chequear: es verificar o confirmar algo como verdadero.

Destreza: pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.

Dirigir: acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

Dominio: conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que posee una persona sobre una materia, disciplina o actividad, que le permite aumentar su eficiencia en el trabajo.

Eficacia: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

Ejecución: función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

El nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019. Es bajo.
- b) El nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo.
- c) El nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo.

2.5 Identificación de variables

La identificación de variables para el presente estudio se da de la siguiente manera:

Hipótesis general: Nivel de digitalización de los recursos humanos

Hipótesis específicas:

Nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos.

Nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos.

Nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos.

2.6 Definición operacional de variables e indicadores

Tabla 1. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
DIGITALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	<p>Digitalizar el área de recursos humanos supone ofrecer a los empleados las tecnologías disponibles adaptadas a esta área.</p> <p>El objetivo de la digitalización es agilizar y facilitar los procesos habituales del trabajo, en los que se incluye la obtención y análisis de datos que favorezcan la toma de decisiones, impulsen acciones y transformen la organización.</p>	<p>La Comunicación</p> <p>La flexibilidad</p> <p>Mejora de los procesos</p>	<p>a. Muy alto</p> <p>b. Alto</p> <p>c. Medio</p> <p>d. Bajo</p> <p>e. Muy bajo</p>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El propósito de esta investigación y naturaleza de los problemas y objetivos formulados determina que el estudio reúne las condiciones suficientes para ser considerado como una Investigación Aplicada; en razón que, para su desarrollo, se auxilia de la parte teórica conceptual y demuestra las características de la digitalización de los recursos humanos.

3.1.2 Nivel de la investigación

Por su nivel, este estudio es de carácter Descriptivo estadístico.

3.2 Método de la investigación

El método que se utilizó en esta investigación es de hipotético - deductivo, con

carácter científico.

3.3 Diseño de la investigación.

El diseño a emplearse es transversal, cuyo objetivo es la recolección de datos en una sola vez, para indagar la ocurrencia y el interés es describir la característica individual de la variable:

De acuerdo al siguiente esquema:

M ----- O

Donde:

M : Muestra de estudio

O : Observaciones obtenidas de la variable

VT : Digitalización de los Recursos Humanos

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población del estudio

La población de estudio para esta investigación comprende los 34 funcionarios comprendidos en los Rogarnos de Apoyo de la Municipalidad Provincial de Pasco. La unidad de análisis está conformada por un funcionario de la Municipalidad Provincial de Pasco.

3.4.2 Muestra de la investigación

El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico sistemático y se seleccionó a los usuarios para la muestra de forma aleatoria, utilizándose la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés

(1- 0.5 = 0.50) = 50%

N = Tamaño de la población (N = 34 funcionarios)

n = Reemplazando valores en la fórmula encontramos que se tomará como muestra 32 funcionarios encuestados.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.1 Instrumentos

Los principales instrumentos que se utilizó en el desarrollo de la investigación son:

- a) Cuestionario
- b) Guía de análisis documental

3.5.2 Técnicas de recolección de datos

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una variable o conocer una variable.

Las principales técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, son:

- a) Encuestas
- b) Análisis Documental

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos, luego fue realizado los análisis estadísticos con el paquete de SPSS 25 realizando los siguientes pasos:

- Obtención de frecuencias y porcentajes en las preguntas respectivas de las variables.
- Construcción de tablas para cada pregunta
- Elaboración de gráficos para cada pregunta.
- Análisis inferencial con la prueba z normal sobre la media. Las técnicas de procesamiento de datos son Estadísticas y probabilísticas.

3.7 Tratamiento estadístico

Concluido la fase de recojo de información se procedió a realizar el tratamiento estadístico en primer lugar se ordenó y depuro los cuestionarios, luego fueron creadas las base de datos en el software del Spss, enseguida se procedió con el análisis estadístico descriptivo de cada una de las preguntas y fueron interpretadas los resultados, posteriormente se realizó la prueba de hipótesis y para ello se utilizó el Chi cuadrado aplicación de la Prueba de bondad de ajuste, donde se estableció las pruebas respectivas. Finalmente se concluyeron los resultados obtenidos y estos fueron comparados con los antecedentes para desarrollar la discusión de resultados.

3.8 Orientación Ética

Los autores de esta investigación, somos estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; declaramos que el trabajo académico titulado “Frecuencia de digitalización en la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad

Provincial de Pasco, 2019” presentado para la obtención del Título Profesional de Licenciado en administración es de nuestra autoría. Por tanto, declaramos lo siguiente:

1. Se ha mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y se realizó correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. Este trabajo de investigación no fue presentado completa ni parcialmente, para la obtención de otro grado académico o título profesional.
3. Presentamos este trabajo en cumplimiento al código de ética en la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado, considerando a los pobladores quienes fueron encuestados directamente.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 25, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada uno de las preguntas, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos la prueba de bondad de ajuste utilizando el chi cuadrado.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos.

VARIABLE: Digitalización de la subgerencia de recursos humanos

Tabla 2. ¿Qué entiende Ud. ¿Por la Digitalización de Recursos Humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
“Automatización”	4	12,5
“Uso de Nuevas Tecnologías”	5	15,6
“Big Data”	9	28,1
“Herramientas”	8	25,0
“Eliminación del papel”	6	18,8
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

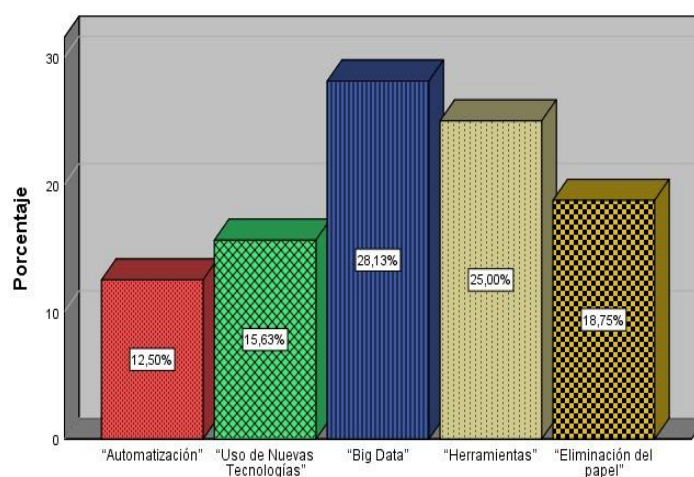


Figura 5. ¿Qué entiende Ud. ¿Por la Digitalización de Recursos Humanos?

INTERPRETACIÓN. – Como se aprecia en la figura 1, con respecto a la pregunta ¿Qué entiende Ud. ¿Por la Digitalización de Recursos Humanos?, los encuestados respondieron sobre la automatización un 12.5%, el uso de nuevas tecnologías el 15.6%; consideran un Big data el 28.1%; consideran herramientas un 25%; y consideran que es la eliminación el papel el 18.8%. Por lo que se puede concluir que

los funcionarios encuestados consideran que la digitalización de los recursos humanos tiene que ver con un Big data (gran cantidad de datos).

Tabla 3. ¿Qué porcentaje de los recursos se dedica a cada área de Recursos Humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo y talento	8	25,0
Formación	7	21,9
Gestión salarial	6	18,8
Relaciones laborales	4	12,5
Salud laboral	7	21,9
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

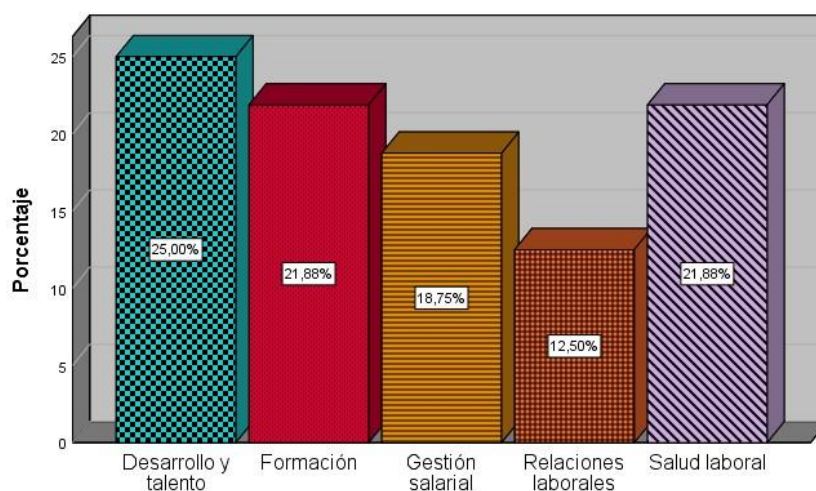


Figura 6. ¿Qué porcentaje de los recursos se dedica a cada área de Recursos Humanos?

INTERPRETACIÓN. – Como se aprecia en la figura 2, con respecto a la pregunta ¿Qué porcentaje de los recursos se dedica a cada área de Recursos Humanos?, los encuestados respondieron de la siguiente manera: Desarrollo y talento el 25%, de Formación el 21.9%; Gestión salarial el 18.8%; las relaciones laborales el 12.5%; sobre salud laboral el 21.9%; por lo que se puede concluir que los encuestados manifiestan que están orientados al desarrollo y talento.

Tabla 4. ¿Cuál es nivel de digitalización de la sub gerencia de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	2	6,3
Alto	5	15,6
Medio	7	21,9
Bajo	6	18,8
Muy bajo	12	37,5
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

¿

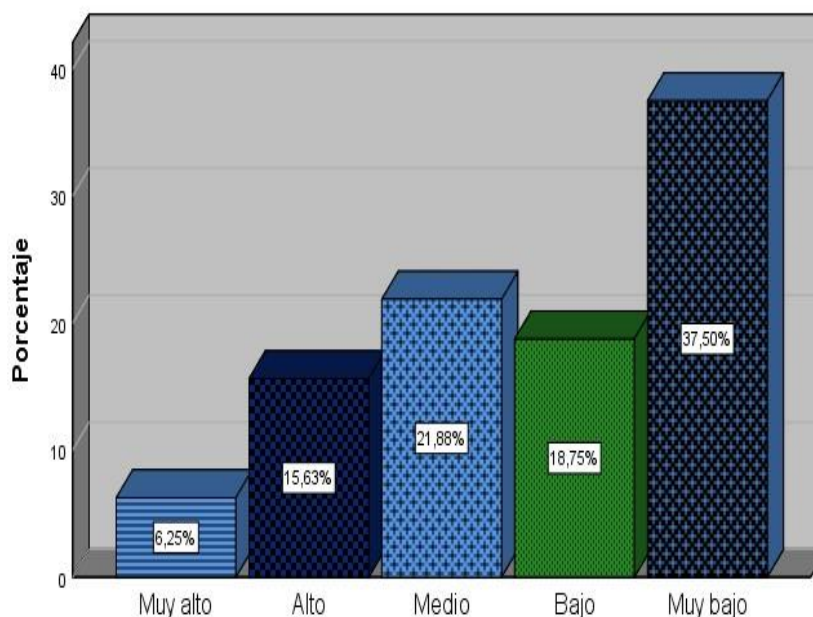


Figura 7. ¿Cuál es nivel de digitalización de la sub gerencia de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco?

INTERPRETACIÓN. - Como se aprecia en la figura, con respecto a la pregunta 3 ¿Cuál es nivel de digitalización de la sub gerencia de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco?, los encuestados manifiestan que es muy alto en un 6.3%, el 15.6% considera alto; el 21.9% considera medio; el 18.8% considera bajo; mientras que el 37.5% considera muy bajo el nivel de digitalización de la sub

gerencia de los recursos humanos. Por lo que se puede concluir que existe una desaprobación muy alta con respecto al nivel de digitalización de la sub gerencia de recursos humanos.

Tabla 5. *¿Cómo se realiza la identificación de las habilidades y competencias digitales de los profesionales de la Municipalidad Provincial de Pasco?*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	6	18,8
Buenas	7	21,9
Regulares	9	28,1
Malas	6	18,8
Muy malas	4	12,5
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

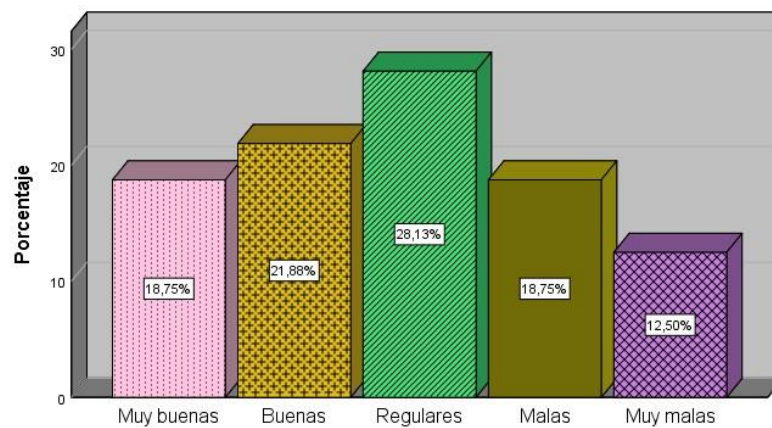


Figura 8. *¿Cómo se realiza la identificación de las habilidades y competencias digitales de los profesionales de la Municipalidad Provincial de Pasco?*

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿Cómo se realiza la identificación de las habilidades y competencias digitales de los profesionales de la Municipalidad Provincial de Pasco?, los encuestados manifiestan el 18.8% muy buenas; el 21.9% de buenas; el 28.1% de regulares, el 18.8% de malas,

el 12.5% muy malas; por lo que se puede concluir que los encuestados consideran que la identificación de las habilidades y competencias digitales de los profesionales son de manera regular.

Tabla 6. ¿La subgerencia de Recursos Humanos prefiere reforzar o potenciar la digitalización en la Municipalidad Provincial de Pasco?

	Frecue	Porcen
	ncia	taje
SI	19	59,4
N	13	40,6
O		
T	32	100,0
ot		
al		

Fuente: (Instrumento aplicado).

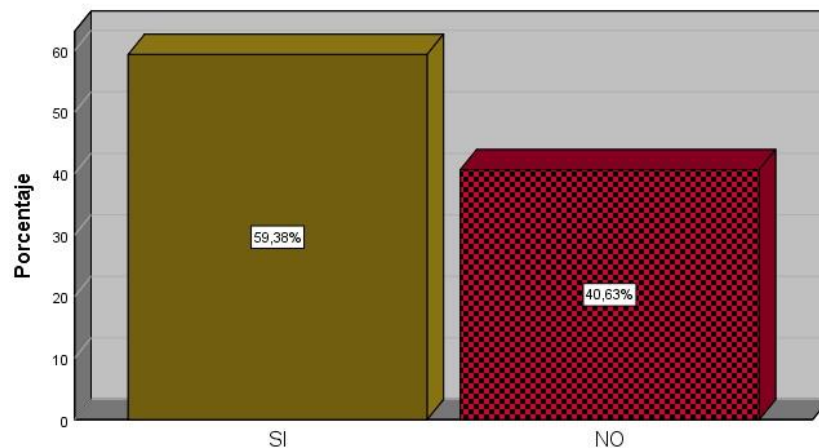


Figura 9. ¿La subgerencia de Recursos Humanos prefiere reforzar o potenciar la digitalización en la Municipalidad Provincial de Pasco?

INTERPRETACIÓN. - Como se aprecia en la figura, con respecto a la pregunta ¿La subgerencia de Recursos Humanos prefiere reforzar o potenciar la digitalización en la Municipalidad Provincial de Pasco?, los encuestados manifestaron en un 59.4% que si están de acuerdo en reforzar o potenciar la digitalización; y el 40.6% no está

de acuerdo. Por lo que se puede concluir que existe una aceptación considerable con respecto a reforzar o potenciar la digitalización en el área de recursos humanos.

Tabla 7. ¿La subgerencia de Recursos Humanos cuenta con cuadros de mando con métricas relevantes?

	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	10	31,3
Directivos	5	15,6
Funcionarios	17	53,1
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

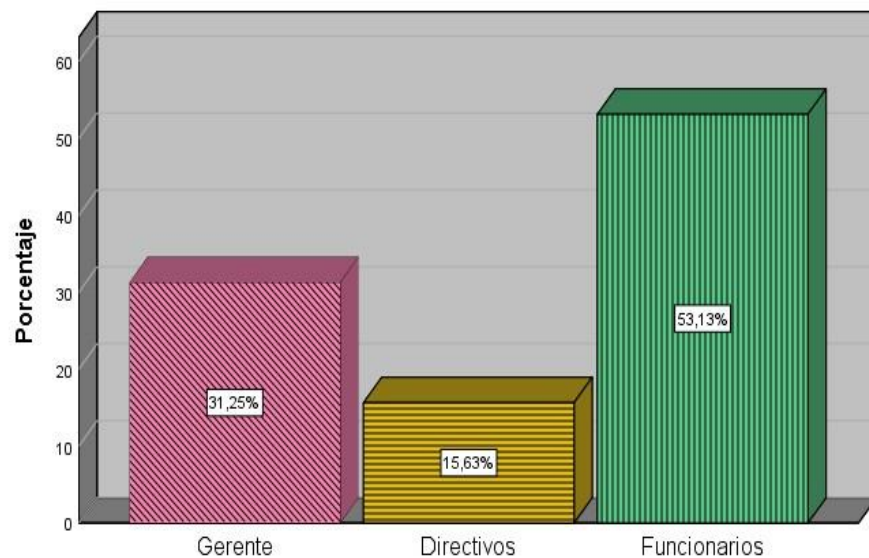


Figura 10. ¿La subgerencia de Recursos Humanos cuenta con cuadros de mando con métricas relevantes?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿La subgerencia de Recursos Humanos cuenta con cuadros de mando con métricas relevantes?, los encuestados manifestaron que 31.3% son gerentes, el 15.6% pertenecen a cargos directivos; el 53.1% pertenecen a funcionarios. Por lo que se puede concluir que más del 50% pertenecen a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Pasco.

Tabla 8. ¿La subgerencia de Recursos Humanos integra datos de diferentes sistemas, como desempeño, retribución, contratación, compromiso, etc.?

		Frecuencia	Porcentaje
SI		7	21,9
NO		25	78,1
TOTAL		32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

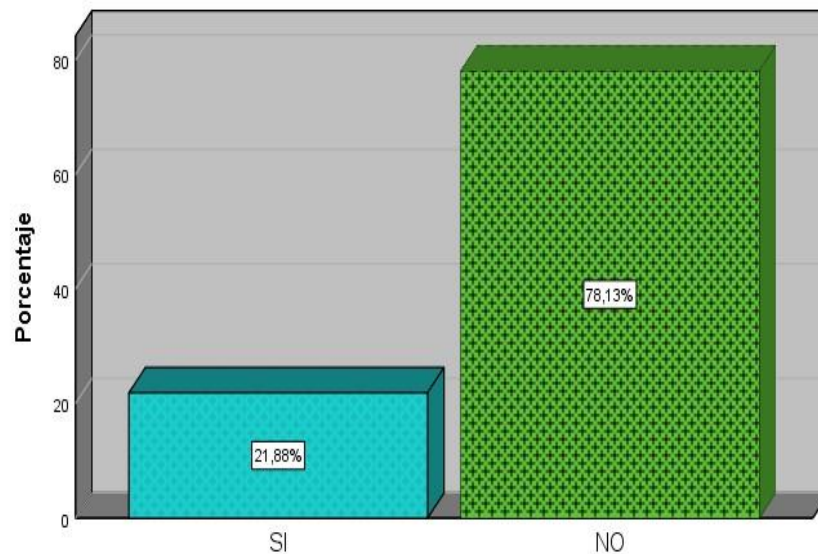


Figura 11. ¿La subgerencia de Recursos Humanos integra datos de diferentes sistemas, como desempeño, retribución, contratación, compromiso, etc.?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿La subgerencia de Recursos Humanos integra datos de diferentes sistemas, como desempeño, retribución, contratación, compromiso, etc.?, los encuestados manifiestan en un 21.9% que sí; mientras que no en un 78.1%. Por lo que se puede concluir que en más del 70% de los encuestados manifiesta que en la subgerencia de Recursos Humanos no se integran datos de diferentes sistemas, como desempeño, retribución, contratación, compromiso, etc.

Tabla 9. ¿La Subgerencia de Recursos Humanos realiza una planificación estratégica de la plantilla basada en escenarios creados usando modelos predictivos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	46,9
NO	17	53,1
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

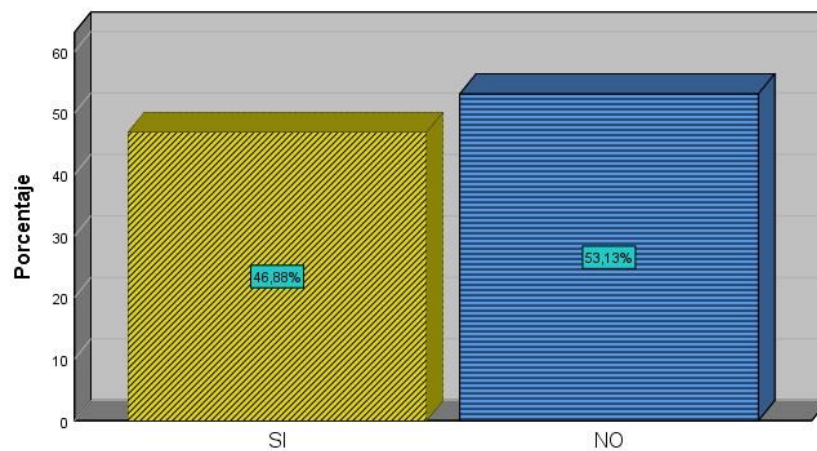


Figura 12. ¿La Subgerencia de Recursos Humanos realiza una planificación estratégica de la plantilla basada en escenarios creados usando modelos predictivos?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿La Subgerencia de Recursos Humanos realiza una planificación estratégica de la plantilla basada en escenarios creados usando modelos predictivos?, los encuestados manifestaron en un 46.9% que sí, mientras que el 53.1% manifestaron que no. Por lo que se puede concluir que en más del 50% manifiestan que la en la sub gerencia de recursos humanos no se realiza una planificación estratégica de la plantilla basada en escenarios.

Tabla 10. ¿Se han desarrollado algún producto, servicio o herramienta digital en la Subgerencia de Recursos Humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	37,5
NO	20	62,5
O T ot al	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

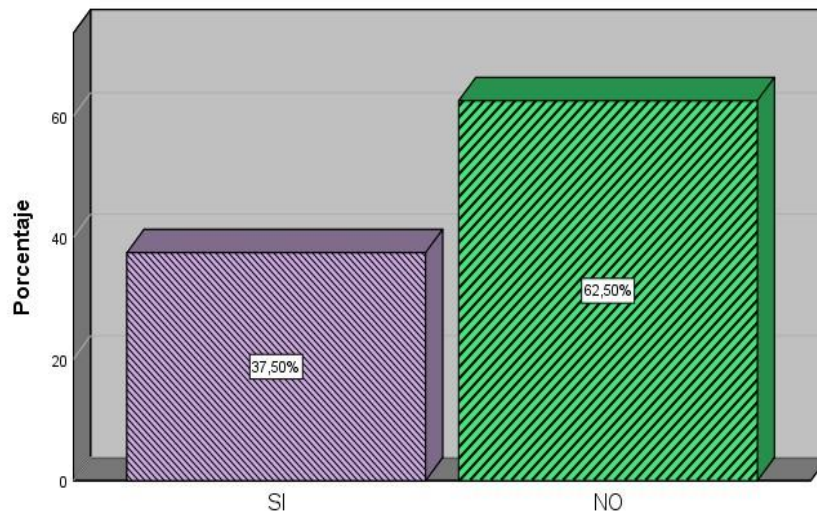


Figura 13. ¿Se han desarrollado algún producto, servicio o herramienta digital en la Subgerencia de Recursos Humanos?

INTERPRETACIÓN. - Como podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿Se han desarrollado algún producto, servicio o herramienta digital en la Subgerencia de Recursos Humanos?, los encuestados manifiestan que si el 37.5%; y mientras que no el 62.5%. por lo que se puede concluir que en la Sub gerencia de recursos humanos no se ha desarrollado ningún producto, servicio o herramienta digital.

Tabla 11. ¿La formación que se desarrolla contiene cursos internos o externos sobre digitalización?

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

SI	15	46,9
NO	17	53,1
Tot al	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

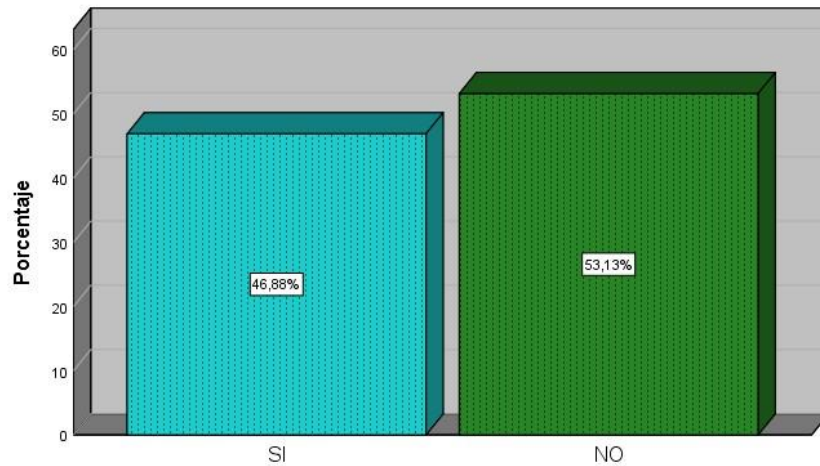


Figura 14. ¿La formación que se desarrolla contiene cursos internos o externos sobre digitalización?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿La formación que se desarrolla contiene cursos internos o externos sobre digitalización?, los encuestados manifiestan que si en un 46.9% y no en un 53.1%. Por lo que se puede concluir que no existe cursos de formación internos ni externos sobre digitalización, siendo esta una preocupación.

Tabla 12. ¿La selección de candidatos interna o externa utiliza canales digitales propios o externos?

	Frecue ncia	Porcen taje
Linked in.	10	31,3
Infojob	12	37,5

Easyre cruit	10	31,3
Total	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

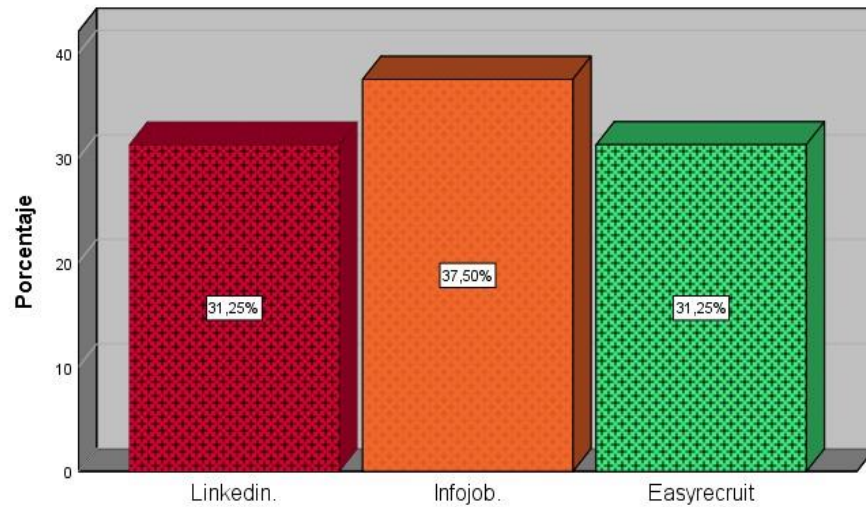


Figura 15. ¿La selección de candidatos interna o externa utiliza canales digitales propios o externos?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿La selección de candidatos interna o externa utiliza canales digitales propios o externos?, los encuestados manifiestan que el 31.3% su preferencia con LinkedIn; mientras el 37.5% con Infojob; y el 31.3% con Esayrecruit. Por lo que se puede concluir que existe predisposición para utilizar uno de estos canales digitales.

Tabla 13. ¿Se hace outsourcing de procesos relacionados con Recursos Humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	62,5

N O	12	37,5
T o t a l	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

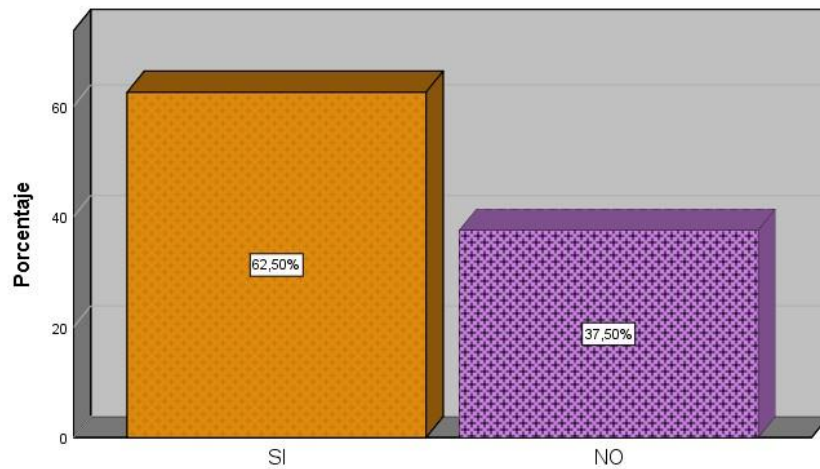


Figura 16. ¿Se hace outsourcing de procesos relacionados con Recursos Humanos?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿Se hace outsourcing de procesos relacionados con Recursos Humanos?, los encuestados manifiestan que Si el 62.5%, y que o el 37.5%. por lo que se puede concluir que los encuestados manifiestan en más del 50% que si hace outsourcing en procesos relacionados a los recursos humanos.

Tabla 14. ¿Utilizan los servicios de empresas consultoras, asesoras o implantadoras en transformación digital de Recursos humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	21,9
N O	25	78,1
T o t a l	32	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

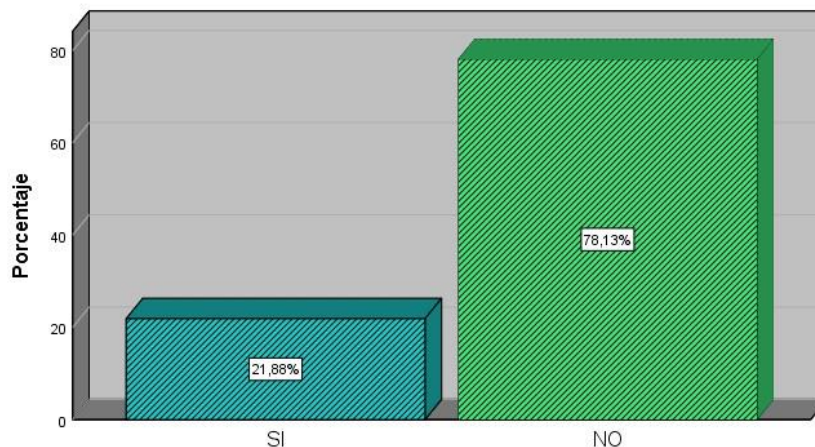


Figura 17 ¿Utilizan los servicios de empresas consultoras, asesoras o implantadoras en transformación digital de Recursos humanos?

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la pregunta ¿Utilizan los servicios de empresas consultoras, asesoras o implantadoras en transformación digital de Recursos humanos?, los encuestados manifiestan que si el 21.9%; mientras que respondieron que no el 78.1% Por lo que se puede concluir que no se utilizan los servicios de empresas consultoras, asesoras o implantadoras de transformación digital, dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco.

4.3 Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba del chi cuadrado de bondad de ajuste, es una prueba no paramétrica que consideramos adecuada para esta investigación. El procedimiento para el desarrollo de las pruebas respectivas es empezar por las específicas y finalmente probar la hipótesis general como se sigue a continuación:

Primera Hipótesis:

a. Hipótesis Estadística.

H₀: El nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 no es bajo.

H₁: El nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo.

b. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c. Valor de probabilidad

Obtendremos el valor de probabilidad p a través del Spss.

Tabla 15. Estadísticos de prueba de nivel de comunicación

	NIVEL DE LA COMUNICACIÓN
Chi-cuadrado	22,941 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,000
a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 25.5.	

En la tabla encontramos una significancia o conocido como el p-valor de 0.00, y como la prueba utilizada es la prueba bondad de ajuste de una cola, por ello comparamos con el nivel de significancia previsto para la investigación de 0.05, en este resultado encontramos que el p-valor es menor que el nivel de significancia ($0.00 < 0.05$), por el cual tomamos la siguiente decisión.

d. Decisión y conclusión:

Teniendo como referencia que el p-valor es menor que el nivel de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir, que existen suficientes evidencias

estadística a un nivel de confianza del 95% para aceptar el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo; quedando demostrada de esta manera la hipótesis específica 1.

Segunda Hipótesis:

a. Hipótesis Estadística.

H₀: El nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 no es bajo.

H₁: El nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo.

b. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c. Valor de probabilidad

Obtendremos el valor de probabilidad p a través del Spss.

Tabla 16. Estadísticos de prueba de nivel de flexibilidad

	NIVEL	DE
FLEXIBILIDAD	Chi-cuadrado	
,130 ^a		
gl	1	
Sig. asintótica	,018	
a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 34.5.		

En la tabla encontramos una significancia o conocido como el p-valor de 0.018, y como la prueba utilizada es de bondad de ajuste de una cola, por ello comparamos con el nivel de significancia previsto para la investigación de 0.05, en este resultado encontramos que el p-valor es menor que el nivel de significancia ($0.018 < 0.05$), por el cual tomamos la siguiente decisión.

d. Decisión y conclusión:

Teniendo como referencia que el p-valor es menor que el nivel de significancia, entonces aceptamos la hipótesis alterna y consecuentemente rechazamos la hipótesis nula. Esto nos permite concluir, que existen suficientes evidencias estadística a un nivel de confianza del 95% para aceptar que el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo; quedando demostrada de esta manera la hipótesis específica 2.

Tercera Hipótesis:

a. Hipótesis Estadística.

H₀: El nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 no es bajo.

H₁: El nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo.

b. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c. Valor de probabilidad

Obtendremos el valor de probabilidad p a través del Spss.

Tabla 17. Estadísticos de prueba de nivel de mejora de procesos

NIVEL DE MEJORA	
DE PROCESO	Chi-cuadrado
79,131 ^a	
gl	3
Sig. asintótica	,000
a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 15.3.	

En la tabla encontramos una significancia o conocido como el p-valor de 0.00,
y como la prueba utilizada de bondad de ajuste de una cola, por ello comparamos

con el nivel de significancia previsto para la investigación de 0.05, en este resultado encontramos que el p-valor es menor que el nivel de significancia ($0.00 < 0.05$), por el cual tomamos la siguiente decisión.

d. Decisión y conclusión:

Teniendo como referencia que el p-valor es menor que el nivel de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir, que existen suficientes evidencias estadística a un nivel de confianza del 95% para aceptar el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo; quedando demostrada de esta manera la hipótesis específica 3.

HIPÓTESIS GENERAL

a. Hipótesis Estadística.

H₀: El nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, no es bajo.

H₁: El nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo.

b. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c. Valor de probabilidad

Obtendremos el valor de probabilidad p a través del Spss.

Tabla 18. Estadísticos de prueba de nivel de digitalización de la subgerencia de Recursos Humanos

	NIVEL DE DIGITALIZACIÓN DE LA SUBGERENCIA DE
RRHH (Agrupada)	Chi-cuadrado
77,063 ^a	
gl	3
Sig. asintótica	,000
a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 55,5.	

En la tabla encontramos una significancia o conocido como el p-valor de 0.00, y como la prueba utilizada es el chi cuadrada bondad de ajuste de una cola, por ello comparamos con el nivel de significancia previsto para la investigación de 0.05, en este resultado encontramos que el p-valor es menor que el nivel de significancia ($0.00 < 0.05$), por el cual tomamos la siguiente decisión.

d. Decisión y conclusión:

Teniendo como referencia que el p-valor es menor que el nivel de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir, que existen suficientes evidencias estadística a un nivel de confianza del 95% para aceptar el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo; quedando demostrada de esta manera la hipótesis general.

4.4 Discusión de resultados

Según el objetivo general, conocer el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, los resultados

obtenidos en la tabla 18 se evidencia una significancia de 0.00 menor al nivel de significancia establecido para la investigación, por lo que se prueba el nivel de digitalización de la Subgerencia de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco es bajo, datos que al ser comparados con lo encontrado por Moreno Barrón G. (2017), las empresas actualmente se están enfrentando retos que la nueva era tecnológica impone, transformando las reglas de negocio y el ambiente competitivo, obligando a un nuevo enfoque estratégico y a una revisión profunda de todos los procesos operativos y de negocio, así como de las estructuras que los soportan, con estos resultados se afirma que digitalización de los recursos humanos es una revolución digital es una transformación mucho más profunda, que implica una nueva mentalidad con nuevas formas de relacionarnos y de trabajar ya que asistimos al nacimiento de una cultura organizacional.

Según el objetivo específico 1, identificar el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019; los resultados obtenidos en la tabla 15 se evidencia un p-valor de 0.00 menor al nivel de significancia establecido en 0.05 para esta investigación por el cual, se establece que el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo, datos que al ser comparados con lo encontrado por Spemolla, G. C. (2017), en este trabajo se analiza los impactos que la innovación tecnológica actual, configurada por la disrupción digital, que genera sobre el trabajo. En tal sentido, se analizaron cuestiones vinculadas al cambio tecnológico, la digitalización y sus consecuencias, especialmente respecto de las formas de trabajar y de la organización del trabajo, con estos resultados se afirma el nivel de comunicación en la digitalización de los recursos humanos es un reto para la comunicación con los empleados, por dos motivos: porque es clave en el rol de

Comunicación Interna mantener una comprensión continuada sobre qué grado de conocimiento, receptividad, interés, compromiso que tienen los empleados en los cambios que afectan a su trabajo y a la organización.

Según el objetivo 2, identificar el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo; los resultados obtenidos en la tabla 16 se evidencia un p-valor de 0.018 menor al nivel de significancia de la investigación propuesta en 0.05, con el cual se concluye aceptar la hipótesis que el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo, datos que al ser comparados con la de Torrent-Sellens, J. (2017), en general, a largo plazo, las consecuencias de estas oleadas tecnológicas sobre el trabajo suelen ser positivas, porque se vinculan con incrementos de la productividad, nueva actividad económica, más ocupación y mejoras salariales para las personas que trabajan en las empresas o los sectores vinculados con la innovación tecnológica; con estos resultado se afirma que el nivel de flexibilidad es porque los trabajadores se mantienen en su puesto no únicamente por un salario que consideren acorde a sus expectativas. También entra en juego como factor decisivo el llamado salario emocional, es decir, todos aquellos aspectos no económicos que favorecen la retención del talento en la empresa.

Según el objetivo 3, identificar el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, los resultados obtenidos en la tabla 17 se evidencia que con un p-valor de 0.00 y siendo este menor que el nivel de significancia para el estudio de 0.05, se comprueba que el nivel de mejora de procesos en la subgerencia de recursos humanos es baja, por lo tanto estos datos comparados con lo encontrado por Martínez Álvaro, L. (2017), quien es su trabajo centra identificar las barreras subyacentes a la presencia femenina en los entornos tecnológicos

corporativos a través del análisis de un marco teórico existente, con estos resultados se afirma que el nivel de mejora de los procesos dentro de la digitalización de los recursos humanos, es importante porque permite agilizar la atención a los clientes tanto internos como externos.

CONCLUSIONES

1. Al haber terminado de evaluar la hipótesis general con un nivel de significancia del 5%, esto nos permite aceptar el nivel de digitalización en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo, quedando demostrada que los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Pasco tienen escaso conocimiento sobre el proceso de digitalización de los recursos humanos y hasta cierto grado de incertidumbre porque piensan ser desplazados en sus áreas de trabajo.
2. Terminado la evaluación de la hipótesis específica 1 con un nivel de confianza del 95%, queda demostrada que el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo. Por lo que podemos concluir que al existir desconocimiento sobre la digitalización de los recursos humanos y que en su desarrollo tiene que ver con la fase de comunicación integradora dentro de la organización en este caso en la Municipalidad Provincial de Pasco, existe una desconfianza en su posible implementación porque se acabarían los secretos existentes en los procesos de selección, de incorporación de nuevos trabajadores dispuestos a convivir con estos nuevos escenarios.
3. Después de haber evaluado la hipótesis específica 2 con un 5% de significancia esto nos permite concluir que el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo. Por lo que los colaboradores para esta investigación sienten la falta de flexibilidad dentro del área de recursos humanos a pesar que muchos de ellos cumplen sus funciones de manera regular y en algunos casos no las cumplen simplemente, esto cambiaría si hubiera una decisión política para implementar la

digitalización de los recursos humanos e ingresar a la modernidad en cuanto a la gestión del personal.

4. Finalmente, después de haber evaluado la hipótesis específica 3 con un 5% de significancia esto nos permite concluir que el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo. Los colaboradores de esta investigación manifiestan que se debe de mejorar los procesos en cuanto al manejo de personal, con la finalidad de tener una gestión eficiente y moderna, sin embargo, en nuestra realidad todavía se adolece del concepto de mejora de procesos y continuamos con los procesos tradicionales quedando rezagados frente a otras Municipalidades capitalinas que ingresaron a la modernidad y eficiencia.

RECOMENDACIONES

1. Comunicar a la primera autoridad de la Municipalidad Provincial de Pasco, que debe tener decisión política para ingresar a la modernidad sobre la digitalización de los Recursos Humanos, ingresando de esta manera la modernidad en gestión.
2. Capacitar a los responsables directos de la gestión de recursos humanos, implementar este sistema de digitalización de los recursos humanos para mejorar el nivel de comunicación dentro de la subgerencia, pero también integrar a todo el personal que se tiene dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco.
3. Expresamos nuestra recomendación a los colaboradores de la municipalidad Provincial de Pasco, quienes, al conocer sobre este nuevo sistema de digitalización de los recursos humanos, deben colaborar y también preocuparse en adaptarse a los nuevos cambios ya que hoy vivimos nuevos tiempos ingresando en el manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación, dejando de lado las clásicas formas de empleo burocrático.
4. Finalmente recomendamos a nuevos investigadores y lectores de esta tesis poder desarrollar sobre los factores que influencia la digitalización de los recursos humanos en la gestión municipal, y otros temas que no se han desarrollado y que son motivos de nuevas investigaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Argosy Medical Animation. (2007-2009). Visible body: Discover human anatomy. New York, EU.: Argosy Publishing. Recuperado de <http://www.visiblebody.com>
- Caparros Javier (2017). Equipos&Talento. El papel de los recursos humanos en la transformación digital. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/trabajandocom/el-papel-de-los-recursos-humanos-en-la-transformacion-digital>
- Concha Gómez (s/f). Jefe del área de Comunicación Interna de Estudio de Comunicación España. Recuperado de <https://www.estudiodecomunicacion.com/la-transformacion-digital-tambien-en-la-comunicacion-interna/>
- Galina, I. (2012). Retos para la elaboración de recursos digitales en humanidades. *El profesional de la información*, 21(2), 185-189.
- Huayapa C., Y., Pato, R; Villalba H. N. (2017). Digitalización Del Sector Público: Gestión Documental Electrónica Para La Desburocratización (tesis de pregrado). Universidad Argentina de la Empresa. Argentina.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- Martínez Álvaro, L. (2017). La digitalización del patriarcado: retención del talento femenino en las empresas tecnológicas.
- Montiel, N. D. V. (2008). Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI. *CICAG*, 5(1), 77-86.
- Moreno B. (2017). Herramientas de digitalización de RR.HH. [Figura 1]. Recuperado de

https://repositorial.cuaed.unam.mx:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4914/VE17.1337__4013-4b5c.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moreno Barrón, G. (2017). La transformación digital en Recursos Humanos.

Murolo, N. L. (2010). Cuatro conceptos para interpretar el cruce entre digitalización y sociedad. *Kairos: Revista de temas sociales*, (26), 6. Retos para la elaboración de recursos digitales en humanidades

Rodríguez, L. F., PERONA, M., Martínez, F., Reichardt, S., & TE, M. (2018). La digitalización de la función de RR. HH. en Es. *Capital Humano*, (337).

Santos, A. C. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de ciencias sociales*, 17(2), 287-297.

Spemolla, G. C. (2017). El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5(1).

Torrent-Sellens, J. (2017). El empleo ante la nueva oleada digital: ¿robots humanos o recursos humanos?. *La digitalización de la función de RR. HH. en España*.

Waldruff A. (2016). *Transformación Digital - Innovación - Ciencia de Datos - Design Thinking - Diseño de Experiencias* Bogotá, Bogotá D.C., Colombia.

ANEXOS

ANEXOS 01

CUESTIONARIO SOBRE FRECUENCIA DE DIGITALIZACIÓN EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO, 2019”.

Estimado señor:

Presentamos a usted una serie de proposiciones que ayudan a diagnosticar sobre la Digitalización de los Recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, por favor indique la respuesta que mejor describe su percepción. Las respuestas son absolutamente confidenciales y el cuestionario es anónimo, por lo que se le solicita sinceridad al contestar y recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

La comunicación

1. ¿Qué entiende Ud. ¿Por la Digitalización de Recursos Humanos?

- a. “Automatización”
- b. “Uso de Nuevas Tecnologías”
- c. “Big Data”
- d. “Herramientas”
- e. “Eliminación del papel”

1. ¿Qué porcentaje de los recursos se dedica a cada área de Recursos Humanos?

- a. Desarrollo y talento
- b. Formación
- c. Gestión salarial
- d. Relaciones laborales
- e. Salud laboral
- f. Selección

- g. Administración de Recursos humanos
2. ¿Cuál es nivel de digitalización de la sub gerencia de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco?
- a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Medio
 - d. Bajo
 - e. Muy bajo

La flexibilidad

3. ¿Cómo se realiza la identificación de las habilidades y competencias digitales de los profesionales de la Municipalidad Provincial de Pasco?
- a. Muy buenas
 - b. Buenas
 - c. Regulares
 - d. Malas
 - e. Muy malas
4. ¿La subgerencia de Recursos Humanos prefiere reforzar o potenciar la digitalización en la Municipalidad Provincial de Pasco?
- a. Si
 - b. No
5. ¿La subgerencia de Recursos Humanos cuenta con cuadros de mando con métricas relevantes?
- a. Gerente
 - b. Directivos
 - c. Funcionarios

ANEXO N.º 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA A Waldruff (2016).

TÍTULO: “FRECUENCIA DE DIGITALIZACIÓN EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO, 2019”.

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES y DIMENSIONES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿Cuál es el nivel de digitalización en la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?	Conocer el nivel de digitalización en la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.	El nivel de digitalización en la subgerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019, es bajo.	VARIABLE	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo.</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u>	<i>DIGITALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</i>	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN <i>Método Científico: hipotético - Deductivo</i>
Pe1.	Oe1	He1	<u>DIMENSIONES</u> <i>La Comunicación La flexibilidad Mejora de los procesos</i>	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transeccional</i>

¿Cuál es el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?	Identificar el nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.	El nivel de la comunicación en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo.	INDICADORES a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente satisfecho d) Insatisfecho	POBLACIÓN es de 34 funcionarios
Pe2.	Oe2	He2		MUESTRA: 32 funcionarios
¿Cuál es el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?	Identificar el nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.	El nivel de la flexibilidad en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo.		TÉCNICAS: Observación Encuestas,
Pe3.	Oe3	He3		INSTRUMENTOS:
¿Cuál es el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019?	Identificar el nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019.	El nivel de mejora de procesos en la sub gerencia de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019 es bajo.		<i>Guía de Observación</i> <i>Cuestionario,</i>